Załącznik nr 1
do Strategii Rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Lublinie na lata 2023-2030

Analiza problemowa

Lublin, 2023

Spis treści

Obszar I – Dydaktyka 3

Obszar II – Nauka 7

Obszar III – Potencjał kliniczny 11

Obszar IV – Współpraca z otoczeniem 14

Obszar V – Umiędzynarodowienie.....17

Obszar VI – Cyfryzacja 20

Obszar I Horyzontalny – Jakość zarządzania 23

Obszar II Horyzontalny – Komunikacja 26

Obszar III Horyzontalny – Dostępność 28

Obszar IV Horyzontalny – Społeczna Odpowiedzialność Uniwersytetu 30

Niniejsza analiza problemowa jest załącznikiem do Strategii Rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Lublinie na lata 2023-2030. Dotyczy ona sześciu obszarów kluczowych (Dydaktyka, Nauka, Potencjał kliniczny, Współpraca z otoczeniem, Umiędzynarodowienie i Cyfryzacja) oraz trzech obszarów horyzontalnych odnoszących się do kwestii wspólnych dla całego Uniwersytetu oraz jego jednostek (Jakość zarządzania, Komunikacja i Dostępność).
Diagnoza wyzwań i problemów został ujęta w formule SWOT w oparciu o wywiady pogłębione oraz analizę desk research.

Obszar I – Dydaktyka

Troska o jakość nauczania znajduje się w centrum zainteresowania Uniwersytetu Medycznego w Lublinie. Uczelnia kształci obecnie blisko 7000 osób studiujących, zatrudniając 2300 nauczycieli. Budżet uczelni aż w 60% jest przeznaczony na kształcenie. Liczba osób studiujących systematycznie rośnie, co jest też odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku – szacuje się, że w Polsce brakuje około 100 tysięcy pielęgniarek oraz 60 tysięcy lekarzy różnych specjalizacji. W trakcie opracowania jest nowa strategia kształcenia, dla której wstępnie zidentyfikowane zostały kluczowe obszary, tj.:

- Osoby studiujące
- Nauczyciele
- Infrastruktura
- Cyfryzacja
- Oferta edukacyjna

Dedykowana strategia kształcenia ma uwzględniać nowe

uwarunkowania, będące efektem zmian społecznych i ekonomicznych jakie zaszły w ostatnich latach. Wyzwaniem przyszłości będzie konieczność dostarczania wykwalifikowanych kadr medycznych na rynek pracy z dostosowaniem do jego nowych potrzeb.

Strengths / Silne strony:

- Rozpoznawalna marka uczelni
- Duża liczba kierunków
- Doświadczona kadra akademicka
- Stale unowocześniana oferta edukacyjna
- Oferta studiów w języku angielskim
- Dbałość o jakość infrastruktury służącej celom edukacyjnym
- Nowoczesne Centrum Symulacji Medycznej
- Nowoczesne rozwiązania wspierające dydaktykę
- Oferta praktycznych szkoleń np. dla ratowników w górnictwie
- Posiadanie wizji określającej kierunek rozwoju oferty edukacyjnej
- Zaangażowanie władz uczelni w proces zmian
- Autorski system UML Sonar służący ocenie pracowników zajmujących się dydaktyką i nauką

Weaknesses / Słabe strony:

- Brak przygotowania pedagogicznego w przypadku większości kadry dydaktycznej
- W przypadku wybranych specjalizacji kariera akademicka jest mniej konkurencyjna niż praca w sektorze zawodowym
- Trudność w równoczesnym prowadzeniu dydaktyki oraz

badań klinicznych przez specjalistów

- Duże obciążenie kadry obowiązkami pozadydaktycznymi
- Trudność w zaangażowaniu nauczycieli do projektów podnoszących ich kompetencje
- Brak infrastruktury służącej dydaktyce w obrębie części placówek klinicznych / szpitalnych
- Duże rozproszenie obiektów dydaktycznych na terenie miasta
- Niechęć części kadry do korzystania z narzędzi IT
- Niska atrakcyjność pracy administracyjnej, co utrudnia przyciągnie nowych wykwalifikowanych kadr
- Niski stopień decyzyjności na średnich szczeblach zarządzania
- Brak dostępu do zweryfikowanych danych umożliwiających podejmowanie optymalnych decyzji
- Brak kompleksowej polityki oraz jednolitych zasad wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji w procesie dydaktycznym

Opportunities / Szanse:

- Coraz większe znaczenie dyplomu z konkretnej uczelni na rynku pracy
- Rozwijanie wiedzy praktycznej w toku programów studiów
- Rozwijanie Medycznego Forum Edukacyjnego w celu budowania świadomych wyborów u młodych ludzi poprzez ich uczestnictwo w programie (np. w zabiegach w CSM, czy diagnozowaniu) w ramach współpracy ze szkołami podstawowymi i średnimi

- Wspieranie idei wolontariatu medycznego
- Rozwijanie projektu E-SPIN budowanie symulacji (program symulowanego pacjenta)
- Rozwijanie technologii AR, AI, IoT w kontekście edukacyjnym
- Rozbudowa bazy dydaktyczno-klinicznej
- Włączanie personelu klinicznego w proces kształcenia
- Ustawiczna opieka nad jakością kształcenia na wielu płaszczyznach
- Realizacja programów przez Zespół URSA, w tym programów tutoringowych
- Rozwijanie projektu asystenta nauczyciela akademickiego
- Rozwijanie nowych kierunków odpowiadających potrzebom rynku
- Rozwijanie oferty kursów i szkoleń we współpracy z podmiotami zewnętrznymi
- Wsparcie systemu grantowego dla osób studiujących
- Dbałość o kulturę pracy i stwarzanie przyjaznych warunków pracy
- Wspieranie dialogu i poprawa komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej (m.in. z absolwentami/absolwentkami, seniorami, podmiotami komercyjnymi, publicznymi oraz NGO)
- Budowanie jakości oferty przez komunikację, w której uczestniczą nauczyciele osoby studiujące, absolwenci/absolwentki oraz administratorzy procesu edukacyjnego

- Zwiększenie roli delegowania zadań w zarządzaniu procesami

Threats / Zagrożenia:

- Spadające wyniki egzaminów maturalnych wśród kandydatów na studia, w szczególności w okresie post-covidowym
- Wzrost liczby uczelni oferujących kierunki medyczne, zarówno na poziomie lokalnym, jak i ogólnokrajowym
- Problem z pozyskiwaniem kadry dydaktycznej
- Konkurencja ze strony innych uczelni
- Ryzyko utraty potencjalnych osób studiujących z zagranicy wskutek braku usprawnienia mechanizmów rekrutacyjnych
- Ryzyko niedostosowania programów nauczania do potrzeb rynkowych

Obszar II – Nauka

Rozwijanie potencjału naukowego jest kolejnym z filarów Uniwersytetu Medycznego. Uczelnia posiada aktualny dokument w postaci przyjętego „Programu Rozwoju Nauki Uniwersytetu Medycznego na lata 2023-2027” definiującego preferowane obszaru badawcze oraz wyznaczającego szczegółowe kierunki rozwoju w obszarze nauki oraz badań.

Strengths / Silne strony:

- Precyzyjnie zdefiniowane preferowane obszary badawcze
- Wdrożenie uczelnianych standardów i procedur w zakresie działalności naukowej (przejrzysty system finansowania)
- Systemowe wspieranie naukowców w zakresie pozyskiwania grantów badawczych, stypendiów naukowych oraz wyjazdów studyjnych
- Nowoczesna infrastruktura badawcza, w tym zaplecze aparaturowe Ośrodka Medycyny Doświadczalnej
- Dostęp do unikatowego biologicznego materiału badawczego dzięki umowom o współpracy badawczej ze szpitalami klinicznymi
- Tworzenie interdyscyplinarnych zespołów przez osoby pracujące w jednostkach teoretycznych (laboratoryjnych i klinicznych)
- Dobra baza lokalowa i infrastrukturalna zakładów teoretycznych
- Duża liczba pracowników zatrudnionych na stanowiskach badawczych
- Otwartość na przyjmowanie nowych badaczy i badaczek z zewnątrz
- Różnorodna oferta wysokiej jakości usług badawczych

Weaknesses / Słabe strony:

- Brak skutecznych mechanizmów pozyskiwania do zatrudnienia osób o wysokim potencjale badawczym i uznanej pozycji międzynarodowej
- Niewystarczająca rozpoznawalność międzynarodowa

- Niewystarczające wsparcie dla rozwoju współpracy międzynarodowej w dziedzinie badań
- Niewielki odsetek badaczy i badaczek oraz doktorantów i doktorantek zaangażowanych w działania prorozwojowe
- Brak systematycznego monitoringu aktywności naukowej pracowników wykorzystującego narzędzia IT
- Duża liczba pracowników o niewielkim zaangażowaniu naukowym (niski impakt)
- Niewystarczająca liczba publikacji wysoko punktowanych
- Niski wskaźnik cytowań w odniesieniu do publikacji naukowych.
- Relatywnie niska liczba publikacji we współpracy międzynarodowej
- Niewystarczająca aktywność w dziedzinie popularyzacji wyników badań i publikacji o dużym impakcie
- Brak uczelnianych standardów i procedur regulujących procesy podnoszenia jakości w obszarze działalności usługowej i komercjalizacji
- Brak narzędzi informatycznych pozwalających na szybki dostęp do informacji związanych z zarządzaniem nauką na wszystkich poziomach (m.in. danych dotyczących dostępności odczynników, potencjału naukowego jednostek, możliwości świadczenia usług badawczych)
- Niski poziom działań informacyjno-promocyjnych dotyczących nauki skierowanych do wewnątrz i na zewnątrz
- Mała liczba zatrudnionych specjalistów technicznych wysokiej klasy, dedykowanych tylko do obsługi

specjalistycznej aparatury badawczej
- Nieefektywne zarządzanie posiadaną powierzchnią na cele badawcze, m.in. brak zorganizowanych Core Facilities
- Trudności z efektywnością pracy naukowej przy jednoczesnym wypełnianiu obowiązków dydaktycznych, badawczych i klinicznych

Opportunities / Szanse:
- System ewaluacji nauki premiujący współpracę w ramach większych grup badawczych
- Tworzenie przejrzystych mechanizmów ewaluacji
- Wspieranie badań publikowania wyników w formule Open Science
- Możliwość uzyskania wsparcia finansowego ze źródeł zewnętrznych w dyscyplinach naukowych obejmujących strategiczne kierunki badawcze
- Rozwijanie potencjału naukowego przez współpracę z krajowymi i zagranicznymi podmiotami w wybranych kierunkach badawczych
- Skoncentrowanie na potrzebach rynku w kontekście badań innowacyjnych i aplikacyjnych
- Stworzenie biobanku zgodnego ze standardami BBMRI
- Rozwijanie sektora analiz bioinformatycznych
- Rozszerzanie oferty komercyjnej o ofertę badań i ekspertyz ukierunkowanych na potrzeby przemysłu i przedsiębiorców
- Wdrażanie rozwiązań projakościowych w dziedzinie organizacji i zarządzania w celu wspierania działalności

badawczej kadry naukowej

Threats / Zagrożenia:

- Duża konkurencja krajowa i międzynarodowa na rynku badań naukowych
- Niestabilność makroekonomiczna otoczenia gospodarczego
- Częste zmiany legislacji i niska jakość rozwiązań prawnych regulujących kwestie badań naukowych
- Zasady oceny jakości badań naukowych w Polsce niespójne z systemami europejskimi i światowymi
- Brak systemu zachęt i nieatrakcyjny system wynagrodzeń dla badaczy o najwyższych kwalifikacjach
- Odpływ młodych naukowców do sektora prywatnego

Obszar III – Potencjał kliniczny

Uniwersytet Medyczny posada duży potencjał związany z obszarem klinicznym. W ramach struktur uczelni działają jednostki, których celem jest rozwijanie badań klinicznych w formule komercyjnej (Centrum Wspierania Badań Klinicznych). Uniwersytet jest także organem założycielskim dla czterech nadzorowanych podmiotów leczniczych (Uniwersytecki Szpital Kliniczny nr 1 w Lublinie, Uniwersytecki Szpital Kliniczny nr 4 w Lublinie, Uniwersyteckie Centrum Stomatologii oraz Uniwersytecki Szpital Dziecięcy). Wyzwaniem kluczowym jest uwolnienie potencjału w dziedzinie badań klinicznych, zwiększenie zaangażowanie ekspertów klinicznych w proces dydaktyczny oraz tworzenie i promowanie

atrakcyjnych ofert badań. Istotne będzie także wspieranie działań zwiększających efektywność zarządzania i komunikacji w odniesieniu do nadzorowanych podmiotów leczniczych.

Strengths / Silne strony:

- Silne zaplecze kliniczne oraz kadrowy potencjał kliniczny do prowadzenia badań i dydaktyki
- Duże zasoby osobowe w postaci doświadczonych ekspertów
- Pozyskanie funduszy na rozwój Centrum Wspierania Badań Klinicznych
- Rozpoznawalność Uniwersytetu i nadzorowanych podmiotów leczniczych na arenie krajowej
- Możliwość prowadzenia badań podstawowych w powiązaniu z klinicznymi ukierunkowanych na poszukiwanie nowych produktów leczniczych i metod terapeutycznych

Weaknesses / Słabe strony:

- Niski stopień zaangażowania ekspertów klinicznych w proces kształcenia osób studiujących
- Brak ustandaryzowanych rozwiązań regulujących zaangażowanie pracowników jednostek klinicznych w działania edukacyjne
- Niespójny system etatów, różne wysokości etatów cząstkowych w jednostkach klinicznych
- System funkcjonowania jednostek klinicznych niedostosowany do współczesnych warunków i potrzeb
- Brak zintegrowanych systemów informacyjnych, w tym

systemów księgowo-medycznych, co utrudnia zarządzanie i prowadzenie analizy kosztów

Opportunities / Szanse:

- Zwiększenie udziału pracowników nadzorowanych podmiotów leczniczych w realizacji zadań dydaktycznych
- Wspieranie działań w zakresie dostosowanie oferty medycznej do obecnych i prognozowanych uwarunkowań demograficznych
- Wprowadzanie zasady kompleksowego podejścia do pacjenta dzięki zaangażowaniu potencjału Uczelni i nadzorowanych podmiotów leczniczych
- Rozwijanie oferty Centrum Wsparcia Badań Klinicznych
- Standaryzacja badań klinicznych oraz uzyskanie niezbędnych certyfikatów
- Rozwijanie współpracy z innymi podmiotami w Polsce i zagranicą, w tym z firmami farmaceutycznymi i sektorem CRO (Contract Research Organisations)
- Pozyskiwanie funduszy na rozwój badań klinicznych w ramach Agencji Badań Medycznych
- Koordynowanie inwestycji prorozwojowych w nadzorowanych podmiotach leczniczych
- Wspieranie rozwoju nowoczesnych technologii z dziedziny robotyki w chirurgii
- Wspieranie działań zmierzających do integracji oferty w dziedzinie profilaktyki i leczenia onkologicznego w nadzorowanych podmiotach leczniczych

- Wspieranie działań mających na celu rozwój kardiologii poprzez włączenie do Krajowej Sieci Kardiologicznej
- Wspieranie działań zmierzających do integracji rozwiązań w dziedzinie opieki nad pacjentem psychiatrycznym
- Wspieranie działań zmierzających do kompleksowej opieki nad osobami starszymi
- Wspieranie podnoszenia jakości usług medycznych w obszarach specjalistycznych
- Popularyzowanie rozwiązań z dziedziny telemedycyny
- Popularyzowanie oferty w zakresie badań przesiewowych
- Prowadzenie działań lobbingowych na rzecz rozwiązań legislacyjnych wspierających obszar kliniczny

Threats / Zagrożenia:

- Ryzyko utraty części personelu – ekspertów klinicznych
- Niedostosowanie oferty do potrzeb i wyzwań rynku
- Rozwiązania prawne niesprzyjające wykorzystywaniu w celach prowadzenia badań klinicznych potencjału jakim są posiadane dane
- Rosnąca konkurencja na rynku badań klinicznych
- Ryzyko niewystarczającego wykorzystania potencjału wskutek braku systemu do zarządzania badaniami w oparciu o dane ze szpitali klinicznych
- Brak dobrego przepływu informacji pomiędzy jednostkami oraz CWBK

Obszar IV – Współpraca z otoczeniem

Współpraca z otoczeniem to kolejny priorytetowy obszar, obejmujący zarówno działania zwiększające potencjał komercyjny Uniwersytetu, jak też inne inicjatywy animujące współpracę z interesariuszami – w tym uczelniami wyższymi i podmiotami publicznymi, sektorem komercyjnym oraz pozarządowym.

Strengths / Silne strony:

- Zaangażowanie Władz Uniwersytetu w proces wzmacniania współpracy z otoczeniem oraz procesy komercjalizacji
- Istniejące rozwiązania i dobre praktyki w dziedzinie komercjalizacji badań naukowych
- Duża liczba wniosków patentowych oraz przyznawanych patentów
- Dostępny katalog rozwiązań z dziedziny IP
- Udział w pracach Klastra Lubelska Medycyna
- Dobra baza lokalowa i infrastrukturalna
- Doświadczenie w świadczeniu usług badawczych, eksperckich i laboratoryjnych na rzecz podmiotów zewnętrznych

Weaknesses / Słabe strony:

- Przewaga ilościowa badań podstawowych nad aplikacyjnymi
- Niski stopień komercjalizacji badań naukowych, skutkujący niższymi ocenami w parametryzacji Uniwersytetu w kryteriach oceny 2 i 3

- Niski poziom przychodów ze sprzedaży zgłaszanych i przyznawanych patentów
- Niski odsetek zgłoszeń patentowych gotowych do wdrożenia lub komercjalizacji
- Niskie kompetencje pracowników zespołów naukowych w zakresie prowadzenia badań aplikacyjnych
- Brak systemu wspierającego i motywującego naukowców do udziału w projektach innowacyjnych
- Niewykorzystywany w pełni potencjał w dziedzinie realizacji projektów wspólnych z innymi ośrodkami / naukowcami
- Słaby przepływ informacji i niedostateczne wykorzystanie narzędzi IT w procesie komercjalizacji

Opportunities / Szanse:

- Zwiększenie udziału środków budżetowych Uniwersytetu na badania aplikacyjne o dużym potencjale komercjalizacji
- Współpraca z lubelskimi uczelniami, m.in. w ramach spółki celowej, realizacji projektów w konsorcjach, Centrum Transferu Technologii
- Rozszerzenie oferty Uniwersytetu o ekspertyzy/opinie (w tym opinie o innowacyjności) ukierunkowane na potrzeby przemysłu
- Standaryzacja i uproszczenie procesu feasibility studies poprzez poprawę dostępu do informacji o faktycznych możliwościach w dziedzinie konkretnych badań
- Stworzenie przejrzystych mechanizmów prawnych regulujących kwestie podziału przychodów finansowych

z tytułu patentów i innych rozwiązań z dziedziny własności intelektualnej

- Rozwijanie sieci spółek spin-off i spin-out jako mechanizmów komercjalizacji nauki
- Podnoszenie kompetencji menedżerskich członków zespołów badawczych
- Rozwijanie systemu mini grantów dla młodych naukowców i studentów, jako zachęty do aktywności w dziedzinach innowacyjnych
- Rozwijanie współpracy z otoczeniem w zakresie promowania oferty Uniwersytetu
- Powołanie Centrum Transferu Technologii

Threats / Zagrożenia:

- Ryzyko niewykorzystania środków dostępnych na badania naukowe w skali kraju wskutek ich rozproszenia pomiędzy wiele podmiotów, które ze sobą nie współpracują
- Ryzyko braku ekspertów z dziedziny zarządzania zaangażowanych do realizacji projektów o potencjale komercyjnym
- Długotrwałe procesy wyceny dóbr intelektualnych
- Brak regulacji prawnych wspierających współpracę uczelni medycznych i podmiotów publicznych w zakresie zlecania badań
- Wysoka konkurencja o partnerów biznesowych ze strony innych uczelni i instytutów badawczych.
- Wysokie koszty ochrony patentowej i utrzymania praw

własności intelektualnej na rynkach zagranicznych

Obszar V – Umiędzynarodowienie

Kluczowy obszar strategii nr V to umiędzynarodowienie. Głównym celem internacjonalizacji Uniwersytetu jest dążenie do wzrostu potencjału badań oraz szansa na zbudowanie międzynarodowej marki uczelni. W wyniku działań internacjonalizacyjnych zakładane jest uzyskanie dostępu do najnowszych technologii, a także podniesienie jakości oferty uczelni w zakresie edukacji, badań i usług świadczonych dla wszystkich interesariuszy. Umiędzynarodowienie obejmuje zwiększanie atrakcyjności Uniwersytetu dla zagranicznych osób studiujących i nauczycieli, a także animowanie współpracy badawczej pomiędzy naukowcami z różnych krajów.

Strengths / Silne strony:

- Wieloletnie doświadczenie w oferowaniu kierunków studiów w języku angielskim (od 1995 roku)
- Zagraniczni studenci pochodzący z ponad 50 krajów świata
- Systematyczne rozwijanie oferty programów studiów przeznaczonych dla kandydatów z zagranicy
- Posiadane akredytacje programów nauczania (m.in. USA, Chiny, ZEA, Tajlandia)
- Aktywny udział Uniwersytetu w programie Erasmus +
- Wzrost liczby publikacji i cytowań w języku angielskim

- Duża liczba partnerskich umów międzynarodowych
- Stały udział w wydarzeniach promocyjnych na forum międzynarodowym (m.in. targi Expo, targi medyczne i inne) z ofertą w zakresie studiów, projektów badawczych oraz innowacyjnych

Weaknesses / Słabe strony:

- Wciąż zbyt mała liczba publikacji zagranicznych, szczególnie wysoko punktowanych
- Niski odsetek kandydatów zagranicznych podejmujących kształcenie na studiach doktoranckich
- Niewielka liczba rozpraw doktorskich w języku angielskim oraz zagranicznych promotorów
- Brak dostępnych formularzy w języku angielskim w procesach rekrutacji osób studiujących oraz zatrudniania pracowników
- Niski poziom znajomości języków obcych wśród kadry administracyjnej
- Skomplikowane procedury zatrudniania pracowników zagranicznych
- Brak wystarczającej liczby specjalistów od IT, co utrudnia wypracowanie efektywnych działań wspierających
- Brak systemowej współpracy z zagranicznymi absolwentami/absolwentkami Uniwersytetu
- Niewielka liczba wydarzeń integrujących środowisko osób studiujących i pracowników zagranicznych

Opportunities / Szanse:

- Rozwijanie nowych kierunków w języku angielskim (m.in. farmacja i pielęgniarstwo)
- Aktywny udział w projektach NAWA
- Czerpanie z najlepszych praktyk partnerów zagranicznych (USA, Niemcy, Szwajcaria) w dziedzinie projektów umiędzynarodowiania
- Rozwijanie działań networkingowych oraz partnerstw z innymi instytucjami
- Rozwijanie programu wymian stażowych w oparciu o trójstronne umowy (dwie uczelnie i stażysta)
- Włączenie innych działów w proces umiędzynarodowiania (dziekanaty, szkoła doktorska)
- Rozwijanie projektów cyfryzacyjnych w dziedzinie promocji i komunikacji (m.in. Lubelska Unia Cyfrowa)

Threats / Zagrożenia:

- Różnice kulturowe utrudniające integrację osób studiujących zagranicznych ze społecznością uczelni
- Ryzyko utraty potencjalnych osób studiujących wskutek niedostosowania oferty edukacyjnej do indywidualnej ścieżki rozwoju
- Ryzyko związane ze słabszymi wynikami board exams wśród osób studiujących z USA, co mogłoby skutkować usunięciem Uniwersytetu z listy podmiotów dających uprawnienia do zaciągania pożyczek studenckich

- Spadające zainteresowanie projektami Erasmus+ ze strony krajowych osób studiujących
- Ryzyko nieskuteczności działań promocyjnych adresowanych do odbiorców zagranicznych wskutek rozdzielenia kompetencji w zakresie komunikowania pomiędzy różne działy (promocja kształcenia jest w innym dziale niż umiędzynarodowienie)

Obszar VI – Cyfryzacja

Obszar cyfryzacji został włączony jako kluczowy z punktu widzenia rozwijania kompetencji przyszłości związanych z projektowaniem i wdrażaniem szeroko rozumianych innowacji w dziedzinie medycyny cyfrowej. Celem Uniwersytetu jest bycie lokalnym liderem inspirującym i współtworzącym innowacje cyfrowe na potrzeby medycyny.

Strengths / Silne strony:

- Już realizowane projekty cyfryzacyjne i nawiązana, sformalizowana współpraca z innymi ośrodkami w kraju
- Doświadczenie w pozyskiwaniu środków zewnętrznych
- Uniwersytet jako lider Klastra Lubelska Medycyna
- Stworzona formuła współpracy w ramach Lubelskiej Unii Cyfrowej
- Współpraca z samorządem lokalnym przy realizacji projektów społecznie użytecznych

Weaknesses / Słabe strony:

- Niewielka liczba osób z wysokimi kompetencjami cyfrowymi na stanowiskach kierowniczych oraz wśród kadry zarządzającej
- Niewystarczająca wysokość środków własnych na realizację projektów cyfryzacyjnych
- Brak rozwiniętej infrastruktury cyfryzacyjnej
- Rozproszenie projektów innowacyjnych pomiędzy różnymi jednostkami
- Mała wiedza o dostępnych innowacjach w medycynie wśród potencjalnych odbiorców

Opportunities / Szanse:

- Współpraca z innymi podmiotami komercyjnymi oraz zewnętrznymi ekspertami
- Rozwijanie partnerstw z lubelskimi uczelniami publicznymi
- Rozwijanie projektów partnerskim z samorządem lokalnym
- Zwiększenie konkurencyjności Uniwersytetu poprzez bycie liderem w transformacji cyfrowej
- Utworzenie wspólnego ekosystemu informatycznego dla lubelskiego środowiska medycznego
- Rozwijanie innowacyjnych projektów cyfrowych w obszarze medycyny, m.in. w diagnostyce, konsultacji, leczeniu, rehabilitacji oraz w dziedzinie kompleksowej opieki nad pacjentem, a także w obszarze badań klinicznych
- Podejmowanie działań zmierzających do utworzenia Wschodniego Centrum Medycyny Cyfrowej oraz

Regionalnego Centrum Medycyny Cyfrowej oraz perspektywa wykorzystania wolumenów danych medycznych do badań naukowych i ogólnego rozwoju medycyny

- Rozwijanie infrastruktury cyfrowej, m.in. w ramach projektów Lubelskiej Unii Cyfrowej
- Rozwijanie kompetencji przyszłości w dziedzinach poznawczych, społecznych i technicznych w obszarze medycyny
- Upowszechnianie wiedzy na temat nowych rozwiązań w medycynie wśród interesariuszy
- Promowanie rozwiązań innowacyjnych poprzez organizację i udział w dedykowanych wydarzeniach oraz poprzez publikacje

Threats / Zagrożenia:

- Ryzyko niedostosowania oferty do nowych wyzwań technologicznych oraz wymogów przemysłu 4.0 i 5.0
- Wysokie koszty projektów w obszarze cyfryzacji
- Ryzyko związane z niepozyskaniem środków zewnętrznych na inicjatywy rozwojowe
- Ryzyko naruszenia bezpieczeństwa danych medycznych pacjentów
- Ryzyko braku specjalistów w dziedzinach AI, IT, IoT, AR
- Utrata pozycji lokalnego lidera w dziedzinie innowacji medycznych w przypadku nienadążania nad rozwojem

technologii medycznych
- Ograniczenie związane z istniejącymi przepisami oraz ograniczeniami RODO

Obszar I Horyzontalny – Jakość zarządzania

Obszar horyzontalny dotyczący jakości zarządzania odnosi się do wszelkich działań mających na celu wypracowanie efektywnych mechanizmów zwiększających efektywność procesów, podnoszenie kompetencji kadr, wprowadzenie mierzalnych narzędzi oceny w tym finansowej.

Strengths / Silne strony:

- Posiadanie wizji rozwoju uczelni w kolejnych latach
- Wypracowane aktualne strategiczne dokumenty sektorowe Uniwersytetu uwzględniające kwestie zarządzania
- Zaangażowanie władz Uniwersytetu w proces usprawniania mechanizmów zarządzania
- Wypracowane efektywne procesy zarządcze w części działów organizacyjnych

Weaknesses / Słabe strony:

- Niewystarczająca do realizacji aspiracji uczelni liczba osób z doświadczaniem menedżerskim na stanowiskach kierowniczych
- Niska atrakacyjność finansowa pracy administracyjnej, co utrudnia przyciągnie nowych wykwalifikowanych kadr
- Niewielka liczba ustandaryzowanych procesów i procedur

- Rozproszenie w zakresie kompetencji zarządzania procesami pomiędzy różnymi jednostkami
- Nadmierna liczba obowiązków sprawozdawczo-informacyjnych nałożonych na pracowników, które mogłyby być realizowane przez systemy informatyczne, nie przekładająca się na bardziej efektywne zarządzanie
- Niski stopień decyzyjności za średnich szczeblach zarządzania i występujące zjawisko micro management
- Brak dostępu do danych zagregowanych w sposób umożliwiający podejmowanie optymalnych decyzji
- Niewielki stopień wykorzystywania narzędzi IT w procesach zarządzania
- Niski poziom integracji wykorzystywanych w Uczelni systemów IT

Opportunities / Szanse:

- Współpraca z zewnętrznymi ekspertami – menedżerami i doradcami
- Wprowadzenie stałej analizy potrzeb rozwojowych w dziedzinie zarządzania oraz monitoring efektów tych działań jako szansa na poprawę efektywności
- Możliwość pozyskiwania środków na rozwój kompetencji menedżerskich
- Rozwijanie narzędzi tutoringowych i mentoringowych w dziedzinie zarządzania
- Korzystanie z projektów wymiany międzynarodowej

w zakresie doświadczeń menedżerskich
- Wprowadzenie i intensyfikacja stosowania narzędzi zarządzania procesowego, w tym w oparciu o koncepcję lean management
- Zwiększenie roli delegowania zadań w zarządzaniu procesami
- Wzrost efektywności procesów poprzez rozwój nowoczesnych metod zarządzania

Threats / Zagrożenia:

- Ryzyko niedostosowania struktury zarządzania do nowych wyzwań
- Ryzyko dublowania podobnych działań w różnych jednostkach
- Ryzyko generowania nadmiernych kosztów poprzez brak przepływu informacji analitycznych oraz powielanie procedur

Obszar II Horyzontalny – Komunikacja

Drugi zdefiniowany obszar horyzontalny to komunikacja. Kwestie odnoszące się do poprawy jakości komunikowania na różnych szczeblach były podnoszone w każdym z obszarów kluczowych, stąd ich włączenie do wspólnego obszaru horyzontalnego.

Strengths / Silne strony:

- Posiadanie wizji określającej kierunek rozwoju uczelni w kolejnych latach
- Wysoki stopień świadomości oraz zaangażowanie władz Uniwersytetu w proces usprawniania mechanizmów komunikacji
- Już funkcjonujące dobre praktyki w dziedzinie komunikacji oraz informowania i promocji

Weaknesses / Słabe strony:

- Brak zidentyfikowanych procesów komunikacyjnych
- Brak wspólnej i skoordynowanej polityki komunikacyjnej Uniwersytetu
- Brak dostępu do zweryfikowanych danych umożliwiających podejmowanie optymalnych decyzji
- Występowanie różnych procedur regulujących obieg dokumentów w różnych jednostkach
- Słaby przepływ informacji pomiędzy działami i jednostkami
- Słaba dostępność informacji na temat oferty badawczej i komercyjnej uczelni, w tym w językach obcych
- Dublowanie kompetencji w dziedzinie działań promocyjnych pomiędzy różnymi jednostkami
- Niewystraczająca liczba specjalistów w dziedzinie komunikacji
- Strona internetowa Uczelni nie pełni skutecznie funkcji informacyjnej

Opportunities / Szanse:

- Zintegrowanie różnych witryn internetowych Uniwersytetu ułatwiające wyszukiwanie oraz zamieszczanie informacji, także w wersjach wielojęzycznych
- Wprowadzenie jednolitych procedur w zakresie obiegu dokumentów
- Wdrożenie narzędzi informatycznych usprawniających komunikację zewnętrzną i wewnętrzną
- Zmniejszanie obciążeń związanych z obowiązkami informacyjno-sprawozdawczymi kierowników jednostek i pracowników
- Upowszechnianie rozwiązań informatycznych ułatwiających komunikację wewnętrzną z pracownikami oraz osobami studiującymi
- Możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych rozwój narzędzi komunikacji
- Wspieranie dialogu i poprawa komunikacji wewnętrznej oraz na zewnątrz (m.in. z absolwentami/absolwentkami, seniorami, podmiotami komercyjnymi, publicznymi oraz NGO)
- Budowanie jakości oferty Uniwersytetu przez działania komunikacyjne, w której uczestniczą nauczyciele, osoby studiujące, absolwenci/absolwentki oraz administratorzy procesu edukacyjnego

Threats / Zagrożenia:

- Ryzyko braku spójnego wizerunku Uniwersytetu w razie

niepodejmowania działań koordynujących

- Ryzyko niewykorzystania potencjału promocji Uniwersytetu poprzez rozproszenie działań komunikacyjnych
- Zagrożenie wzrostem kosztów wskutek słabej komunikacji wewnętrznej (wydłużenie czasu obiegu informacji, zbyt duża liczba procedur, niejasne kryteria obiegu dokumentów i decyzyjności)
- Nieuwzględnianie części dorobku uczelni przez systemy agregujące informacje, na podstawie których tworzone są rankingi szkół wyższych
- Ryzyko utraty przewag konkurencyjnych na rzecz słabszych uczelni, które prowadzą bardziej spójną politykę komunikacyjną

Obszar III Horyzontalny – Dostępność

Dostępność jest jednym z obszarów horyzontalnych regulowanych na szczeblu unijnym oraz prawem krajowym. Dyrektywa w sprawie dostępności produktów i usług (European Accesssibility Act) jest kompleksową i horyzontalną regulacja o dostępności w prawie UE, w Polsce wpisuje się również w krajowy program „Dostępność Plus". Uniwersytet już podejmuje działania wspierające dostosowanie do ich wymogów, stąd przyjęcie „Strategii dostępności Uniwersytetu Medycznego w Lublinie, 2022-2031". W „Strategii rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Lublinie na lata 2023-2030" wskazane zostały cele strategiczne odnoszące się do tej problematyki.

Strengths / Silne strony:

- Posiadanie wizji określającej kierunek rozwoju uczelni w kolejnych latach
- Zaangażowanie władz Uniwersytetu w proces zapewniania dostępności w różnych aspektach
- Przyjęta „Strategia dostępności Uniwersytetu Medycznego w Lublinie, 2022-2031”
- Zdefiniowanie obszarów interwencji w dziedzinie dostępności
- Powołany Pełnomocnik Rektora do spraw Osób z Niepełnosprawnościami
- Wprowadzenie rozwiązań zwiększających dostępność dzięki środkom z KPO

Weaknesses / Słabe strony:

- Niski stopień świadomości idei dostępności wśród pracowników i osób studiujących
- Brak narzędzi systemowych zapewniających kształcenie w zakresie dostępności
- Brak wystarczającej liczby ekspertów od dostępności wśród pracowników
- Niewielki udział kwestii dostępności w działaniach promocyjnych oraz informacyjnych Uniwersytetu

Opportunities / Szanse:

- Pozyskiwanie środków zewnętrznych na projekty

uwzgledniające aspekty dostępności
- Zaangażowanie władz Uniwersytetu w proces zapewniania dostępności w różnych aspektach
- Pozyskiwanie nowych grup interesariuszy zainteresowanych ofertą Uniwersytetu
- Poprawa wizerunku uczelni poprzez rozwijanie projektów dostępnościowych

Threats / Zagrożenia:

- Wysoki koszt nakładów na dostępność, w szczególności w wymiarze architektonicznym w starszych obiektach infrastruktury
- Wysoki stopień skomplikowania regulacji dotyczących dostępności cyfrowej oraz aktualizacja standardów WCAG
- Ryzyko nieuzyskania dofinansowania projektów nieuwzględniających zasady zapewniania dostępności

Obszar IV Horyzontalny – Społeczna Odpowiedzialność Uniwersytetu

Strengths / Silne strony:

- Rozpoznawalność Uczelni na arenie krajowej i międzynarodowej
- Doświadczona kadra akademicka - wykwalifikowani pracownicy naukowi i dydaktyczni
- Nowoczesna infrastruktura
- Współpraca z uczelniami i instytucjami w kraju i za granicą

- Zaangażowanie w inicjatywy zdrowotne i społeczne na poziomie lokalnym i regionalnym
- Dobre wsparcie rozwoju osobistego, naukowego, społecznego osób studiujących oraz kształcących się w Szkole Doktorskiej (koła naukowe, granty, organizacje, bogata oferta kulturalna, wsparcie psychologiczne)
- Szeroka oferta programów studiów
- Interdyscyplinarność
- Dobra infrastruktura architektoniczna umożliwiająca organizację różnych przedsięwzięć
- Dostępność Uniwersytetu

Weaknesses / Słabe strony:

- Złożone procedury administracyjne
- Niewystarczająca promocja społecznej odpowiedzialności uczelni wśród osób studiujących, pracowników
- Brak identyfikacji absolwentów/absolwentek z Uczelnią po ukończeniu studiów
- Słaba komunikacja i wiążący się z nią brak wiedzy na temat działań realizowanych w Uczelni
- Niewystarczające wsparcie techniczne oraz brak narzędzi do monitorowania społecznej odpowiedzialności
- Brak systemu monitorowania efektów działań społecznie odpowiedzialnych
- Niewystarczające środki finansowe na realizację działań społecznie odpowiedzialnych

Opportunities / Szanse:

- Możliwość pozyskania dodatkowych funduszy, np. z programów UE oraz grantów międzynarodowych na promocję i rozwój społecznej odpowiedzialności
- Większa świadomość społeczeństwa - zainteresowanie działaniami społecznie odpowiedzialnymi może pomóc w pozyskaniu partnerów
- Możliwość współpracy z otoczeniem zewnętrznym, np. firmami, które wspierają działania z zakresu społecznej odpowiedzialności
- Rozwój nowych technologii, metod diagnostycznych i metod leczenia, które mogą być wykorzystane w podejmowanych działaniach społecznie odpowiedzialnych
- Rozwijanie współpracy międzynarodowej np. z uczelniami zagranicznymi w celu realizacji projektów globalnych

Threats / Zagrożenia:

- Zmiany legislacyjne - wpływ na działanie i finansowanie działalności Uniwersytetu
- Zmniejszenie finansowania instytucji publicznych
- Konkurencja - wzrost liczby uczelni medycznych w kraju i za granicą
- Pandemie/epidemie/problemy zdrowotne
- Zbyt duże obciążenie pracą pracowników i brak czasu na angażowanie się w nowe projekty.