



Zachodniopomorski
Uniwersytet
Techniczny
w Szczecinie



Wydział
Budownictwa
i Architektury



Wydział
Budownictwa
i Architektury

Strategia rozwoju Wydziału Budownictwa i Architektury

Szczecin, 18.05.2013

Spis treści

1. Wstęp	2
2. Misja	2
3. Proces tworzenia STRATEGII WYDZIAŁU ARCHITEKTURY i BUDOWNICTWA na lata 2013-2020.	3
4. Analiza SWOT	4
5. Matryca problemów	7
6. Matryca celów	10
7. Cele i zadania	12
7.1 Optymalizacja funkcjonowania Wydziału	14
7.2 Nowoczesne zarządzanie finansami	15
7.3 Wydział wysokiej jakości	15
7.4. Racjonalne zarządzanie pracownikami Wydziału	17
7.5. Nowoczesne zarządzanie infrastrukturą	19
7.6. Nowoczesny system zarządzania informacją	20
8. Etap operacyjny	22
8.1. Wdrażanie i zarządzanie strategią	22
8.2. Monitoring	22
9. Podsumowanie	22

1. Wstęp

Strategia Rozwoju Wydziału Budownictwa i Architektury ZUT w Szczecinie jest dokumentem wyznaczającym kierunki rozwoju Wydziału na lata 2013-2020 (7 lat). WBiA to nowoczesny Wydział ZUT na miarę XXI w.

Celem strategii jest określenie kierunków rozwoju w podstawowych obszarach działalności Wydziału tak, aby w pełni przygotować się do zmian wynikających z nowych wyzwań wyznaczanych przez otoczenie zewnętrzne i uwarunkowania wewnętrzne, w tym: doskonalenie metod, standardów i jakości kształcenia, potrzebę rozwijania innowacyjnych badań naukowych oraz do wyzwań płynących ze zmian w gospodarce regionalnej, krajowej i globalnej.

Dokument stanowi scenariusz realizacji zadań służących wzmocnieniu pozycji naukowej i dydaktycznej wśród innych wydziałów ZUT oraz innych ośrodków akademickich w Polsce oraz zapewnieniu bardziej sprawnego zarządzania zasobami i procesami.

Proces konstruowania niniejszego dokumentu obejmował następujące etapy:

1. Zdiagnozowanie aktualnego stanu Wydziału (analiza SWOT).
2. Sformułowanie strategii przedstawiającej wizję pożądanego stanu.
3. Sformułowanie celów strategicznych i zadań realizacyjnych.

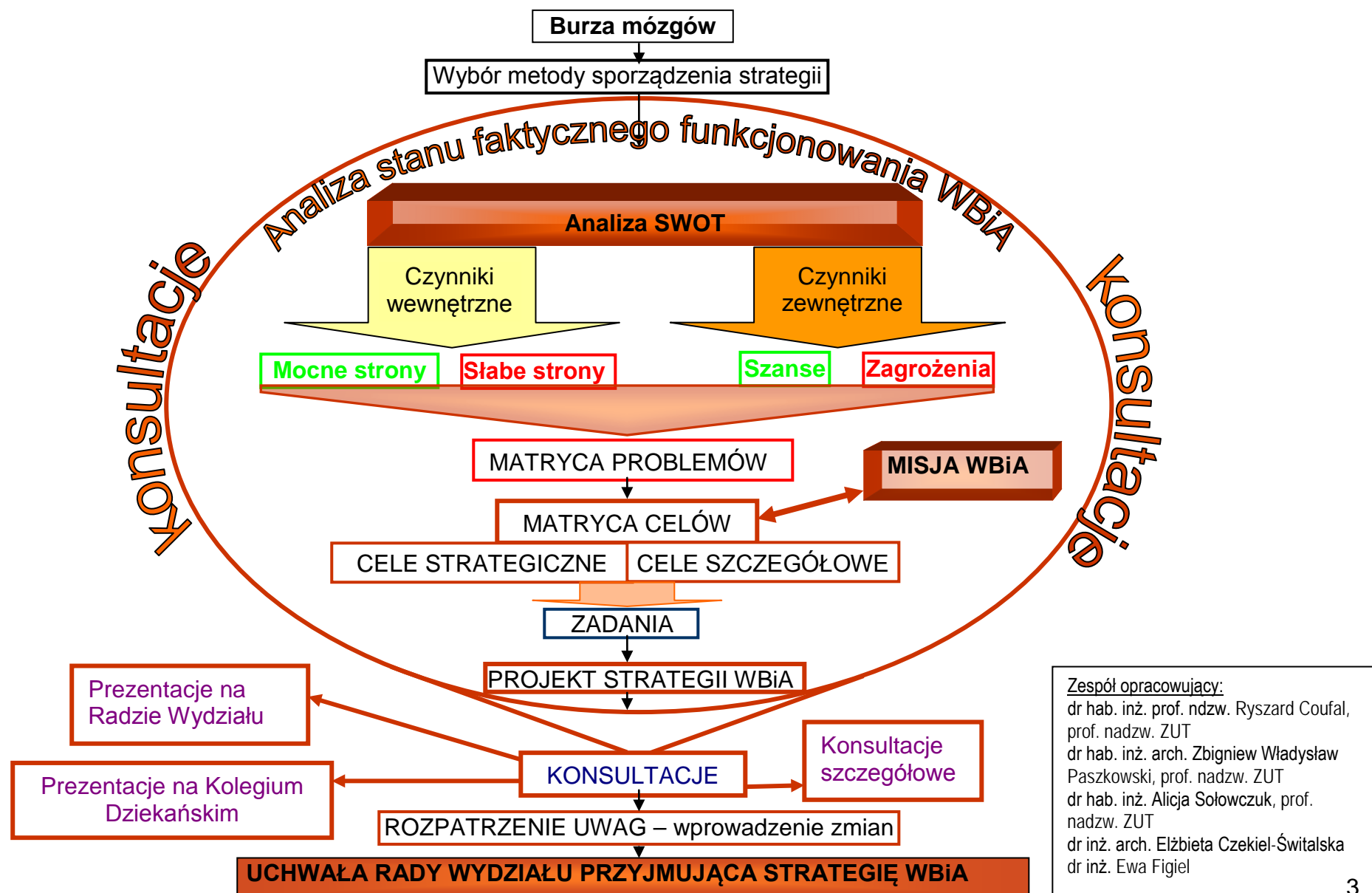
2. Misja

Misja WBiA jest spójna z misją Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie, którą jest prowadzenie badań naukowych i kształcenie kadr, przygotowanych do sprostania wyzwaniom współczesnej nauki, techniki i gospodarki, posiadających wiedzę, umiejętności i kompetencje do działania na rzecz społeczeństwa lokalnego i gospodarki w regionie i kraju, konkurencyjnych w stosunku do innych podmiotów w kraju i zagranicą – w obszarach nauk technicznych, humanistycznych i artystycznych.

Misji zostały podporządkowane cele strategiczne i szczegółowe oraz zadania realizacyjne, ukierunkowane na doskonalenie rozwiązań organizacyjnych, sprzyjających elastycznemu dostosowaniu się do dynamicznych zmian w otoczeniu, konsolidacji potencjału naukowego, niezbędnego dla sprostania istniejącym jak i przyszłym zadaniom stojącym przed szkolnictwem wyższym, tj. wyzwaniom wynikającym z rosnącej konkurencji na rynku edukacyjnym i naukowym, wzrostu mobilności młodzieży, zmian na rynku pracy, rosnącemu zapotrzebowaniu na innowacje w gospodarce.

Realizacja założonej misji będzie oparta na bogatej tradycji uczelni i kultywowaniu podstawowych wartości, takich jak: wysoki etos pracy naukowej; szacunek dla prawdy, wiedzy i umiejętności; rzetelności i sumienności w zdobywaniu i upowszechnianiu osiągnięć naukowych i dydaktycznych.

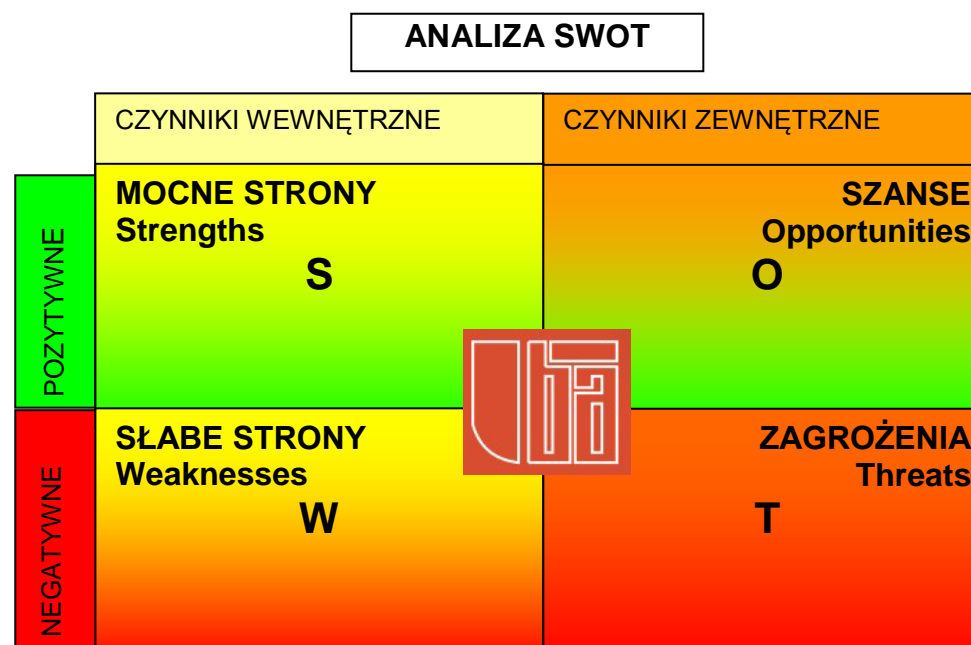
3. Proces tworzenia STRATEGII WYDZIAŁU ARCHITEKTURY I BUDOWNICTWA na lata 2013-2020.



4. Analiza SWOT

Opracowana analiza SWOT obejmuje mocne i słabe strony Wydziału oraz szanse i zagrożenia dla jego rozwoju we wszystkich obszarach działalności. Pozwoliła ona na wyłonienie najistotniejszych szans i zagrożeń, których wykorzystanie lub przezwyciężenie przyczyni się do rozwoju nowoczesnego Wydziału.

Rozwój Wydziału Budownictwa i Architektury, Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie uwarunkowany jest przez szereg czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Celem strategii jest wykorzystanie mocnych stron i szans stojących przed Wydziałem, a także unikanie istniejących zagrożeń i eliminowanie słabych stron Wydziału.



CZYNNIKI WEWNĘTRZNE

1. MOCNE STRONY

1.A. NAUKA

1. aktywność naukowa pracowników w reprezentowanych dziedzinach nauki

1.B. KSZTAŁCENIE

1. zaawansowanie tworzenia procedur związanych z jakością kształcenia

2. szeroka oferta edukacyjna, w tym międzynarodowa

3. prawa doktoryzowania na dwóch kierunkach studiów

4. pełne prawa akademickie na kierunku budownictwo

1.C. INFRASTRUKTURA

1. własne nieruchomości

2. rozbudowana infrastruktura informatyczna

3. znacząca ilość nowoczesnej aparatury naukowo-badawczej i technologicznej

1.D. KADRA

1. [nauczyciele akademicy, w tym samodzielni pracownicy nauki i adiunkci](#)

2. korzystne uwarunkowania do rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej

1.E. PRZEDSIĘWZIĘCIA NAUKOWO-EDUKACYJNE

1. doświadczenie w realizacji projektów badawczych oraz edukacyjnych krajowych i zagranicznych

2. gotowość do współpracy na szczeblu krajowym, regionalnym i międzynarodowym

1.F. WSPÓLPRACA Z REGIONEM

1. tradycje dobrych kontaktów na styku nauka – gospodarka

2. otwartość i tradycja we współpracy z administracją i stowarzyszeniami:

1.G. FINANSE

1. tradycje dobrych kontaktów na styku nauka – gospodarka

2. [wysoka dotacja podstawowa z uwagi na dużą liczbę studentów](#)

2. SŁABE STRONY

2.A. NAUKA

1. brak aktualnej informacji i systemu aktualizacji informacji o potencjale w poszczególnych obszarach działania

2. niewystarczająca polityka wspierania prowadzenia, promocji i wdrażania badań naukowych

3. nieefektywne mechanizmy motywacji do podnoszenia poziomu naukowego jednostek

4. [mała liczba grantów badawczych](#)

2.B. KSZTAŁCENIE

1. niewystarczający stopień organizacji procesu zarządzania informacją o studentach i procesie dydaktycznym,

2. brak odpowiedniego systemu dostosowania oferty dydaktycznej do potrzeb rynku

3. nierównomierny poziom zaangażowania stron w procesy naukowo-dydaktyczne

4. [brak pełnych praw akademickich do nadawania stopni naukowych na pozostałych kierunkach](#)

5. brak odpowiedniego systemu informatycznego w procesie dydaktycznym

2.C. INFRASTRUKTURA

1. brak systemu zarządzania i rozliczania eksploatacji aparatury naukowo-dydaktycznej

2. rozproszenie w układzie przestrzennym nieruchomości

3. braki powierzchni dydaktycznych i ograniczona funkcjonalność obiektów

4. brak wieloletniej polityki inwestycyjnej

5. brak wieloletniego programu na systematyczne modernizowanie infrastruktury informatycznej

2.D. KADRA

1. niska aktywność kadry w zakresie współpracy na szczeblu uczelnianym i międzyuczelnianym

2. mała liczba samodzielnych pracowników naukowych

3. starzenia się i [rotacja](#) kadry naukowo-dydaktycznej

2.E. ZARZĄDZANIE I ROZWÓJ

1. niewystarczająca promocja wydziału (witryna internetowa, nie aktualizowany BIP, brak wypracowanego systemu i ścisłej współpracy na linii: jednostki-Biuro Promocji-rzecznik prasowy, brak materiałów w językach obcych)

2. brak systemu umożliwiającego użytkownikom poszczególnych szczebli bieżącą analizę kosztów funkcjonowania jednostek i procesów,

3. nadmierna centralizacja decyzji finansowych w sprawach o małej wartości,

4. brak jednolitego systemu zarządzania dokumentami

5. brak aktualnej i spójnej informacji o możliwości finansowania i uruchamiania projektów

6. brak planu podziału Wydziału na 2 jednostki

2.F. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ (KOMERCJALIZACJA)

1. niska konkurencyjność cenowa i terminowa usług Wydziału i wynikający z tego niski stopień komercjalizacji badań naukowych

- 2. niski udział w pozyskiwaniu grantów unijnych i krajowych (NCBiR, NCN)
- 3. Optymalizacja wpływów środków do budżetu wydziału z tytułu wykorzystania części powierzchni
- 4. Brak sformalizowanych działań na styku między nauką a gospodarką

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE

3. SZANSE	4. ZAGROŻENIA
<p>3.A. KSZTAŁCENIE</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. nowe możliwości pozyskiwania kandydatów na studia 2. wysoki popyt na absolwentów wszystkich kierunków prowadzonych na Wydziale 3. przygotowanie monitoringu absolwentów wydziału 4. tworzenie nowych kierunków studiów <p>3.B. NAUKA</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. duże możliwości finansowania badań ze środków pozabudżetowych, 2. funkcjonowanie długofalowych planów rozwoju naukowego w kraju i UE <p>3.C. OTOCZENIE REGIONALNE</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. możliwość wykorzystania dokumentów opracowanych na szczeblu regionalnym, wspierających działalność i rozwój szkół wyższych 2. rosnąca rola publicznych szkół wyższych jako atrakcyjnych i stabilnych pracodawców w regionie <p>3.D. EUROPA</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. pełnoprawne członkostwo w Europejskiej Przestrzeni Edukacyjnej i Europejskiej Przestrzeni Badawczej 2. współpraca z zagranicznymi ośrodkami naukowymi 3. korzystne położenie geograficzne <p>3.E. ZASOBY LUDZKIE</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. możliwości finansowania zatrudniania i rozwoju kadry w szkolnictwie wyższym 	<p>4.A. KSZTAŁCENIE</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. niż demograficzny 2. silna konkurencja na europejskim i krajowym rynku edukacyjnym 3. obniżający się poziom przygotowania kandydatów do podejmowania studiów 4. długotrwały proces awansowania w nauce 5. niedocenywanie roli regionalnych ośrodków edukacji wyższej: na szczeblu lokalnym i centralnym <p>4.B. NAUKA</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. brak stabilnej polityki wspierania szkolnictwa wyższego w kraju i w regionie 2. niedostateczna otwartość środowiska naukowo - edukacyjnego w regionie na wspólne przedsięwzięcia <p>4.C. OTOCZENIE REGIONALNE</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. niska aktywność władz odpowiedzialnych za rozwój miasta i regionu w zakresie współpracy z uczelniami <p>4.D. WSPÓŁPRACA Z GOSPODARKĄ</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. słabość gospodarcza regionu <p>4.E. ZASOBY LUDZKIE</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. rotacja adiunktów

5. Matryca problemów

W ramach tworzenia strategii rozwoju Wydziału Budownictwa i Architektury Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie dokonano analizy negatywnych aspektów funkcjonowania Wydziału i określono związki przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi, wyodrębnionymi problemami. Efektem tych działań było stworzenie uproszczonego modelu, który ilustruje poniższy diagram, nazwany matrycą problemów¹.

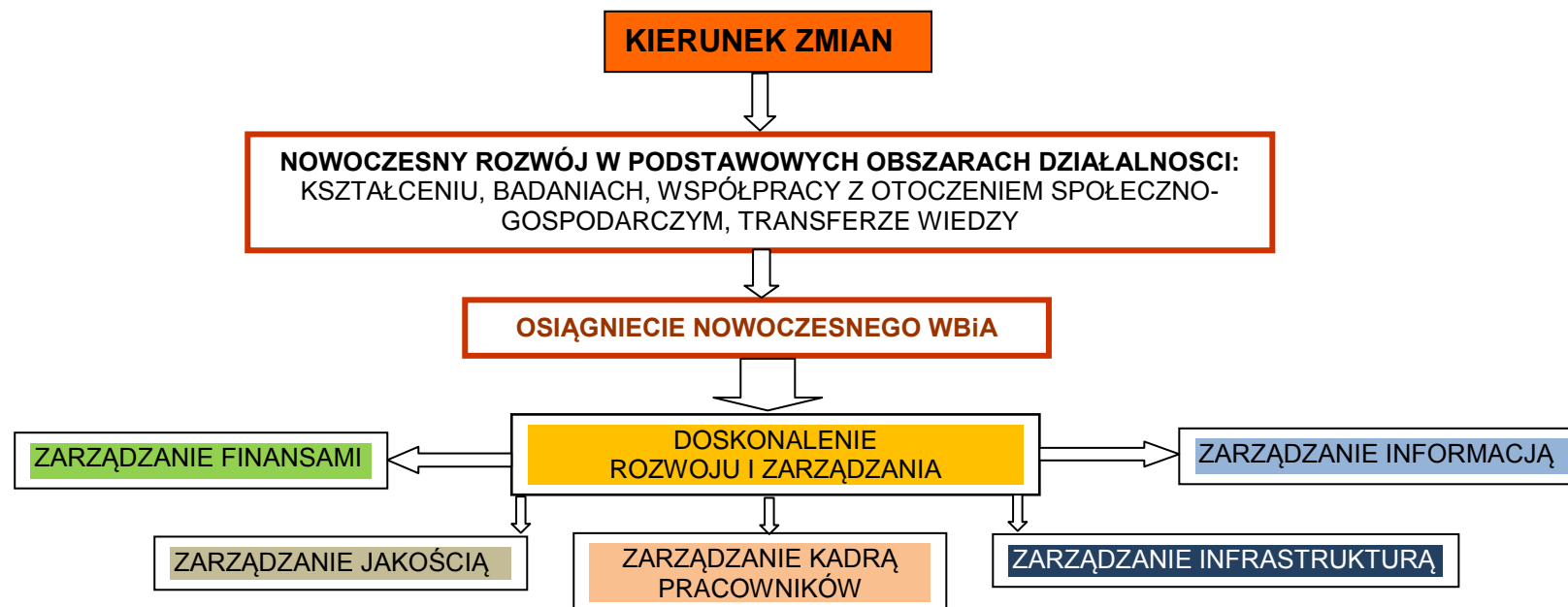
Zmiany ukierunkowane są na intensyfikację rozwoju w podstawowych obszarach działalności Wydziału, tj.:

- w kształceniu,
- W badaniach naukowych i
- we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym w przedsiębiorczości oraz transferze wiedzy.

Można to osiągnąć poprzez doskonalenie zarządzania w ramach którego wyodrębniono pięć podstawowych obszarów:

- 1. zarządzanie finansami,**
- 2. zarządzanie jakością,**
- 3. zarządzanie zasobami ludzkimi,**
- 4. zarządzanie infrastrukturą,**
- 5. zarządzanie informacją.**

¹ Matryca problemów nie jest ich hierarchicznym uporządkowaniem, czyli problemy położone na niższych poziomach lub oznaczone kolejnymi numerami nie są mniej ważne.



Przełożenie problemów związanych z zarządzaniem i nowoczesnym rozwojem na poszczególne procesy obrazuje matryca problemów.

PROBLEM STRATEGICZNY:	Brak nowoczesnego rozwoju Wydziału			
		kształcenie	przedsiębiorczość	badania
FUNKCJONOWANIE WYDZIAŁU NA KAŻDYM SZCZEBLU	zewewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • brak odpowiedniego systemu dostosowywania oferty dydaktycznej do potrzeb rynku 		
		<ul style="list-style-type: none"> • niska aktywność kadry w zakresie współpracy na szczeblu wydziałowym, uczelnianym, międzyuczelnianym i z otoczeniem 	<ul style="list-style-type: none"> • niewystarczająca polityka wspierania prowadzenia, promocji i wdrażania badań naukowych 	
	wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • niesatysfakcjonujący poziom zaangażowania stron w procesy naukowo-dydaktyczne • niedoskonały system zarządzania jakością poszczególnych procesów 		<ul style="list-style-type: none"> • rozproszenie kadry reprezentującej poszczególne dyscypliny nauki • brak potencjału naukowego umożliwiającego tworzenie jednostek o najwyższej kategorii naukowej i jego konsolidacji
		<ul style="list-style-type: none"> • niedoskonały system informatyczny w procesie dydaktycznym 		<ul style="list-style-type: none"> • niedoskonały system informatyczny w procesie naukowym
		<ul style="list-style-type: none"> • rozdzielenie w układzie przestrzennym nieruchomości 		
ZARZĄDZANIE	finansami	<ul style="list-style-type: none"> • brak systemu umożliwiającego użytkownikom poszczególnych szczebli bieżącą analizę kosztów funkcjonowania jednostek i procesów, • nadmierna centralizacja decyzji finansowych w sprawach o małej wartości, • niska konkurencyjność cenowa i terminowa usług Wydziału i wynikający z tego niski stopień komercjalizacji badań naukowych • niski udział w pozyskiwaniu grantów unijnych i krajowych 		
	jakością	<ul style="list-style-type: none"> • niepełny system zarządzania jakością poszczególnych procesów 		<ul style="list-style-type: none"> • nieefektywne mechanizmy motywacji do podnoszenia poziomu naukowego
	kadrami pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • nieefektywny system oceny pracowniczej • nieefektywna polityka w zakresie zarządzania kadrami pracowników 		
	infrastrukturą	<ul style="list-style-type: none"> • brak długofalowej polityki inwestycyjnej • braki powierzchni dydaktycznych i ograniczona funkcjonalność obiektów • rozproszenie w układzie przestrzennym nieruchomości • brak systemu zarządzania, finansowania i rozliczania eksploatacji aparatury naukowo-dydaktycznej 		

		<ul style="list-style-type: none"> • brak wieloletniego programu na systematyczne modernizowanie infrastruktury informatycznej
	informacją	<ul style="list-style-type: none"> • brak jednolitego systemu zarządzania dokumentami • brak spójnej informacji o możliwości finansowania i uruchamiania projektów • nieefektywny system zarządzania informacją o procesach • brak aktualnej informacji i systemu aktualizacji informacji o potencjale w poszczególnych obszarach działania

6. Matryca celów

Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT sformułowano cel nadrzędny, którym jest:

Nowoczesny Wydział Budownictwa i Architektury.

Opracowano matrycę celów, w której określono cele strategiczne wraz ze wskazaniem potencjalnych rozwiązań. Ich wdrożenie przyczyni się do doskonalenia infrastruktury i funkcjonowania Wydziału.

Wyodrębniono dwa bloki celowe i 6 celów strategicznych:

A) NOWOCZESNY WYDZIAŁ

1. Optymalizacja funkcjonowania Wydziału
2. Nowoczesne zarządzanie finansami

B) NOWOCZESNE ZARZADZANIE

3. Wydział wysokiej jakości
4. Racjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi
5. Nowoczesne zarządzanie infrastrukturą
6. Nowoczesny system zarządzania informacją.

CEL NADRZĘDNY:	Nowoczesny Wydział Budownictwa i Architektury			
	Cele strategiczne:	kształcenie	przedsiębiorczość	badania
Cele szczegółowe				
A) Nowoczesny Wydział	1. Optymalizacja funkcjonowania Wydziału	1.1. Konsolidacja potencjału naukowego Wydziału w ramach poszczególnych dyscyplin nauki		
		1.2. Kształcenie przy wykorzystaniu całego potencjału WBiA i innych wydziałów ZUT		
		1.3. Spójny i efektywny system promocji Wydziału		
		1.4. Optymalizacja współpracy w wykorzystaniu potencjału WBiA i innych wydziałów ZUT		
		1.5. Efektywny system informatyczny		
		1.6. Tworzenie warunków do podziału Wydziału na dwa wydziały		
B) Nowoczesne zarządzanie	2. Nowoczesne zarządzanie finansami	2.1. Przyjazny i przejrzysty system zarządzania finansami		
		2.2. Informatyzacja systemu zarządzania finansami		
		2.3. Optymalizacja wpływów środków do budżetu wydziału z tytułu najmu		
	3. Wydział wysokiej jakości	3.1. Absolwent Wydziału wysokiej jakości		
		3.2. Wydział najwyższej kategorii		
		3.3. Zrealizowana strategia WBiA		
	4. Racjonalne zarządzanie kadrą pracowników	4.1. Zintegrowany system oceny i motywacji pracowników		
		4.2. Kompetentna i etyczna kadra naukowo-dydaktyczna		
		4.3. Optymalna struktura zatrudnienia		
	5. Nowoczesne zarządzanie infrastrukturą	5.1. Warunki lokalowe dostosowane do bieżących i przyszłych potrzeb Wydziału		
		5.2. Nowoczesne zarządzanie laboratoriami wydziałowymi i pomieszczeniami do dydaktyki		
	6. Nowoczesny system zarządzania informacją	6.1. Jednolity i sprawny system zarządzania dokumentami		
		6.2. Sprawny system informacji o potencjale Wydziału w poszczególnych obszarach działania		
		6.3. Efektywny system zarządzania informacją o procesach		

7. Cele i zadania

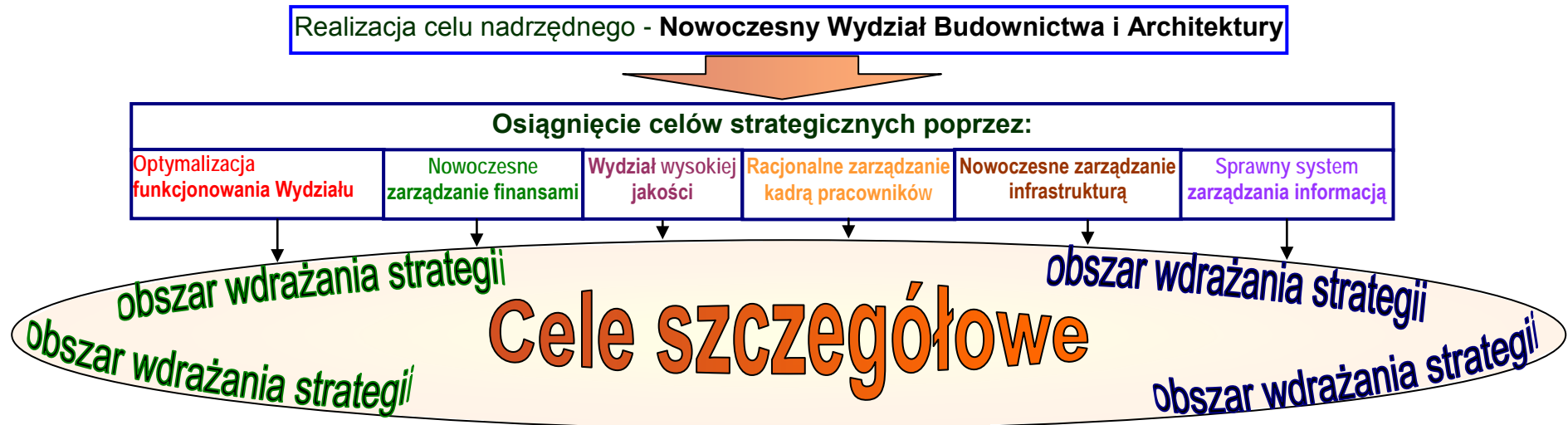
Dla realizacji celu nadrzędnego, jakim jest **Nowoczesny Wydział Budownictwa i Architektury**, niezbędne jest osiągnięcie każdego z sześciu wyodrębnionych celów strategicznych.

Aby stworzyć przejrzystą drogę osiągania celów strategicznych, każdemu z nich przypisano cele szczegółowe, które jednocześnie wyznaczają obszary wdrażania strategii.

Celom szczegółowym przyporządkowano poszczególne zadania realizacyjne, umożliwiające ich osiągnięcie.

Podrozdziały przedstawiają zadania wraz z efektami będącymi wynikiem ich realizacji i stanowią wytyczne do działań jednostek wydziału przy współpracy z jednostkami ZUT.

Taka metodyka pozwala na bezpośrednie przejście od poziomu strategicznego do etapu operacyjnego wdrażania strategii.



Cel nadrzędny:		Nowoczesny Wydział Budownictwa i Architektury			
CELE STRATEGICZNE					
1. Optymalizacja funkcjonowania Wydziału	2. Nowoczesne zarządzanie finansami	3. Wydział wysokiej jakości	4. Racjonalne zarządzanie kadrami pracowników	5. Nowoczesne zarządzanie infrastrukturą	6. Sprawny system zarządzania informacją
1.1. Konsolidacja potencjału naukowego wydziału	2.1. Przyjazny i przejrzysty system zarządzania finansami	3.1. Absolwent wysokiej jakości	4.1. Zintegrowany system oceny i motywacji pracowników	5.1. Warunki lokalowe dostosowane do bieżących i przyszłych potrzeb Wydziału	6.1. Jednolity i sprawny system zarządzania dokumentami
1.2. Kształcenie przy wykorzystaniu całego potencjału wydziałowego	2.2. Informatyzacja systemu zarządzania finansami	3.2. Wydział najwyższej kategorii	4.2. Kompetentna i etyczna kadra	5.2. Nowoczesne zarządzanie laboratoriami wydziałowymi i innymi pomieszczeniami do dydaktyki	6.2. Sprawny system informacji o potencjale Wydziału w poszczególnych obszarach działania
1.3. Spójny i efektywny system promocji wydziału		3.3. Zrealizowana strategia WBIA zintegrowana za Strategią ZUT	4.3. Optymalna struktura zatrudnienia		6.3. Efektywny system zarządzania informacją o procesach
1.4. Optymalne zarządzanie nieruchomościami i wykorzystanie warunków lokalowych Wydziału	2.3 Optymalizacja wpływów środków do budżetu wydziału z tytułu wykorzystania części powierzchni				6.4. Sprawny system informacji o funduszach zewnętrznych
1.5. Efektywny system informatyczny					6.5. Ochrona interesów Wydziału w relacjach z otoczeniem
1.6. Tworzenie warunków do podziału Wydziału na dwa odrębne wydziały					

7.1 Optymalizacja funkcjonowania Wydziału

1. CEL STRATEGICZNY: Optymalizacja funkcjonowania Wydziału		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
1.1. KONSOLIDACJA POTENCJAŁU NAUKOWEGO WYDZIAŁU	1.1.1. Stworzenie platformy współpracy naukowej WBiA	1.1.1.a Identyfikacja potencjału naukowego 1.1.1.b Rozwój współpracy między jednostkami i naukowcami 1.1.1.c Tworzenie interdyscyplinarnych zespołów zadaniowych
1.2. KSZTAŁCENIE PRZY WYKORZYSTANIU CAŁEGO POTENCJAŁU WYDZIAŁOWEGO	1.2.1. Realizacja programu „Aktywny Student”	1.2.1.a Uelastycznienie programów studiów i programów kształcenia 1.2.1.b Intensyfikacja międzynarodowej i krajowej wymiany studenckiej 1.2.1.c Rozwój kształcenia ustawicznego i e-learningu
	1.2.2. Realizacja programu nauczania w języku angielskim	1.2.2.a Powołanie nowego kierunku studiów w języku angielskim na poziomie studiów magisterskich „architectural planning”
1.3. SPÓJNY I EFEKTYWNY SYSTEM PROMOCJI WYDZIAŁU	1.3.1. Stworzenie spójnego systemu promocji Wydziału	1.3.1.a Opracowanie strategii marketingowej Wydziału 1.3.1.b Uatrakcyjnienie promocji Wydziału 1.3.1.c Udział w rozwijaniu programów partnerstwa pomiędzy WBiA a gimnazjami i szkołami ponadgimnazjalnymi
1.4. OPTYMALNE ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIAMI I WYKORZYSTANIE WARUNKÓW LOKALOWYCH WYDZIAŁU	1.4.1. Kontynuacja polityki remontów i podnoszenia standardu obiektów i pomieszczeń	1.4.1.a Wdrażanie kolejnych projektów remontów
	1.4.2. Pozyskanie nowych obiektów dydaktycznych	1.4.2.a Rozbudowa bazy lokalowej według potrzeb poszczególnych kierunków studiów
1.5. STWORZENIE EFEKTYWNEGO SYSTEMU INFORMATYCZNEGO	1.5.1. Wdrożenie systemu informatycznego usprawniającego procesy w nauce i dydaktyce	1.5.1.a Rozbudowa infrastruktury informatycznej 1.5.1.b Pozyskanie i wdrożenie systemu informatycznego wspomagającego naukę i dydaktykę
1.6. STWORZENIE WARUNKÓW DO PODZIAŁU WYDZIAŁU NA DWA WYDZIAŁY	1.6.1. Opracowanie nowego systemu finansowego	1.6.1. Utworzenie rozdzielnej księgowości
	1.6.2. Podnoszenie potencjału naukowego	1.6.2.a Dążenie do uzyskania praw do habilitowania na kierunku architektura i urbanistyka 1.6.2.b Wspieranie przy uzyskiwaniu stopni naukowych
	1.6.3. Wprowadzenie mechanizmów utrzymania wszystkich kierunków na wysokim poziomie	1.6.3.a Zabezpieczenie odpowiedniego poziomu bibliotek dwóch wydziałów 1.6.3.b Tworzenie warunków do uzyskania pełnych praw akademickich

Realizacji celu strategicznego, jakim jest **optymalizacja funkcjonowania Wydziału** powinno towarzyszyć skonsolidowanie potencjału naukowego Wydziału i uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej, budowanie zewnętrznych i ogólnouczelnianych więzi poprzez aktywną

promocję i wdrażanie strategii marketingowych. Ważne jest również ułatwienie w korzystaniu z uczelnianych modeli wspierania przedsiębiorczości akademickiej i rozwijania różnych form zintegrowanej współpracy pomiędzy uczelnią a gospodarką i samorządami.

Dla Wydziału Budownictwa i Architektury perspektywiczny cel stanowi wyodrębnienie dwóch wydziałów. Cel ten ma charakter motywacyjny dla pracowników wszystkich kierunków i był zawarty już w poprzedniej edycji Strategii. Dla spełnienia tego celu konieczne jest wykazanie zatrudnienia odpowiedniej ilości samodzielnych pracowników naukowych na obu podstawowych kierunkach kształcenia oraz utrzymanie na kierunku architektura i urbanistyka uzyskanych praw dokotoryzowania. Kolejnym krokiem rozwoju tego kierunku będzie uzyskanie praw akademickich do nadawania stopnia doktora habilitowanego. Konieczne jest również, podejmowanie działań dla utrzymania pełnych praw akademickich na kierunku Budownictwo.

7.2 Nowoczesne zarządzanie finansami

2. CEL STRATEGICZNY: Nowoczesne zarządzanie finansami		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
2.1. PRZYJAZNY I PRZEJRZYSTY SYSTEM ZARZĄDZANIA FINANSAMI	2.1.1. Doskonalenie systemu finansowego	2.1.1.a Wdrożenie systemu finansowego umożliwiającego bieżącą analizę kosztów na poziomie każdej z jednostek Wydziału i analizę miejsc powstawania nadmiernych kosztów 2.1.1.b Podniesienie rangi planowania w zarządzaniu finansami 2.1.1.c Urealnienie kosztów pośrednich
	2.1.2. Opracowanie i wdrożenie nowego systemu delegacji uprawnień i odpowiedzialności finansowej w poszczególnych jednostkach Wydziału	2.1.2.a Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności finansowej na poszczególne szczeble decyzyjne
2.2. INFORMATYZACJA SYSTEMU ZARZĄDZANIA FINANSAMI	2.2.1. Informatyzacja czynności związanych z rozliczaniem działalności badawczej i dydaktycznej	2.2.1.a Wdrożenie systemu informatycznego do rozliczeń pracowników i jednostek w sferze finansów w działalności badawczej i dydaktycznej

Stworzenie nowoczesnego, przyjaznego i przejrzystego systemu zarządzania finansami Wydziału wymaga wprowadzenia systemu informatycznego. System ten powinien móc określać analizę kosztów w poszczególnych jednostkach. Należy zwiększyć rolę planowania finansowego zarówno w poszczególnych jednostkach, jak i na szczeblu Wydziału. Wdrożenie takiego systemu pozwoli na efektywne delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, bieżącą analizę sytuacji finansowej jednostek organizacyjnych oraz zautomatyzowanie czynności planowania i rozliczania różnych sfer działalności akademickiej.

7.3 Wydział wysokiej jakości

3. CEL STRATEGICZNY: Wydział wysokiej jakości		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
3.1. ABSOLWENT WYSOKIEJ JAKOŚCI	3.1.1. Doskonalenie wydziałowego systemu zapewnienia jakości kształcenia z	3.1.1.a Wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji 3.1.1.b Ciągła analiza procesu kształcenia

	aktywnym udziałem absolwentów i pracodawców	3.1.1.c Doskonalenie i ocena programów kształcenia 3.1.1.d Wprowadzenie polityki informowania o efektach kształcenia 3.1.1.e Pozyskiwanie informacji zwrotnych o procesie kształcenia
	3.1.2. Zapewnienie jakości kadry	3.1.2.a Dostęp do informacji na temat profili naukowo-dydaktycznych poszczególnych pracowników 3.1.2.b Podnoszenie standardów rekrutacji kadry dydaktycznej 3.1.2.c Doskonalenie procesu rozwijania potencjału dydaktycznego i badawczego kadry 3.1.2.d Wdrożenie systemu podnoszenia jakości warsztatu dydaktycznego 3.1.2.e Wzmocnienie roli jakości kształcenia w ocenie nauczyciela akademickiego
	3.1.3. Doskonalenie jakości infrastruktury dydaktycznej	3.1.3.a Zapewnianie nowoczesnych zasobów materialnych oraz personelu w procesie kształcenia i badań naukowych 3.1.3.b Powszechna dostępność infrastruktury Wydziału służącej celom naukowo-dydaktycznym dla kadry i studentów
	3.1.4. Wprowadzenie trzeciego stopnia studiów	3.1.4. Studia doktoranckie na kierunku budownictwo 3.1.1.b Studia doktoranckie na kierunku architektura
3.2. WYDZIAŁ NAJWYŻSZEJ KATEGORII	3.2.1. Stworzenie mechanizmu motywowania do podnoszenia jakości naukowej jednostek	3.2.1.a Wypracowanie narzędzi stymulujących rozwój naukowy jednostek 3.2.1.b Wypracowanie narzędzi stymulujących rozwój naukowy pracowników
	3.2.2. Zwiększenie aktywności kadry i jednostek organizacyjnych w pozyskiwaniu środków zewnętrznych	3.2.2.a Doskonalenie systemu motywującego jednostki organizacyjne do aktywnego pozyskiwania środków zewnętrznych 3.2.2.b Doskonalenie systemu motywującego pracowników do aktywnego pozyskiwania środków zewnętrznych
3.3. ZREALIZOWANA STRATEGIA WBiA ZINTEGROWANA ZE STRATEGIĄ ZUT	3.3.1. Monitoring i ewaluacja strategii rozwoju Wydziału	3.3.1.a Powołanie zespołu odpowiedzialnego za doskonalenie strategii Wydziału oraz stworzenie systemu monitorowania i ewaluacji procesu wdrażania Strategii Rozwoju WBiA

Głównym celem uczelni wyższej jest zapewnienie wysokich standardów kształcenia. Dzięki nim absolwenci Wydziału mogą uzyskać wiedzę i umiejętności oraz kompetencje niezbędne do podejmowania działań na współczesnym rynku pracy. Programy kształcenia powinny być weryfikowane ciągle pod względem wymagań rynku pracy z uwzględnieniem wniosków pochodzących od absolwentów i pracodawców.

Jakość kształcenia jest powiązana ściśle z kwalifikacjami nauczycieli akademickich. Dlatego też należy zagwarantować możliwości stałego podnoszenia kwalifikacji oraz umożliwiać stałą wymianę wiedzy i informacji o prowadzonych badaniach pomiędzy nauczycielami akademickimi. Wymagania względem zatrudnianych nauczycieli powinny być podnoszone, a zatrudniani nauczyciele powinni mieć możliwość ciągłego doskonalenia umiejętności dydaktycznych.

Należy dążyć do stworzenia systemu stymulacji do osiągnięcia przez Wydział jak najwyższej kategorii naukowej.

Elementami istotnymi przy ocenie pracowników powinny być zarówno efektywność w pozyskiwaniu grantów i udział w międzynarodowych projektach badawczych, jak i własny aktywny rozwój naukowy pracownika zmierzający do awansu naukowego.

7.4. Racjonalne zarządzanie pracownikami Wydziału

4. CEL STRATEGICZNY: Racjonalne zarządzanie pracownikami Wydziału		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
4.1. ZINTEGROWANY SYSTEM OCENY I MOTYWACJI PRACOWNIKÓW	4.1.1. Wdrożenie systemu oceny wszystkich pracowników	4.1.1.a Wdrożenie systemu efektywnej oceny okresowej pracowników 4.1.1.b Opracowanie systemu oceny bieżącej pracowników
	4.1.2. Stworzenie systemu motywacji	4.1.2.a Motywacja płacowa 4.1.2.b Motywacja pozapłacowa 4.1.2.c System motywacji pracowniczej powiązany z systemem oceny pracowniczej i systemem wynagradzania oraz nagradzania pracowników
4.2. KOMPETENTNA I ETYCZNA KADRA	4.2.1. Wdrożenie jednolitych procedur pozyskiwania pracowników administracyjnych i technicznych	4.2.1.a Stworzenie profili kompetencyjnych na poszczególnych stanowiskach pracy 4.2.1.b Wdrożenie obowiązkowego systemu konkursowego przy zatrudnianiu kadry administracyjnej i technicznej
	4.2.2. Stworzenie systemu podnoszenia kwalifikacji pracowników	4.2.2.a Stworzenie narzędzia motywacji pozapłacowej w postaci możliwości rozwoju kompetencji pracowniczych 4.2.2.b Stworzenie mechanizmów finansowanie/dofinansowanie kursów, szkoleń, sympozjów i konferencji podnoszących kwalifikacje pracownicze
	4.2.3. Stworzenie kultury organizacyjnej opartej na kodeksie etycznym i na przestrzeganiu dyscypliny pracy	4.2.3.a Rozpowszechnienie zasad kodeksu etycznego wśród pracowników 4.2.3 b Egzekwowanie stosowania przez pracowników zasad kodeksu etycznego 4.2.3.c Egzekwowanie przestrzegania dyscypliny pracy i obowiązków związanych z zatrudnieniem na Uczelni wyższej
4.3. OPTYMALNA STRUKTURA ZATRUDNIENIA	4.3.1. Dokonywanie systematycznych przeglądów kadry pracowników Wydziału	4.3.1.a Analizowanie niedoborów oraz przerostów zatrudnienia 4.3.1.b Wprowadzanie elastyczności funkcjonalnej w przypadku pracowników administracyjnych

Kadra pracowników jest elementem stanowiącym o potencjale Wydziału, co umożliwi realizację podstawowych zadań w zakresie kształcenia i badań naukowych. Dlatego też podstawowym działaniem władz Wydziału powinno być prowadzenie racjonalnego zarządzania potencjałem kadrowym.

Analiza bieżącej sytuacji Wydziału wykazała dwa podstawowe obszary problemowe w zakresie zarządzania kadrą pracowników:

1/ Nieefektywny system oceny pracownika (w tym jego zaangażowania), niepowiązany z motywowaniem i wynagradzaniem pracowników. Dotyczy to wszystkich grup pracowniczych.

2/ Polityka personalna obejmująca proces rekrutacji i selekcji, system szkoleń pracowniczych, kulturę organizacyjną, etykę zawodową i naukową.

Ocena pracownika powinna być wielostronna, powszechna i systematyczna.

Istotne znaczenie dla zaangażowania pracowników w realizację swoich obowiązków, ma system motywacyjny. Winno się powiązać wynagrodzenia pracowników z obiektywnym systemem oceniania, który uzależniłby wysokość gratyfikacji od efektów pracy.

Ważnym jest także stosowanie narzędzi motywacji pozapłacowej.

W celu prawidłowego zarządzania kadrą należy sporządzić i aktualizować profile kompetencyjne, zawierające informacje o niezbędnym wykształceniu, umiejętnościach, doświadczeniu i cechach osobowościowych osób realizujących obowiązki na poszczególnych stanowiskach pracy. Profile kompetencyjne pozwalają także na właściwe przygotowanie i przeprowadzenie procedury rekrutacji i selekcji.

Szczególne znaczenie dla rozwoju kadry ma wprowadzenie systemu zapewniającego prawidłową realizację procesu podnoszenia kwalifikacji (identyfikacja potrzeb szkoleniowych, poszukiwanie źródeł, pozyskiwanie środków finansowych, przeprowadzanie szkoleń i ich ocena).

Zarządzanie kadrą pracowników jest powiązane z doskonaleniem kultury organizacyjnej. Szczególne znaczenie ma przestrzeganie kodeksu etycznego. Można to zapewnić poprzez wpływ bezpośredniego przełożonego na zatrudnianie, nagradzanie i kształtowanie płac podwładnych, promocję pracowników stanowiących wzorce zachowania, a w szczególnych przypadkach negatywnych - karanie pracowników, zgodnie z kodeksem pracy. W sferze kultury organizacyjnej zawiera się także zasada konsultacji i informowania pracowników o celach, jakie uczelnia i Wydział mają osiągnąć.

Racjonalne zarządzanie personelem oparte jest na pozyskiwaniu informacji o potencjale pracowniczym poszczególnych komórek organizacyjnych Wydziału. Niezbędne jest stworzenie systemu monitorującego ten potencjał, który pozwoli na optymalny i elastyczny rozkład zatrudnienia.

7.5. Nowoczesne zarządzanie infrastrukturą

5. CEL STRATEGICZNY: Nowoczesne zarządzanie infrastrukturą		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
5.1. WARUNKI LOKALOWE DOSTOSOWANE DO BIEŻĄCYCH I PRZYSZŁYCH POTRZEB WYDZIAŁU	5.1.1. Opracowanie i wdrożenie Wieloletniego Planu Zarządzania Nieruchomościami i Remontów (WPZNiR) 5.1.2. Zorganizowanie warsztatów modelarskich 5.1.3. Budowa nowej siedziby dla kierunku wzornictwo	5.1.1.a Opracowanie WPZNiR, który powstanie po analizie stanu technicznego i istniejącego zasobu powierzchni posiadanych nieruchomości i określi politykę zarządzania nieruchomościami i remontów, mając na względzie ich dostosowanie do potrzeb prowadzonych kierunków studiów 5.1.1.b Nadzorowanie bieżącej realizacji remontów oraz aktualizacji WPZNiR 5.1.1.c Podejmowanie inwestycji zgodnych z WPZNiR 5.1.1.d Wspieranie inwestycji na potrzeby nowoczesnych technologii
5.2. NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE LABORATORIAMI WYDZIAŁOWYMI I INNYMI POMIESZCZENIAMI DO DYDAKTYKI	5.2.1. Zapewnienie dostępności do laboratoriów wydziałowych	5.2.1.a Tworzenie wspólnych laboratoriów dla kilku jednostek (kierunków) 5.2.1.b Stworzenie systemu informacji o dostępności posiadanego sprzętu i zasadach jego wykorzystania
	5.2.2. Wprowadzenia racjonalnego systemu zarządzania i rozliczania aparatury naukowej	5.2.2.a Dostęp do informacji o posiadanych zasobach i planowanych zakupach aparaturowych 5.2.2.b Wprowadzenie spójnej wydziałowej polityki aparaturowej 5.2.2.c Wprowadzenie systemu finansowania, eksploatacji i rozliczania pracy aparatury i sprzętu

Wydział, aby sprostać wyzwaniom nowoczesnej nauki i gospodarki, musi prowadzić przemyślane zarządzanie infrastrukturą, obejmującą nieruchomości, aparaturę oraz inne zasoby.

Celem zarządzania infrastrukturą jest stworzenie nowoczesnego, spójnego organizmu przestrzennego i technicznego, który stanie się podstawą realizacji celu nadrzędnego Wydziału, jakim jest **Nowoczesny Wydział Budownictwa i Architektury**.

W celu zapewnienia nowoczesnego zarządzania laboratoriami Wydziału należy wprowadzić racjonalny system zarządzania i rozliczania wykorzystania aparatury naukowej. W tym zakresie musi być realizowana spójna polityka aparaturowa oraz stworzony klarowny system rozliczania kosztów eksploatacji sprzętu.

Celem efektywniejszego wykorzystania posiadanych i planowanych zasobów aparaturowych, niezbędny jest szeroki dostęp do informacji (uczelnianych i wydziałowych baza danych) o aparaturze i potrzebach jej wykorzystania oraz tworzenie wspólnych laboratoriów wydziałowych a także uczelnianych.

7.6. Nowoczesny system zarządzania informacją

6. CEL STRATEGICZNY: Nowoczesny system zarządzania informacją		
Cele szczegółowe	Zadania realizacyjne	Opis zadań realizacyjnych
6.1. JEDNOLITY i SPRAWNY SYSTEM ZARZĄDZANIA DOKUMENTAMI	6.1.1. Wprowadzenie kompleksowych i przejrzystych procedur obiegu i przechowywania dokumentów, w tym korespondencji wewnętrznej	6.1.1.a Optymalizacja drogi obiegu dokumentów 6.1.1.b Stworzenie procedur zgodnych z zakresem obowiązków jednostek 6.1.1.c Digitalizacja i publikacja Internetowa dokumentów 6.1.1.d Zapewnienie warunków bezpiecznego przechowywania danych
6.2. SPRAWNY SYSTEM INFORMACJI O POTENCJALE WYDZIAŁU W POSZCZEGÓLNYCH OBSZARACH DZIAŁANIA	6.2.1. Stworzenie systemu informacji o zasobach i potencjale w obszarze badań, edukacji i przedsiębiorczości (wskazana baza danych)	6.2.1.a Inwentaryzacja zasobów w poszczególnych obszarach 6.2.1.b Identyfikacja potencjału 6.2.1.c Stworzenie bazy danych 6.2.1.d Ciągła aktualizacja
6.3. EFEKTYWNY SYSTEM ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ O PROCESACH	6.3.1. Wdrożenie systemu informatycznego do zarządzania całością informacji o procesach na Wydziale	6.3.1.a Określenie funkcjonalności systemu spełniającego potrzeby i wymagania Wydziału 6.3.1.b Wdrożenie systemu informatycznego o odpowiednich parametrach i jego ciągłe doskonalenie
6.4. SPRAWNY SYSTEM INFORMACJI O FUNDUSZACH ZEWNĘTRZNYCH	6.4.1. Utworzenie jednolitego mechanizmu wsparcia informacyjnego oraz merytorycznego dla jednostek ubiegających się o dofinansowanie projektów	6.4.1.a Utworzenie wirtualnego centrum informacji i doradztwa, we współpracy z odpowiednimi jednostkami ZUT.
6.5. OCHRONA INTERESÓW WYDZIAŁU W RELACJACH Z OTOCZENIEM	6.5.1. Wypracowanie zespołu mechanizmów zabezpieczających interesy Wydziału w relacjach z otoczeniem	6.5.1.a Szkolenie kadry i studentów w zakresie wymiany informacji z otoczeniem 6.5.1.d Korzystanie z kompleksowego wsparcia prawnego ZUT w zakresie umów i kontraktów (w tym analizy prawne, opinie itp.)

Informacja, jako podstawowy element funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego, oraz jej przepływ i forma, stanowi jeden z zasadniczych filarów sprawnego działania uczelni wyższej, postępu oraz komunikacji międzyludzkiej.

W procesie zarządzania informacją na Wydziale Budownictwa i Architektury zidentyfikowano problemy, których odzwierciedleniem są powyżej wymienione cele do osiągnięcia oraz związane z tym szczegółowe zadania. Realizacja zaproponowanych celów pozwoli na optymalizację wewnętrznego systemu zarządzania jakością i sprawniejsze zarządzanie Wydziałem. Wprowadzenie kompleksowych i przejrzystych procedur obiegu i przechowywania dokumentów usprawni proces obsługi wszystkich działań podejmowanych na Wydziale w sposób zintegrowany z uczelnią. Aby procedury mogły spełnić swoje zadanie, konieczne jest spełnienie następujących kryteriów:

- skrócenie drogi obiegu dokumentów, dostosowanie procedur do zakresu obowiązków poszczególnych jednostek administracji,
- bieżący monitoring stanu pracy nad dokumentem.

Wykorzystanie możliwości stojących przed Wydziałem wymaga ciągłego dostępu do bieżących informacji o jego aktualnych zasobach oraz potencjale w poszczególnych obszarach działania. W tym celu niezbędne jest dokonanie inwentaryzacji zasobów w obszarze badań, edukacji i przedsiębiorczości, identyfikacja potencjału, i na tej podstawie stworzenie baz danych, które powinny podlegać ciągłej aktualizacji.

Efektywny system zarządzania, musi być systemem kompleksowym, obejmującym zasoby ludzkie (od kandydata na studia, poprzez studenta, absolwenta, pracownika oraz emeryta), zasoby majątkowe (głównie finansowe), zasoby techniczne (obejmujące całą infrastrukturę, w tym aparaturę) oraz zasoby informacyjne.

Koniecznym jest zatem wprowadzenie takiego systemu informatycznego do zarządzania całością informacji o procesach, który będzie funkcjonalny w stosunku do potrzeb i wymagań Wydziału, będzie aktualizowany w czasie rzeczywistym, łatwy w obsłudze oraz umożliwiający przetwarzanie informacji w sposób zintegrowany z uczelnią, to jest obejmujący całość procesów zachodzących w uczelni.

Szczególne znaczenie w tym obszarze ma zarządzanie informacją finansową, przedstawione jako odrębny cel strategiczny.

Wiedza i informacja, jako podstawowy dorobek Wydziału, musi być chroniony w możliwie najlepszy sposób i w każdym przypadku.

Dla podniesienia poziomu wiedzy i umiejętności pracowników i studentów Wydziału w zakresie ochrony dóbr niematerialnych, konieczne jest prowadzenie szkoleń pracowników, studentów i doktorantów w zakresie ochrony: praw własności intelektualnej, informacji niejawnych, danych osobowych i dóbr osobistych, informacji publicznej itp.

8. Etap operacyjny

8.1. Wdrażanie i zarządzanie strategią

Określenie celów głównych i szczegółowych strategii kończy etap programowania. Kolejny etap to wdrażanie strategii. Władze Wydziału ustalą obowiązki i odpowiedzialność podmiotów wdrażających strategię, dla realizacji której niezbędne będzie zaangażowanie wszystkich pracowników Wydziału.

8.2. Monitoring

Realizacja Strategii powinna być elastyczna i zmieniać się stosownie do występujących zmian w systemie szkolnictwa wyższego oraz otoczeniu społecznym i gospodarczym uczelni i Wydziału. Konieczne jest monitorowanie procesu wdrażania strategii. W tym celu powinien być powołany Zespół Monitorujący, który będzie nadzorował i ocenił stopień wdrożenia Strategii. Zespół ten powinien opracowywać roczne raporty przedstawiane corocznie Dziekanowi Wydziału. Zakres raportu powinien obejmować zarówno ocenę zgodności podejmowanych działań z zapisami Strategii, jak i wnioski w stosunku do ewentualnych zmian w Strategii i sposobach jej wdrażania.

9. Podsumowanie

Strategia Wydziału Budownictwa i Architektury jest opracowana na podstawie Strategii Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie², a w wielu punktach jest z nią zbieżna. Jej realizacja ma służyć całej społeczności akademickiej Wydziału, jej rozwojowi w kierunku Nowoczesnego Wydziału Budownictwa i Architektury i umożliwieniu sprawnego zarządzania Wydziałem. W procesie rozwoju Wydziału należy w szczególności sposób brać pod uwagę osadzenie Wydziału w kontekście gospodarczo-społecznym regionu i kraju oraz geopolityczne położenie Szczecina, dlatego też w Strategii akcentowany jest silny związek Uczelni i Wydziału z otoczeniem gospodarczym regionu, jak również praktyką życia gospodarczego.

Strategię Rozwoju Wydziału na lata 2013-2020 opracował zespół powołany przez Radę Wydziału Budownictwa i Architektury pod kierunkiem Prodziekana ds. Nauki i Organizacji dr hab. inż. arch. Zbigniewa Paszkowskiego, prof. ZUT, w składzie: dr hab. inż. Ryszard Coufal, prof. ZUT, dr hab. inż. Alicja Sołowczuk prof. ZUT, dr inż. Ewa Figiel oraz dr inż. arch. Elżbieta Czekiel-Świtalska.

² Część graficzna opracowana na podstawie Strategii ZUT – autorka grafiki Strategii ZUT i WBiA Elżbieta Czekiel-Świtalska