



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Łódzkie

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Connection - model współpracy uczelni z biznesem” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO

CONNECTION – MODEL WSPÓŁPRACY UCZELNI Z BIZNESEM

Temat innowacyjny: Wzmocnienie współpracy przedsiębiorców z sektorem nauki.

Nazwa projektodawcy: PL Europa Sp. z o.o.

Tytuł projektu: CONNECTION – MODEL WSPÓŁPRACY UCZELNI Z BIZNESEM

Numer umowy: WND-POKL.08.02.01-10-011/11

Maj 2012

Realizator projektu:

PLEUROPA

Partnerzy:



Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych
Uniwersytet Łódzki



**STOWARZYSZENIE
ABSOLWENTÓW
WSMiP UŁ**

BIURO PROJEKTU:

PL Europa sp. z o.o.; 90-223 Łódź, ul. Rewolucji 1905r 82; tel. 42/29-95-778 fax. 42/29-95-775

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI	2
I. UZASADNIENIE.....	3
II. CELE	7
III. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO.....	10
IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO.....	14
V. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA.....	18
VI. STRATEGIA UPOWSZECZNIANIA	21
VII. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI	23
VIII. KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU	25
IX. ANALIZA RYZYKA.....	26

I. UZASADNIENIE

Przeprowadzone w projekcie badania miały szeroki charakter:

1. Przygotowana została obszerna analiza metodą desk research (P. Bryła, T. Jurczyk, Przegląd badań na temat współpracy uczelni z biznesem). Przegląd badań zastanych został oparty na 31 źródłach i opracowaniach, tak polskich, jak i zagranicznych. Efektem jest 62 stronicowy raport wieloaspektowo opisujący współpracę uczelni z biznesem (czynniki determinujące współpracę, bariery, korzyści, prezentacja modeli współpracy w oparciu o doświadczenia polskie i zagraniczne).
2. Wykonane zostało badanie ankietowe na próbie niemal 300 absolwentów. Badanie właściwe było poprzedzone pilotażem w grupie 30 absolwentów WSMiP w grudniu 2011 r. Ankieta została przeprowadzona w dniach 4-12 stycznia 2012 r. za pośrednictwem elektronicznej platformy ankietowej Moje-ankiety.pl. Prośbę o wypełnienie ankiety skierowano do wszystkich absolwentów wydziału od początku jego istnienia do chwili obecnej, których adresy e-mailowe udało się zidentyfikować – ponad 2000 osób. Zatem nasze badanie miało charakter wyczerpujący. W badaniu wzięło udział 282 absolwentów z lat 2000-2011, w tym 172 kobiety oraz 90 mężczyzn. Zwrotność ankiet na poziomie ok. 15% możemy uznać za satysfakcjonujący wynik, gdyż gwarantuje wysoki stopień reprezentatywności badanej próby.
3. Przeprowadzona została wizyta studyjna na MIT oraz Uniwersytecie Harvarda w Bostonie. W czasie spotkań przeprowadzono 3 swobodne wywiady pogłębione z przedstawicielami komórek odpowiedzialnych za współpracę z absolwentami.
4. Przeprowadzono 15 pogłębionych wywiadów indywidualnych z menagerami firm. Dobór celowy obejmował zarówno firmy, które współpracują z Wydziałem (członków Rady Biznesu), jak i firmy niewspółpracujące, a mające potencjał współpracy.

Badania były ze sobą logicznie powiązane. Badania literaturowe pokazały ogólny obraz sytuacji w badanym obszarze, ankieta absolwencka i wywiady pokazały sytuację w kontekście danego wydziału (na którym będzie testowany model), wizyta studyjna pozwoliła zebrać wiedzę o dobrych praktykach zagranicznych i zweryfikować planowane działania w odniesieniu do najlepszych uczelni świata.

Głównym problemem, na który odpowiada niniejszy projekt jest słabo rozwinięta współpraca i transfer wiedzy pomiędzy uczelniami wyższymi i biznesem. Zbyt małe otwarcie na współpracę z partnerami zewnętrznymi – głównie przedsiębiorstwami (ale także organizacjami pozarządowymi, administracją publiczną i instytucjami kultury) jest jedna z największych barier rozwoju uczelni w Polsce. Sytuacja ta hamuje przepływ wiedzy pomiędzy uczelniami a ich otoczeniem, zmniejsza jakość kształcenia studentów, a w efekcie skutkuje bardzo niskim poziomem innowacyjności polskiej gospodarki. Ten stan rzeczy nie pozwala na wykorzystanie potencjału polskich uczelni oraz negatywnie wpływa na ich sytuację finansową (w zbyt małym stopniu potrafią pozyskiwać środki finansowe pochodzące ze świata biznesu).

Problem ten bardzo wyraźnie widać w statystykach porównawczych. Poziom finansowania przedsięwzięć B+R przez biznes jest w Polsce najniższy wśród krajów OECD i wynosi 35% (średnia: 63%). Badania Światowego Forum Gospodarczego, mające na celu ocenę poziomu współpracy

biznesowej z uczelniami w związku z działalnością B+R dają Polsce jedynie 46% możliwych do uzyskania punktów, plasując nas na 56 miejscu w rankingu (2007). Podstawowym wskaźnikiem poziomu finansowania działalności naukowo-badawczej jest udział wydatków na naukę w produkcie krajowym brutto. Systematycznie on maleje, co stawia nasz kraj na jednym z ostatnich miejsc wśród krajów OECD. Dla porównania średnia wartość tego wskaźnika dla wszystkich krajów OECD jest powyżej 2% i ma tendencję rosnącą. Niewielki jest także udział wydatków na działalność badawczo-rozwojową w krajowych nakładach inwestycyjnych. Wymiernym efektem działalności badawczo-rozwojowej jest liczba zgłaszanych wynalazków, wzorów użytkowych oraz udzielonych praw ochronnych w tym patentów. Wskaźniki te w Polsce kształtują się na relatywnie bardzo niskim poziomie. Istnieje zatem duże zapotrzebowanie na nowe koncepcje i metody zarządzania, które mogą zdynamizować rozwój współpracy uczelnie-biznes (K. Santarek, Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 32-33.)

Negatywnie wpływa to na konkurencyjność polskich firm - pozbawiony silnych powiązań z nauką przemysł polski nie ma szans na dynamiczny rozwój.

Należy przy tym pamiętać, że na współpracę z biznesem należy patrzeć bardzo szeroko - korzyści z wiedzy akademickiej mogą być transferowane do przedsiębiorstw w różny sposób. Podstawowe obszary współpracy uczelni z biznesem obejmują:

- wspólne projekty uczelni z biznesem, w tym zlecanie badań naukowych uczelniom,
- kontynuacja edukacji (szkolenia i studia podyplomowe) oferowana przez uczelnie dla przedstawicieli biznesu,
- prace dyplomowe (licencjackie, magisterskie, doktorskie) pisane na potrzeby biznesu,
- wykłady przedstawicieli biznesu na uczelniach,
- praktyki i staże dla studentów w przedsiębiorstwach,
- staże pracowników naukowych w przedsiębiorstwach.

We wszystkich powyższych obszarach jest jeszcze wiele do zrobienia, aby współpraca mogła być uznana za zadowalającą. Potwierdzają to wyniki rozlicznych badań np. Współpraca uczelni wyższych z biznesem w regionie łódzkim w zakresie dostosowywania kwalifikacji absolwentów, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, Kutno 2011; Arendt Ł., Raport z badań w projekcie Uczelnia Przyjazna Pracodawcom, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2010

Na podstawie literatury przedmiotu chcielibyśmy podkreślić znaczenie czterech grup korzyści dla uczelni: 1) zwiększenie rozpoznawalności wśród pracodawców i kandydatów, 2) poprawa jakości kształcenia i badań, 3) korzyści finansowe, 4) wypełnienie zobowiązań prawnych.

Badania te wskazały na kilka głównych barier, które utrudniają rozwój współpracy uczelni z biznesem:

1. Bariera informacyjna – słabe kontakty środowisk powodują niewystarczający przepływ informacji pomiędzy oboma środowiskami. Przedsiębiorcy wskazują na nieznaną ofertę uczelni. W wywiadach przeprowadzonych z menadżerami przedsiębiorstw, rozmówcy przede wszystkim podkreślali słabą znajomość tak oferty wydziału, jak i potrzeb, oczekiwań oraz możliwości rozwoju wzajemnych relacji. Potwierdzali tym samym zasadność realizacji projektu.
2. Bariera organizacyjna. Współpraca uczelni z przemysłem nadal w większości przypadków opiera się na zaangażowaniu poszczególnych osób – naukowców, brak jest często organizacyjnego wsparcia ze strony uczelni. Wg. raportu „Najlepsze praktyki w zakresie współpracy ośrodków naukowych i biznesu” (W-wa 2008) prowadzenie komercjalizacji badań naukowych poprzez wewnętrzną jednostkę organizacyjną znacznie usprawnia proces współpracy środowiska nauki i biznesu – to argument za tworzeniem na uczelniach wyspecjalizowanych komórek odpowiedzialnych za kontakty z biznesem.
3. Bariera zachowań organizacyjnych – niechęć do podejmowania ryzyka przez wielu pracowników uczelni, brak właściwych nawyków w tym zakresie, niski poziom wiedzy oraz świadomości naukowców o możliwości takiej współpracy.
4. Bariera finansowa – opory z finansowaniem badań przez przemysł, brak standardów w uczelniach podziału korzyści pomiędzy uczelnią, a zaangażowanymi w pracę osobami.

Powyższe bariery zostały wskazane w badaniach własnych (wywiadach z przedsiębiorcami). Potwierdzają je także badania zastane: Kłóska I., Wróblewska-Jachna J., Możliwości współpracy pomiędzy nauką a biznesem. Doświadczenia, oczekiwania, bariery w opinii przedsiębiorców, [w:] Matuszek J., Baron-Puda M. (red.), Szanse i bariery współpracy nauki i biznesu IT w podregionie bielskim, Fundacja Centrum Nowych Technologii, Bielsko-Biała 2010, s. 34-36.; Emerling A., Orlińska A., Węsierska S., Współpraca firm z sektorem edukacji. Raport z badania, KPMG, Warszawa 2010, s. 19. Współpraca uczelni wyższych z biznesem w regionie łódzkim w zakresie dostosowywania kwalifikacji absolwentów, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku, Kutno 2011, s. 49.

Po stronie uczelni jedną z głównych przyczyn obecnego stanu rzeczy jest niedostateczny poziom rozwoju profesjonalnych komórek organizacyjnych odpowiadających za kontakty z biznesem. Nawet jeśli takie zespoły powstają to często są one zbyt słabe kadrowo lub niedostatecznie zakorzenione w strukturze uczelni. W przypadku dużych, wielowydziałowych uczelni o zdecentralizowanej strukturze, konieczne są działania prowadzone na poziomie poszczególnych wydziałów. Takie działania mają w Polsce charakter incydentalny – nie stanowią rozwiązania powszechnego.

W obszarze problemowym można wskazać na istniejący problem równościowy. W Polsce wskaźnik kobiet w nauce wynosi 39 proc. Podobnie jednak jak w większości państw UE bardzo niski jest w Polsce udział kobiet w ciałach zarządzających nauką (7% przedostatnie miejsce w UE). W efekcie wpływ kobiet na wyznaczanie kierunków badań, w tym podejmowaniu współpracy z firmami, jest relatywnie niewielki.

Na polskich uczelniach w minimalnym stopniu wykorzystywani są też absolwenci, jako sposób zacieśniania relacji z biznesem. Wielu absolwentów, często już kilka lat po studiach, zaczyna zajmować stanowiska kierownicze i ma realny wpływ na kreowanie współpracy instytucji, w których

pracują z uczelnią. Na uczelniach amerykańskich (co potwierdziła przeprowadzona w ramach projektu wizyta studyjna na Uniwersytecie Harvarda oraz Massachusetts Institute of Technology w Bostonie) budowa trwałych relacji z absolwentami, jest traktowana absolutnie priorytetowo. Są oni najbardziej „naturalnymi” partnerami biznesowymi uczelni, ich najłatwiej jest pozyskać do współpracy gdyż nie trzeba przełamywać wielu barier typowych dla budowania relacji zupełnie od początku. Dodatkowo uczelnia może wykorzystywać „sentyment”, jako dodatkowy czynnik ułatwiający komunikację i kooperację. Rola „sentymentu” ma tu kluczowe znaczenie, stąd model został przygotowany z myślą o wdrażaniu go na poziomie wydziałów, a nie całych uczelni. To z wydziałami bowiem identyfikują się w pierwszej kolejności absolwenci – więź z całą uczelnią jest najczęściej dużo słabsza. Doświadczenia z USA, a także podejmowane w Polsce próby aktywizacji absolwentów (Akademia im. Leona Koźmińskiego, gdzie działa Klub Absolwenta tworząc sieć powiązań pomiędzy absolwentami i przedsiębiorstwami współpracującymi z uczelnią), wskazują, że odpowiednio ukierunkowane kontakty z absolwentami są najtańszą i najskuteczniejszą formą zacieśniania kontaktów z biznesem. Duży, niewykorzystany potencjał współpracy z absolwentami udowodniło też badanie ankietowe przeprowadzone w ramach projektu, na próbie niemal 300 absolwentów WSMiP z różnych lat.

Opisany powyżej problem jest widoczny w skali kraju, ale szczególnie mocno w łódzkim. W województwie łódzkim nikłe są kontakty pomiędzy MŚP a sferą B+R (20% firm) i niski poziom wydatków na działalność B+R. Nakłady na działalność B+R w relacji do PKB i w przeliczeniu na 1 mieszkańca oraz zatrudnienie w B+R w przeliczeniu na 1000 mieszkańców są poniżej średniej krajowej. O 1997 w województwie łódzkim odnotowano wzrost nakładów na działalność B+R (od 250 mln zł do 320 mln w 2005), jednak dynamika tego wzrostu była niższa od średniej krajowej i w efekcie województwo łódzkie spadło z czwartej na szóstą pozycję w rankingu wysokości tych nakładów (RSI, 2010).

Uczelnie z regionu łódzkiego nie są przygotowane do efektywnej współpracy z biznesem – brakuje odpowiednich procedur, osób przygotowanych do kontaktów z firmami, a także mechanizmów kreowania współpracy i transferu wiedzy. Współpraca dużych łódzkich uczelni z biznesem jest zorganizowana niezbyt efektywnie – w szczególności brakuje na poszczególnych wydziałach osób odpowiedzialnych za organizację tej współpracy, działania odbywają się głównie na poziomie centralnym. Choć niewątpliwie działania centralne całej uczelni są bardzo ważne, to jednak na przykład w przypadku Uniwersytetu Łódzkiego brak komórek wydziałowych ma istotne wady – uczelnia jest duża więc trudno z poziomu centralnego skoordynować współpracę z biznesem i odpowiednio przedstawić ofertę poszczególnych jednostek, a jeszcze trudniejsze utrzymanie relacji i pogłębianie jej poprzez różne formy współpracy. Konieczność wprowadzenia komórek wydziałowych wynika też z logiki wprowadzanej na wielu uczelniach (w tym na UŁ) decentralizacji rozliczeń wewnętrznych – każdy wydział sam odpowiada za swoje finanse i kierunki badań.

Sytuacja na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ jest dobrym przykładem ilustrującym niedoskonałości obecnych rozwiązań. Wydział współpracuje z biznesem w różnych formach: studenci odbywają praktyki w firmach, jest powołana Rada Biznesu, prowadzone są usługi doradcze dla firm np. Gastroserwis, Farmap Sp. j., szkoleniowe (studia dla sieci hoteli Accord), ale skala tych działań jest niewielka. Co prawda Wydział jest generalnie otwarty na współpracę z biznesem, część specjalności i studiów podyplomowych ma charakter stricte biznesowy (np. International Business) ale przychody ze współpracy z firmami stanowią poniżej 1% budżetu Wydziału

– świadczy to o niewykorzystaniu potencjału komercyjnego pracowników, który z uwagi na interdyscyplinarność wydziału jest duży. Brak jest kompleksowej oferty wydziału skierowanej do biznesu, brakuje osoby koordynującej działania, dbającej o budowę trwałych relacji z partnerami i ich aktywne poszukiwanie. Dotychczasowa współpraca w dużej mierze była inicjowana w oparciu o indywidualne kontakty pracowników i władz dziekańskich. Główną przyczyną jest brak komórki odpowiedzialnej za współpracę z biznesem, słabe przedstawienie oferty wydziału dla biznesu, niewykorzystany potencjał absolwentów jako partnerów biznesowych (Wydział nie utrzymuje z nimi stałych kontaktów, ani nie monitoruje ich losów), brak nawyku poszukiwania zleceń rynkowych u części pracowników. Jak wynika z raportu „Przegląd badań na temat...” powyższa sytuacja jest dość typowa w skali regionu i kraju.

Najważniejsze konsekwencje opisanego powyżej problemu są z perspektywy uczelni wyższych i biznesu

Konsekwencje dla uczelni wyższej	Konsekwencje dla przedsiębiorstw
Niedostateczne powiązanie prowadzonych badań naukowych z potrzebami gospodarki, obniżające ich praktyczne znaczenie i możliwości finansowania	Niewielkie wydatki firm na badania i rozwój przekładające się na niski poziom innowacyjności i konkurencyjności
Zbyt niski stopień dostosowania absolwentów poszczególnych uczelni do wymogów rynku pracy	Zbyt mała liczba absolwentów dobrze przygotowanych do wymagań pracodawców
Niewielki udział środków finansowych pochodzących z biznesu w budżetach uczelni	Mały dostęp do wiedzy gromadzonej na uczelni w kontekście wykorzystywania szans rozwojowych firm
Niewykorzystany potencjał i możliwości rozwoju pracowników uczelni	Niedostateczny dostęp do możliwości kształcenia pracowników z wykorzystaniem potencjału uczelni

II. CELE

We wniosku o dofinansowanie projektu sformułowane zostały następujące cele:

Cel główny

Wypracowanie, do końca trwania projektu, nowego rozwiązania poprawiającego współpracę i transfer wiedzy pomiędzy uczelniami wyższymi a biznesem w województwie łódzkim.

Cele szczegółowe

1. Wypracowanie, do VIII 2013, modelowego systemu współpracy i transferu wiedzy pomiędzy uczelniami wyższymi a biznesem, z wykorzystaniem potencjału absolwentów.
2. Wzmocnienie, do końca projektu, zdolności polskich uczelni do współpracy z biznesem poprzez upowszechnienie i włączenie wypracowanego w ramach projektu modelowego rozwiązania w regionie łódzkim i innych regionach.
3. Wypracowanie, do VIII 2013, modelowego systemu współpracy uczelni wyższej z biznesem, z wykorzystaniem potencjału absolwentów.

Sukcesem projektu będzie wypracowanie skutecznego modelowego rozwiązania w zakresie organizacji współpracy uczelni z biznesem, które zostanie szeroko upowszechnione wśród polskich uczelni wyższych, a minimum 3 z nich, do końca projektu, oficjalnie rozpocznie wdrażanie modelu. Za model „skuteczny” zostanie uznany taki, który w okresie testowania osiągnie wszystkie zakładane w części V niniejszej strategii wskaźniki. Ich osiągnięcie będzie wymiernym dowodem, że innowacja się sprawdziła a model działa. Zamierzeniem realizatorów projektu jest stworzenie uniwersalnego systemu współpracy z biznesem, który będzie na tyle elastyczny i niedrogi, żeby mógł być stosowany przez większość uczelni wyższych w Polsce.

Czynnikami, które spowodują wzrost poziomu skuteczności współpracy będzie:

- Wykorzystanie kontaktów z absolwentami, którzy nie byli dotychczas traktowani jako zasób mogący ułatwić kontakty z biznesem.
- Zastosowanie nowoczesnych technologii komunikacyjnych.
- Stworzenie wyspecjalizowanej jednostki, aktywnie poszukującej kontaktów biznesowych dla Wydziału

W poniższej tabeli znajduje się zaktualizowana matryca celów projektu

Cel główny	Wskaźniki	Źródła danych
Wypracowanie, do końca trwania projektu, nowego rozwiązania poprawiającego współpracę i transfer wiedzy pomiędzy uczelniami wyższymi a biznesem w województwie łódzkim.	Liczba opracowanych i upowszechnionych modeli współpracy i transferu wiedzy pomiędzy nauką i biznesem. Wartość docelowa: 1; wart. pocz. 0.	Zewnętrzny raport ewaluacyjny, potwierdzenie walidacji modelu. Pomiar: na zakończenie projektu.
	Liczba uczelni, które rozpoczęły wdrażanie nowego rozwiązania: 3 (wart. pocz. 0)	Pisemne deklaracje władz uczelni lub wydziałów; pomiar na koniec projektu
Cele szczegółowe	Wskaźniki	Źródła danych
Wypracowanie, do VIII 2013, modelowego systemu współpracy i transferu wiedzy pomiędzy uczelniami wyższymi a biznesem, z wykorzystaniem potencjału absolwentów	Liczba opracowanych modeli współpracy i transferu wiedzy pomiędzy nauką i biznesem: 1; wart. pocz. 0	Raport ewaluacyjny projektu; pomiar na zakończenie projektu
	Liczba zleceń uzyskanych dzięki wdrożeniu modelu: 5; wart. pocz.: 0	Podpisane umowy; pomiar na zakończenie projektu
	Liczba absolwentów, którzy utrzymują kontakt z Wydziałem: 150; wart. pocz.: 0	Listy uczestników działań projektowych, lista zarejestrowanych użytkowników portalu.
	Wzrost wielkości przychodów Wydziału pochodzących ze współpracy z biznesem w	Ewidencja przychodów Wydziału. Pomiar: na koniec

	stosunku do roku 2010: 15%; wart. pocz.: 0	projektu.
	Liczba osób uczestniczących w działaniach testujących: 300 (170 Kobiet); wart. pocz.: 0	Listy uczestników wszystkich elementów procesu testowania, pomiar: co kwartał
Wzmocnienie, do końca projektu, zdolności polskich uczelni do współpracy z biznesem poprzez upowszechnienie i włączenie wypracowanego w ramach projektu modelowego rozwiązania w regionie łódzkim i innych regionach.	Liczba osób, które wzięły udział w działaniach upowszechniających: 570 (350 Kobiet); wart. pocz.: 0	Listy obecności na konferencjach i szkoleniach, potwierdzenia odebrania podręcznika lub pobrania go ze strony internetowej. Pomiar: co miesiąc
	Liczba uczelni, które zadeklarują zainteresowanie wdrożeniem modelu w przyszłości: 8; wart. pocz.: 0	Pisemna deklaracja władz uczelni bądź wydziału zamiaru wdrożenia modelu. Pomiar: na koniec projektu
	Liczba uczelni, które otrzymały produkt finalny: 300; wart. początkowa: 0	Potwierdzenie odbioru podręcznika, potwierdzenie pobrania podręcznika ze strony internetowej, potwierdzenie nadania podręcznika
	Liczba kampanii informacyjnych służących kojarzeniu partnerów i promocji transferu wiedzy i innowacji: 1; wart. pocz.: 0	Końcowy raport ewaluacyjny oraz dokumentacja kampanii (ogłoszenia i artykuły prasowe, listy obecności na konferencjach, potwierdzenia wysyłki podręcznika. Pomiar: co miesiąc.

Podział wskaźników w odniesieniu do kategorii odbiorców i użytkowników projektu.

Wskaźniki	Kategoria
Liczba opracowanych i upowszechnionych modeli współpracy i transferu wiedzy pomiędzy nauką i biznesem. Wartość docelowa: 1; wart. pocz. 0.	Nie ma zastosowania
Liczba uczelni, które rozpoczęły wdrażanie nowego rozwiązania: 3 (wart. pocz. 0)	Użytkownicy (szkoły wyższe)
Wskaźniki	
Liczba opracowanych modeli współpracy i transferu wiedzy pomiędzy nauką i biznesem: 1; wart. pocz. 0	Nie ma zastosowania
Liczba zleceń uzyskanych dzięki wdrożeniu modelu: 5; wart. pocz.: 0	Odbiorcy (pracownicy nauki, biznes)
Liczba absolwentów, którzy utrzymują kontakt z Wydziałem: 150; wart. pocz.: 0	Odbiorcy
Wzrost wielkości przychodów Wydziału pochodzących ze współpracy z biznesem w stosunku do roku 2010: 15%; wart. pocz.: 0	Użytkownicy
Liczba osób uczestniczących w działaniach testujących: 300 (170 Kobiet); wart. pocz.: 0	Odbiorcy

Liczba osób, które wzięły udział w działaniach upowszechniających: 570 (350 Kobiet); wart. pocz.: 0	Odbiorcy
Liczba uczelni, które zadeklarują zainteresowanie wdrożeniem modelu w przyszłości: 8; wart. pocz.: 0	Odbiorcy
Liczba uczelni, które otrzymały produkt finalny: 300; wart. początkowa: 0	Odbiorcy
Liczba kampanii informacyjnych służących kojarzeniu partnerów i promocji transferu wiedzy i innowacji: 1; wart. pocz.: 0	Nie ma zastosowania

Zakres wprowadzonych zmian w stosunku do wniosku o dofinansowanie:

1. Połączono 1 i 3 cel szczegółowy, gdyż ich brzmienie było niemal tożsame, zachowując wskaźniki i opis sposobu pomiaru.
2. Dodano dwa wskaźniki opisujące 1 cel szczegółowy: Liczba zleceń uzyskanych dzięki wdrożeniu modelu: 5 (wart początkowa: 0) oraz Liczba absolwentów, którzy utrzymują kontakt z Wydziałem: 150; wart. pocz.: 0
3. Dodano dwa wskaźniki opisujące 2 cel szczegółowy: Liczba uczelni, które zadeklarują zainteresowanie wdrożeniem modelu w przyszłości: 8; wart. pocz.: 0 oraz Liczba uczelni, które otrzymały produkt finalny: 300; wart. początkowa: 0

III. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO

Innowacją w projekcie jest stworzenie systemu kompleksowej współpracy uczelni z biznesem, który:

- oparty jest o bliską współpracę uczelni z absolwentami,
- w przypadku dużych, wielowydziałowych uczelni jest realizowany na poziomie Wydziału a nie całej uczelni,
- wykorzystuje nowoczesne rozwiązania internetowych portali społecznościowych,
- oparty jest o wyspecjalizowaną komórkę organizacyjną, która odpowiada jednocześnie za budowanie i utrzymywanie relacji z absolwentami i biznesem. Wspomniane Biuro będzie budować silne, oparte na wzajemnych korzyściach, więzi Wydziału z absolwentami i biznesem.

Istota proponowanego rozwiązania:

Na wydziale (lub na poziomie uczelni, ale tylko w przypadku niewielkich organizacji) powstaje specjalna komórka ds. współpracy z biznesem i absolwentami, prowadząca różnorodne działania zacieśniające więzy uczelni z absolwentami i partnerami zewnętrznymi. Biuro ma zagwarantowane min. dwa etaty, osobne pomieszczenie oraz niezbędny sprzęt biurowy. Pełni funkcję koordynującą relację wydziału z partnerami: absolwentami, przedsiębiorstwami, organizacjami pozarządowymi, instytucjami kultury oraz innymi jednostkami uczelnianymi tworzącymi środowisko zewnętrzne

danego wydziału. O ile to możliwe biuro powinno być współprowadzone przez wydział oraz Stowarzyszenie Absolwentów wydziału, jako wspólne przedsięwzięcie.

Biuro realizuje swoje cele prowadząc działania skierowane do trzech grup:

1. Absolwentów.

Najważniejsze działania
• stworzenie i prowadzenie portalu absolwenckiego, który będzie pełnił funkcję społecznościową, ale także z możliwością publikacji ofert pracy/staży
• wspieranie działania Grupy zainteresowań, czyli nieformalnych grup absolwentów jednoczących się wokół danego zagadnienia (np. z zakresu kultury, branży biznesu, regionu świata, języka).
• organizacja corocznego zjazdu absolwentów, będącego dodatkową okazją do prezentacji oferty wydziału
• szkolenia dla absolwentów w zakresie budowy współpracy biznes-nauka itp.
• stworzenie specjalnej oferty dla absolwentów: dydaktycznej, konsultingowej, w zakresie udostępniania infrastruktury
• ścisła współpraca ze Stowarzyszeniem Absolwentów
• wysyłka życzeń okolicznościowych i listów gratulacyjnych

2. Biznesu.

Najważniejsze działania
• stworzenie profesjonalnej, kompleksowej oferty biznesowej, dostępnej w internecie na dedykowanej podstronie wydziałowego serwisu www
• informowanie o możliwościach współpracy z Wydziałem i jego ofercie
• aktywne pozyskiwanie partnerów biznesowych poprzez absolwentów, instytucje otoczenia biznesu, studentów i działalność własną
• organizacja praktyk studenckich i staży
• budowa efektywnej formuły współpracy z Radą Biznesu
• pozyskiwanie sponsorów i patronów dla imprez uczelnianych
• włączanie przedstawicieli firm w działania dydaktyczne

3. Pracowników wydziału i studentów.

Najważniejsze działania
• poinformowanie pracowników o zakresie działań biura ds. współpracy z biznesem i absolwentami
• wyznaczenie tzw. wydziałowych liderów, reprezentujących daną Katedrę lub Zakład w przyszłych kontaktach z biurem ds. współpracy z biznesem.
• prowadzenie szkoleń dla pracowników w zakresie finansowania działalności B+R, zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi, ochrony własności intelektualnej, wprowadzania do komunikacji marketingowej w działalności B+R.
• zorganizowanie spotkań doradczych osobno dla każdej jednostki wydziałowej, w czasie których zdiagnozowany zostanie potencjał komercjalizacji wiedzy każdej jednostki. Na tej podstawie stworzona zostanie wydziałowa oferta dla biznesu.
• określenie procedury obsługi klienta zewnętrznego, który jest zainteresowany podjęciem

współpracy z Wydziałem.
• pośrednictwo w organizacji praktyk studenckich/znalezienia stażu

Modelowe rozwiązanie proponowane w projekcie będzie wykorzystywało doświadczenia Uniwersytetu Harvarda oraz Massachusetts Institute of Technology (najlepiej współpracująca z biznesem uczelnia na świecie wg. rankingu UIC), której system współpracy z biznesem (Corporate Connection) oparty jest o kontakty z absolwentami (m.in. konferencje, szkolenia, portal społecznościowy). To właśnie alumni stanowią źródło zleceń komercyjnych, organizacji praktyk studenckich, wspólnych przedsięwzięć badawczych, wykładają na uczelni jako praktycy biznesu. MIT wykorzystuje emocjonalny związek jaki alumni mają z wydziałem, skutecznie go pobudzając poprzez stały kontakt.

Projekt wprowadza innowację w 2 wymiarach:

- uczestnika projektu: projekt wprowadza modelowe rozwiązanie w zakresie kreowania trwałych mechanizmów współpracy z biznesem w oparciu o kontakty z absolwentami Wydziału, czyli grupę do tej pory w tym kontekście niewykorzystywaną
- form wsparcia: zastosowane zostaną nowe formy wsparcia np. wydziałowa komórka współpracy z biznesem, portal społecznościowy, doradztwo biznesowe dla katedr, stały kontakt z absolwentami,. Zastosowane zostanie zdecentralizowane podejście – wykorzystujące fakt silniejszej identyfikacji absolwenta z wydziałem, a nie z całą uczelnią.

Użytkownikami projektu będą inne uczelnie w Polsce, zarówno publiczne, jak i niepubliczne (467 w Polsce, 27 w Łodzi). Model może mieć zastosowanie ogólnokrajowe. Ma on charakter uniwersalny, więc może być zastosowany zarówno na uczelniach technicznych, jak i na humanistycznych i społecznych.

Odbiorcami będą instytucje bezpośrednio zaangażowane w transfer wiedzy – władze i pracownicy uczelni, biznes, absolwenci oraz studenci. Bardzo trudno podać dokładnie liczbę osób, która może potencjalnie skorzystać ze wsparcia z zastosowaniem nowego narzędzia. To tysiące firm, dziesiątki tysięcy pracowników akademickich i setki tysięcy absolwentów. Oddziaływanie modelu, przy jego odpowiednim upowszechnieniu, będzie miało charakter masowy.

Efektywność modelu:

Działalność biura ma w założeniu przynosić dochody uczelni – poprzez pozyskiwanie zleceń komercyjnych od biznesu, wzrost liczby wspólnych przedsięwzięć naukowych, czy usług edukacyjnych dla pracowników firm. Nowe rozwiązanie przyniesie trwałe efekty – z każdym rokiem działania systemu skala powiązań uczelni z biznesem powinna wyraźnie rosnać (przynajmniej przez pierwsze kilka lat, gdy można wykorzystać efekt niskiej bazy).

Proponowany model nie jest drogi we wdrożeniu. W wariantcie optymalnym koszty początkowe wynoszą ok. 60-85 tysięcy złotych brutto (główny koszt to stworzenie portalu, czas wdrożenia ok. 4 miesięcy), a średniamiesięczne koszty prowadzenia biura około 15-18 tysięcy zł brutto (przy prowadzeniu intensywnych działań). W wariantcie minimalnym, można te kwoty obniżyć nawet o ok. 1/3. Biorąc pod uwagę potencjał przychodów, które można pozyskać na współpracy z biznesem,

koszty te bardzo szybko się zwrócą, a docelowo biuro będzie wypracowywało znaczące „zyski”, rozumiane jako wzrost wielkości przychodów danego wydziału ze współpracy z biznesem pomniejszony o koszty operacyjne działania biura. Koszty zaniechania działań są olbrzymie – jak wykazały badania przeprowadzone w ramach I etapu projektu, znacząca większość firm i absolwentów rozważa możliwość współpracy z uczelnią, w różnej formie, ale nawet nie wiedzą co mogliby zrobić z uczelnią i w jaki sposób zacząć taką współpracę. Na przykładzie badania partnerów biznesowych i absolwentów WSMiP widać wyraźnie, że aktywne, profesjonalne działania biura ds. współpracy z biznesem mogłyby znacząco zwiększyć liczbę zleceń zewnętrznych, czy też słuchaczy studiów podyplomowych, poprawić jakość dydaktyki i zapewnić lepsze przygotowanie absolwentów do wejścia na rynek pracy.

Warunkiem efektywności działania innowacji są:

1. Zatrudnienie w wydziałowym biurze ds. współpracy z biznesem i absolwentami odpowiednio przygotowywanych osób, którzy mają bardzo wysokie zdolności komunikacyjne i organizacyjne.
2. Włączenie we wdrażanie nowego rozwiązania, od samego początku, pracowników wydziału oraz absolwentów. Bez zaangażowania tych grup, ich akceptacji i udziału we wprowadzaniu nowego rozwiązania, szanse powodzenia gwałtownie maleją.
3. Dopasowanie działań proponowanych w podręczniku do specyfiki danego wydziału/uczelni. Intensywność i zakres działań skierowanych do absolwentów musi zależeć od ich liczby, od dotychczas prowadzonych działań, relacji ze Stowarzyszeniem absolwentów, jeśli takowe istnieje.
4. Zbudowanie profesjonalnych narzędzi internetowych – przede wszystkim portalu absolwenta, strony internetowej prezentującej ofertę dla biznesu.
5. Zapewnienie infrastruktury niezbędnej do działania biura: pomieszczenia, komputerów z dostępem do internetu, drukarki oraz mebli dla pracowników biura.

Bariery, które muszą być przełamane:

1. Brak na wydziałach wydzielonych struktur odpowiedzialnych za nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z biznesem i absolwentami.
2. Na większości polskich uczelni nie ma systemu monitorowania losów absolwentów – brak bazy danych, systemu komunikacji, pomysłu na budowę trwałych relacji. Obowiązek monitoringu wprowadza dopiero nowa ustawa o szkolnictwie wyższym (od X 2011).
3. Brak wiedzy dotyczącej sprawdzonych rozwiązań, które będą możliwe do zastosowania przez polskie uczelnie, dysponujące ograniczonymi zasobami finansowymi.

Proponowana metoda zakłada przełamanie wszystkich powyższych barier.

Produktem finalnym będzie podręcznik zawierający szczegółowy opis struktur i działań składających się na model, zakresu funkcjonalności narzędzia internetowego oraz opis doświadczeń z etapu

testowania. Publikacja będzie w wersji papierowej i elektronicznej. Wstępna wersja produktu stanowi załącznik do niniejszej strategii.

Produktem finalnym będzie podręcznik ma na celu ułatwienie wprowadzania na polskich uczelniach wyższych nowych rozwiązań intensyfikujących współpracę świata akademickiego z biznesem. Podręcznik będzie składał się z następujących części:

- Uzasadnienie celowości wprowadzania nowych rozwiązań ułatwiających współpracę uczelni z biznesem.
- Prezentacja ogólnych założeń modelu
- Działania skierowane do biznesu.
- Działania skierowane do absolwentów.
- Działania skierowane do pracowników wydziału.
- Działania skierowane do studentów
- Działania horyzontalne
- Jak „krok po kroku” wdrożyć model i ile to kosztuje?
- Portal absolwencki – założenia techniczne i funkcjonalne.
- Opis formuły działania Wydziałowej Rady Biznesu.
- Proponowany przebieg Zjazdu absolwentów.

Upowszechniane i włączane będą wszystkie elementy modelu, zweryfikowane o wyniki testowania.

IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

Działania testujące będą wdrażane od V 2012 do VII 2013. Jako miejsce testów został wybrany Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ, który z kilku powodów dobrze się do tego nadaje:

- Jest wydziałem niezbyt dużym i stosunkowo młodym: zatrudnia 62 prac. naukowych (w 14 katedrach i zakładach), liczba absolwentów sięga około 3000 osób. Dzięki temu w działania testujące zaangażowane zostaną wszystkie jednostki wydziałowe oraz znacząca procentowo liczba absolwentów (5%).
- jest wydziałem otwartym na współpracę z otoczeniem, chętnie wdrażającym innowacyjne rozwiązania (np. wykorzystywanie gier internetowych w edukacji) i mającym dobre doświadczenia ze współpracy w zakresie np. realizacji studiów podyplomowych dla firm, doradztwo itp.

- jest wydziałem interdyscyplinarnym, łączącym nauki polityczne, ze studiami kulturowymi i naukami o zarządzaniu. Dzięki temu będzie można zweryfikować skuteczność modelu we wzmacnianiu związków z biznesem zarówno jednostek silnie powiązanych „biznesowo” (np. Katedra Marketingu Międzynarodowego), a także niemal wcale (np. Zakład Azji Wschodniej).
- Jest przykładem jednostki zbliżonej, w świetle badań przeprowadzonych w ramach I etapu, do polskiej „średniej” dla wydziałów uniwersyteckich: posiada doświadczenia współpracy z biznesem, ale dość sporadyczne i angażujące niewielką liczbę pracowników; prowadzi we współpracy ze Stowarzyszeniem absolwentów bardzo ograniczone działania skierowane do alumnów, zupełnie nie monitorując przy tym ich losów; nie posiada „numeru telefonu” dla biznesu, czyli wyspecjalizowanej jednostki odpowiedzialnej za kontakty z przedsiębiorcami.

W testowaniu wezmą udział wszystkie katedry i zakłady oraz znacząca liczba pracowników: minimum 20 osób (8 K), czyli 1/3. Zakładamy również udział w działaniach testujących 150 absolwentów – rekrutowanych na zasadzie kolejności zgłoszeń. To mniejsza liczba niż pierwotnie planowana we wniosku. Zmiana jest efektem wizyty studyjnej, w trakcie której okazało się, że nawet na najlepszych uczelniach świata, od lat budujących relacje z absolwentami, procent osób utrzymujących kontakty z uczelnią sięga 20-50%, w zależności od wydziału. Oznacza to, że realnie w warunkach polskich możemy liczyć na początku na udział ok. 5%, szczególnie w sytuacji braku na WSMiP absolwentów w wieku ok. 50 lat (25 lat po studiach), gdy jak wynika z doświadczeń amerykańskich rośnie zainteresowanie kontaktami z uczelnią i dawnymi kolegami.

Opis rekrutacji:

- Pracownicy i absolwenci zostali pozyskani do udziału w działaniach testujących poprzez aktywne włączenie ich do prac na I Etapie projektu. Prawie 300 osób wzięło udział w ankiecie absolwenckiej, 80 osób (absolwentów i pracowników) aktywnie uczestniczyło w konferencji i warsztatach koncepcyjnych, kilku absolwentów i pracowników brało udział w tworzeniu podręcznika w charakterze ekspertów. W efekcie odbiorcy mogą się czuć współautorami koncepcji, co bardzo podnosi prawdopodobieństwo ich zaangażowania w projekt.
- Pracownicy wydziału zostaną zrekrutowani do projektu podczas wewnętrznego spotkania z kadrą wydziału, na którym zostanie zaprezentowany model. Ich rolą w czasie testowania będzie sprawdzenie skuteczności działań do nich skierowanych.
- Absolwenci będą rekrutowani z wykorzystaniem stworzonej na pierwszym etapie projektu bazy danych (mailing), poprzez portale społecznościowe oraz kontakty członków Stowarzyszenia absolwentów WSMiP. Ich rolą w czasie testowania będzie sprawdzenie skuteczności działań do nich skierowanych.

Najważniejsze elementy etapu testowania:

1. Powołanie w ramach projektu Biura ds. współpracy z biznesem, stymulującego i koordynującego współdziałanie WSMiP z firmami i absolwentami. Biuro będzie miało strukturę dwuosobową: kierownik i asystent. Będzie podlegać bezpośrednio pod Dziekana WSMiP, będąc wydzieloną komórką w strukturze organizacyjnej Wydziału. Rolą biura będzie: poszukiwanie zleceń komercyjnych

dla Wydziału, monitoring losów absolwentów, utrzymywanie z nimi kontaktów i zachęcanie do współpracy z UŁ, kooperacja z innymi jednostkami UŁ poprzez wymianę informacji i kontaktów biznesowych. Rekrutacja kierownika Biura zostanie przeprowadzona w otwartym konkursie: ogłoszenie na stronie UŁ, zebranie zgłoszeń (CV i list motywacyjny), wybór trzech najlepszych kandydatów, rozmowa kwalifikacyjna. Na stanowisko asystenta zostanie zatrudniony jeden z aktywnych członków Stowarzyszenia Absolwentów (procedura konkursowa, wewnętrzna tzn. wśród członków).

2. Utworzony zostanie portal społecznościowy dla absolwentów umożliwiający komunikację, przysyłanie newslettera, prowadzenie badań ankietowych itp. (szczegółowy opis funkcjonalności znajduje się w podręczniku, stanowiącym załącznik do niniejszej strategii).

3. Przebudowa serwisu www WSMiP i zbudowanie specjalnej części serwisu dedykowanej działaniom Biura i kontaktom z partnerami biznesowymi. Będzie na niej prezentowana oferta komercyjna oraz informacje bieżące o działaniach biura. Działanie to nie było we wniosku planowane, ale badania w ramach I Etapu projektu dowiodły, że Biuro musi posiadać swoją podstronę na portalu Wydziałowym, a to wymaga wprowadzenia istotnych modyfikacji do samej konstrukcji strony.

4. Zorganizowanie 14 spotkań doradczych (osobno dla każdej jednostki na WSMiP) z zewnętrznym doradcą. Nakład pracy doradcy po 6 h na daną jednostkę. Doradca zdiagnozuje potencjał komercjalizacji wiedzy każdej jednostki i jej oferta dla biznesu. Efektem każdego spotkania będzie raport. Zebranie ofert jednostek wydziałowych umożliwi stworzenie spójnej oferty komercyjnej WSMiP i opublikowanie jej na portalu.

5. Przeprowadzenie 1 wyjazdowego szkolenia (16h) dla pracowników WSMiP (20 os.) z zakresu finansowania działalności B+R, zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi, ochrony własności intelektualnej, wprowadzania do komunikacji marketingowej w działalności B+R. We wniosku było planowane szkolenie dla 16 osób, ale okazało się, że zainteresowanie wzięciem udziału w takich zajęciach wśród pracowników jest znacznie większe.

4. Przeprowadzenie 10 dni szkoleń (łącznie 80 h) szkoleń dla absolwentów i partnerów biznesowych, pod hasłem „Partnerstwo nauki i biznesu - jak osiągnąć synergii potencjałów?”, przygotowujące do podjęcia współpracy biznesowej z uczelnią. Zaprezentowane zostaną uwarunkowania prawne, oferta UŁ, korzyści ze współpracy, dobre praktyki. Pierwotnie planowane było przeprowadzenie 5 dwudniowych szkoleń, ale w toku badań stwierdzono, że potrzeby części absolwentów (np. tych zajmujących wysokie stanowiska kierownicze) są inne i lepiej się sprawdzą szkolenia 1 dniowe. W efekcie zdecydowano się na zaplanowanie zróżnicowanych szkoleń, jeśli chodzi o czas ich trwania i tematykę. Warunkiem efektywności szkoleń będzie zapewnienie, by agenda i program takich spotkań był każdorazowo dopasowany do danej grupy docelowej. Przewiduje się szkolenia dla trzech najważniejszych grup: dotychczasowi partnerzy wydziału, liderzy środowiskowi, najmłodsi absolwenci. Szczegółowe opisy tych grup znajdują się w podręczniku stanowiącym załącznik do strategii.

5. Organizacja 2 konferencji w Łodzi (każda dla 150 os.) skierowanych do absolwentów WSMiP, pracowników UŁ i biznesu. Celem pierwszej z nich będzie prezent. oferty WSMiP, oficjalna prezentacja personelu Biura, działania integracyjne z absolwentami i partnerami, a także prezentacja dobrych praktyk współpracy z biznesem. Głównym celem drugiej z nich będzie prezentacja efektów testowania i debata nad kształtem produktu finalnego. We wniosku zaplanowane były 3 konferencje,

ale w toku badań stwierdzono, że z uwagi na krótki okres testowania (z 15 miesięcy aż 4 przypadają na okres wakacji akademickich) bardziej racjonalna jest organizacja 2 dużych imprez. Program obu konferencji zostanie ustalony na etapie testowania. Ramowy przebieg: wykład wprowadzający, dyskusje panelowe, debata moderowana, wieczorne spotkanie integracyjne w mniej oficjalnej formule.

6. Organizacja 60 godzin wykładów przedsiębiorców/absolwentów dla studentów w czasie zajęć dydaktycznych prowadzonych na WSMiP, co wzbogaci ofertę edukacyjną i pomoże powiązać prace dyplomowe z potrzebami przedsiębiorców z regionu. Będą miały charakter dwojaki: fakultatywnych prelekcji/warsztatów oraz zajęć obligatoryjnych – określone moduły wybranych przedmiotów będą prowadzone przez zaproszonych praktyków. Zajęcia te będą obejmowały zarówno studia pierwszego, jak i drugi stopnia – w zależności od potrzeb i możliwości programowych. Niecelowe wydaje się ograniczanie ich do określonego rocznika.

7. Organizacja 3 spotkań plenarnych Rady Biznesu, skupiającej najważniejszych partnerów wydziału. Ich celem będzie prezentowanie oferty Wydziału, osiągnięć współpracy z biznesem oraz planowanie dalszej współpracy z partnerami. Rada Biznesu przy WSMiP już funkcjonuje, w ramach projektu planuje się jej poszerzenie o firmy absolwenckie, które nawiążą bliskie kontakty biznesowe z Wydziałem. Rada Biznesu jest ciałem konsultacyjnym – szczegółowy opis zasad jej funkcjonowania w ramach modelu znajduje się w podręczniku będącym załącznikiem do niniejszej strategii.

8. Przygotowanie materiałów informacyjno-promocyjnych dla partnerów biznesowych Wydziału. Przygotowana zostanie 10 stronicowa broszura (nakład: 500 egzemplarzy) prezentująca ofertę komercyjną Wydziału, która będzie dystrybuowana wśród partnerów biznesowych (na konferencjach, podczas spotkań indywidualnych itd.). Działanie to nie było na etapie wniosku planowane, ale okazało się w toku prac na podręczniku niezbędne – do efektywnej pracy biura konieczne jest też wyposażenie pracowników w profesjonalne materiały promocyjne w wersji papierowej.

Harmonogram działań testujących

Działanie	2012							2013							
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Utworzenie biura															
Stworzenie portalu															
Stworzenie narzędzi monitoringowych															
Konferencja podsumowująca etap testowania															
Spotkania doradcze i przygotowanie oferty komercyjnej															
Przygotowanie materiałów promocyjnych															
Szkolenie dla wydziałowych liderów															
Konferencja z okazji zjazdu absolwentów															
Spotkania Rady Biznesu															

Szkolenia dla absolwentów															
Aktywne budowanie relacji z biznesem i bieżąca działalność															
Monitoring															
Przygotowanie raportu podsumowującego															

Za monitoring działań testujących będzie odpowiadał kierownik projektu. Wyniki będą zbierane i analizowane raz w miesiącu. O wprowadzeniu ewentualnych korekt będzie decydował kierownik projektu w porozumieniu z kierownikiem Biura i z władzami dziekańskimi. Badania będą prowadzone w następującymi narzędziami:

1. Badania ankietowe oceniające satysfakcję uczestników konferencji, szkoleń oraz sesji doradczych (ankieta na koniec każdego wydarzenia).

2. Ankieta elektroniczna wśród użytkowników portalu absolwenckiego (VI 2013) badająca ich zadowolenie i stopień użyteczności portalu.

3. Badanie (maj-czerwiec 2013) pracowników wydziału (ankieta wśród wszystkich pracowników naukowych i pogłębione wywiady indywidualne z wydziałowymi liderami), którego celem będzie uzyskanie opinii na temat postrzegania efektywności modelu z punktu widzenia pracownika – czy biura ułatwia współpracę z biznesem, czy testowane narzędzia (np. newsletter) są przydatne, co należałoby zmienić

4. Badanie otoczenia biznesowego wydziału (w tym wszystkich pozyskanych partnerów biznesowych) za pomocą wywiadów telefonicznych i wywiadów pogłębionych (maj-czerwiec 2013).

Badanie powinno dać odpowiedź na 4 podstawowe pytania:

- Czy respondent uczestniczy we współpracy wydziału z biznesem? (Pytanie dodatkowe: jeśli tak, to w jaki sposób?)
- Czy respondent jest zadowolony z prowadzonej współpracy?
- Czy respondent uważa współpracę za przydatną?
- Jakie są oczekiwania odnośnie dalszej współpracy?

5. Obserwacja uczestnicząca Kierownika projektu lub jego przedstawiciela w min. 50% szkoleń i we wszystkich konferencjach. Z każdej takiej obserwacji sporządzony zostanie raport.

6. Otwarta przez cały okres testowania możliwość przysyłania uwag, rekomendacji i komentarzy ze strony wszystkich odbiorców modelowego rozwiązania.

7. Stały monitoring (rejestr) liczby wspólnych przedsięwzięć uczelni i partnerów biznesowych (l. podpisanych umów, wartość kontraktów).

V. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA

Ocena wyników testowania zostanie dokonana przez zewnętrzną firmę ewaluacyjną. Wykonawca wybrany zostanie na podstawie ofert od minimum 3 firm, specjalizujących się w ewaluacji projektów.

Kryterium wyboru, oprócz ceny, będzie adekwatność zaproponowanego planu ewaluacji. Wyboru dokona kierownik projektu, w porozumieniu z zarządem firmy PL Europa, lidera projektu. Procedura wyboru wykonawcy zostanie przeprowadzona już na początku działań testujących, tak aby miał on bezpośredni wpływ na zbierania niezbędnych danych monitoringowych i mógł dogłębnie zapoznać się z projektem. Sama ewaluacja zostanie jednak wykonana po zakończeniu działań testujących.

Główne pytanie ewaluacyjne: Czy wypracowany produkt faktycznie jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny niż rozwiązania stosowane dotychczas?

Pozostałe pytania ewaluacyjne:

1. Czy zacieśnianie relacji uczelni z absolwentami faktycznie może się przełożyć na wzrost współpracy z biznesem?
2. Które spośród narzędzi stosowanych w okresie testowania mają znaczenie kluczowe, dla skuteczności modelu, a które drugorzędne? Które z nich mogą być pominięte w celu obniżenia kosztów wdrożenia i stosowania modelowego rozwiązania?
3. Czy zaproponowane rozwiązanie jest efektywne kosztowo względem innych istniejących rozwiązań?

Zostały założone następujące kryteria oceny modelu:

- Adekwatność modelu - czy produkt odpowiada realnym potrzebom?
- Efektywność - czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty?
- Skuteczność - czy produkt jest skuteczny, czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki?
- Trwałość efektów - czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu?

Raport ewaluacyjny obejmie również wnioski z badania efektywności działań testujących poprzez: ocenę efektów współpracy WSMiP z biznesem (m.in. ilość i wartość projektów realizowanych wspólnie z firmami), zadowolenie uczestników działań testujących, zadowolenie przedsiębiorców ze współpracy z WSMiP, ocena działań przez pracowników biura ds. współpracy z biznesem. Produkt finalny zostanie też indywidualnie zrecenzowany przez minimum 6 przedstawicieli władz dziekańskich i rektorskich z różnych uczelni.

Wprowadzana innowacja zostanie uznana na godną upowszechnienia jeśli podczas testowania na WSMiP osiągnięte zostaną następujące wskaźniki:

Wskaźniki	Wartość	Źródło weryfikacji
odsetek pracowników naukowych wydziału zaangażowanych we współpracę z biznesem w okresie testowania	15%; początkowa: 0	Dokumentacja działań testujących
liczba wspólnych inicjatyw uczelni i biznesu w okresie	15; początkowa: 0	Rejestr współpracy z biznesem prowadzony przez Biuro

testowania (projektów, zleceń dla Wydziału, szkoleń, konferencji lub innych wspólnych przedsięwzięć)		
liczba pozyskanych ofert praktyk i staży dla studentów i pracowników Wydziału	60; początkowa: 0	Rejestr zgłoszonych ofert praktyk i staży
Odsetek firm współpracujących z Wydziałem, które zauważają istotną poprawę komunikacji	80%, początkowa: 0	Badanie ankietowe na koniec okresu testowania
liczba absolwentów, którzy utrzymują kontakt z Wydziałem poprzez korzystanie z portalu absolwenckiego, uczestnictwo w szkoleniach lub innych działaniach organizowanych przez WSMiP w ramach działań testujących	150, początkowa: 0	Dokumentacja działań testujących

Z monitoring powyższych wskaźników odpowiadać będzie Kierownik Biura ds. współpracy z biznesem. Pomiar odbywać się będzie co 2 tygodnie.

Warto zauważyć, że osiągnięcie powyższych wskaźników będzie miało trwałe efekty dla Wydziału. W szczególności:

- Zaangażowanie pracowników we współpracę z biznesem uświadomi im korzyści (finansowe, naukowe) z tym związane, co zwiększy motywację do jej kontynuowania nawet po zakończeniu działań testujących
- Rozpoczęta współpraca w zakresie praktyk i staży często przybiera formę ciągłą, gdyż instytucje co roku (np. w okresie wakacyjnym) potrzebują praktykantów, a Wydział co roku poszukuje miejsc praktyk dla swoich studentów
- Nawiązanie przez absolwentów, często po dłuższej przerwie, kontaktów z Wydziałem może przerodzić się w trwałą relację. W szczególności dzięki portalowi internetowemu, który bardzo ułatwi kontakty i przepływ informacji.

Osobnym elementem ewaluacji będzie kompleksowa zewnętrzna ocena całego projektu, której głównym celem będzie ocena jakości procesu zarządzania projektem: współpracy z interesariuszami, stosowanie zasady równości płci, zarządzania budżetem i działaniami, komunikacji w partnerstwie itp.. W efekcie powstanie raport wskazujący rekomendacje dotyczące organizacji procesów projektowych, które pomogą partnerom lepiej wdrażać podobne projekty w przyszłości. Raport ten powstanie na koniec projektu, po zakończeniu fazy upowszechniania i włączania.

Narzędzia ewaluacji:

- analiza dokumentów i innych dostępnych danych z systemu monitoringu działań testujących,
- wywiady indywidualne i/lub grupowe,

- obserwacje uczestniczące,
- benchmarking
- ewentualnie inne zaproponowane przez wyłonionego wykonawcę.

VI. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

Cel główny działań upowszechniających:

Wzmocnienie, do końca projektu, zdolności polskich uczelni do współpracy z biznesem poprzez upowszechnienie wypracowanego w ramach projektu modelowego rozwiązania, w regionie łódzkim i innych regionach.

Planowanym efektem podjętych działań na zakończenie projektu ma być przekazanie informacji o produkcie finalnym do minimum 300 uczelni oraz 470 osób.

Wskaźnik	Sposób weryfikacji
Liczba osób, które wzięły udział w działaniach upowszechniających: 570	Listy obecności podczas szkoleń i konferencji, potwierdzenia pobrania podręcznika ze strony internetowej.
Liczba uczelni, które otrzymały produkt finalny: 300	Potwierdzenie odbioru podręcznika, potwierdzenie pobrania podręcznika ze strony internetowej, potwierdzenie nadania podręcznika
Liczba zorganizowanych konferencji i spotkań informacyjnych: 14	Listy obecności
Liczba kampanii informacyjnych służących kojarzeniu partnerów i promocji transferu wiedzy i innowacji: 1	Dokumentacja kampanii: kopie ogłoszeń, artykułów prasowych i innych relacji medialnych, listy obecności na konferencjach, potwierdzenia wysyłki/odbioru podręcznika.
Liczba osób, które po pozytywnie oceniają założenia modelu: 300.	Wyniki ankiet przeprowadzanych podczas konferencji i spotkań, na których prezentowany będzie model

Opis grupy docelowej:

Grupę docelową działań upowszechniających stanowią wszystkie uczelnie wyższe w Polsce (wg danych za rok 2011 jest to 470 placówek). Działania skierowane będą w szczególności do:

1. Władze wyższych uczelni w Polsce: rektorzy, kanclerze i inne osoby zarządzające tymi instytucjami, w tym władze dziekańskie – około 2000 tysięcy osób w skali kraju.
2. Pracownicy naukowcy – około 76 tysięcy osób (wg. Strategii Rozwoju Nauki w Polsce do 2015r)
3. Pracownicy administracyjni zatrudnieni w komórkach odpowiedzialnych za rozwój uczelni, promocję, pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania – grupa kilku tysięcy osób w całym kraju.

4. Przedstawiciele mediów – w szczególności dziennikarze pracujący w mediach opiniotwórczych – ogólnopolskich gazetach (np. Gazeta Wyborcza, Rzeczpospolita), tygodnikach (np. Polityka), stacjach radiowych i telewizjach (TokFm, TVP) oraz portalach internetowych (np. www.NaTemat.pl).

Założenia generalne:

Działania upowszechniające będą prowadzone we wszystkich fazach realizacji projektu. Początkowo będą ograniczone do portalu www projektu, spotkań z władzami łódzkich uczelni wyższych i władz poszczególnych wydziałów) oraz konferencji. Od zakończenia działań testujących (VIII 2013) rozpocznie się przygotowanie głównego etapu upowszechniania i włączania, tak aby mógł on wystartować niezwłocznie po opracowaniu ostatecznego modelu i jego walidacji (XII 2013).

Projektodawca założył upowszechnienie modelu w skali regionalnej, ale z uwzględnieniem działań o zasięgu krajowym, gdyż model ma z założenia charakter uniwersalny. Pozwoli to też zachować efektywność kosztową projektu – ograniczanie wpływu projektu jedynie do regionu pogorszyłoby relację nakładów na stworzenie produktu do efektów jego włączenia.

Etap	Działania
Etap testowania	Głównym celem działań na tym etapie będzie wzbudzenie zainteresowania nowym rozwiązaniem wśród pracowników i władz uczelni wyższych. Planowane są następujące działania: - prezentacje założeń modelu na konferencjach dotyczących współpracy nauki z biznesem, marketingu uczelni wyższych itp. - prezentacja informacji o modelu na stronie internetowej projektu, partnerów oraz w portalach społecznościowych - spotkania personelu projektu z władzami łódzkich uczelni wyższych i władzami poszczególnych wydziałów
Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu	Na tym etapie przeprowadzona będzie szeroko debata o efektach testowania, z udziałem użytkowników, odbiorców i mediów. Do mediów przesłane zostaną materiały informacyjne o produkcie, zorganizowana zostanie konferencja podsumowująca etap testowania. Debata będzie także animowana poprzez stronę internetową projektu, partnerów i portale społecznościowe.
Opracowanie produktu finalnego	Włączenie grupy docelowej w przygotowanie ostatecznej wersji podręcznika (w charakterze ekspertów i recenzentów). Jednocześnie rozpoczną się przygotowania do głównego etapu kampanii (wstępna rezerwacja terminów, sal i prelegentów itp.).
Upowszechnianie i włączanie	Celem działań na tym etapie będzie upowszechnienie modelowego rozwiązania wśród jak największej liczby potencjalnych użytkowników. Planowane działania: - konferencja inauguracyjna działania upowszechniające (100 osób) – zorganizowana jako impreza towarzysząca zjazdowi absolwentów

	WSMiP, z udziałem przedstawicieli świata nauki, mediów, przedstawicieli biznesu, absolwentów. - 12 regionalnych spotkań informacyjnych w różnych regionach dla około 20 osób każde (pierwotnie we wniosku było planowanych 16 spotkań, ale w toku dyskusji nad strategią podjęta została decyzja, o ograniczeniu liczby spotkań z powodu konieczności wygospodarowania środków na odpowiednie wsparcie rekrutacji na te imprezy poprzez reklamę internetową) - konferencja podsumowująca dla 100 osób – o charakterze naukowym, głównie dla przedstawicieli świata nauki, w tym władz uczelni, ale także mediów. - stworzenie i wydrukowanie folderu informacyjnego (600 sztuk) zawierający skrócony opis modelu. Folder dystrybuowany będzie podczas konferencji i spotkań; - druk podręcznika prezentującego model (600 sztuk). Dystrybucja podczas spotkań i konferencji, wysyłka do władz uczelni. - 5 miesięczna usługa PR mająca na celu zainteresowanie mediów stworzonym modelem - reklama internetowa. Kampania mająca na celu wsparcie rekrutacji na imprezy organizowane w ramach upowszechniania. Planowane narzędzia to mailing, linki sponsorowane, pozycjonowanie, bannery na portalach społecznościowych i branżowych. Ostateczny dobór narzędzi zostanie zaproponowany przez wybranego wykonawcę (pomysł na kampanię będzie jednym z kryteriów wyboru wykonawcy). - zakup ogłoszeń prasowych informujących o konferencji i spotkaniach (5 ogłoszeń w gazetach regionalnych i krajowych)
--	---

O sukcesie etapu testowania będzie świadczyło osiągnięcie odpowiednio wysokiej liczby osób i instytucji, które zapoznają się z modelem (otrzymają podręcznik, wezmą udział w imprezach promujących wdrażane rozwiązanie). Sukcesem będzie dotarcie do minimum 300 uczelni oraz 470 osób.

VII. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

Głównym celem działań mainstreamingowych jest włączenie, do końca trwania projektu, produktu finalnego do praktyki życia uczelni w regionie łódzkim i w Polsce.

Planowanym efektem podjętych działań na zakończenie projektu ma być rozpoczęcie wdrażania modelu na minimum 3 uczelniach wyższych.

Wskaźnik	Sposób weryfikacji
Liczba uczelni, które zadeklarowały rozpoczęcie wdrożenia modelu: 4	Pisemnego potwierdzenia rozpoczęcia wdrożenia modelu od władz uczelni bądź wydziału;
Liczba uczelni, które zadeklarują zainteresowanie wdrożeniem modelu w przyszłości: 8	Pisemna deklaracja władz uczelni bądź wydziału zamiaru wdrożenia modelu
Liczba osób przygotowanych do pracy w charakterze kierownika biura ds. współpracy z biznesem: 45 (min. 25 Kobiet)	Liczba wydanych certyfikatów ukończenia szkolenia

Grupa docelowa działań włączających (mainstreaming horyzontalny):

1. Władze wyższych uczelni w Polsce: rektorzy, kanclerze i inne osoby zarządzające tymi instytucjami. To grupa kilkuset osób zarządzających 470 uczelniami w Polsce.
2. Władze dziekańskie wydziałów szkół wyższych – grupa około 2 tysięcy osób w skali kraju.

Grupa docelowa działań włączających (mainstreaming wertykalny):

1. Konferencja rektorów akademickich szkół polskich – zrzeczenie rektorów 107 szkół wyższych, które jest ważnym organem wyrażającym opinię środowiska naukowego w Polsce.
2. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju jako wyspecjalizowana jednostka odpowiadająca za wspieranie współpracy nauki z biznesem.
3. Komitet Polityki Naukowej przy MNiSzW (do głównych zadań Komitetu należy udzielanie pomocy ministrowi przy opracowywaniu dokumentów dotyczących rozwoju nauki oraz polityki naukowej i innowacyjnej).

Z uwagi na fakt, iż do włączenia proponowanego rozwiązania do głównego nurtu nie są potrzebne zmiany prawne lub administracyjne, w projekcie planujemy głównie mainstreaming horyzontalny, skoncentrowany na zachęcaniu do powielenia w całości lub części praktyki przetestowanej w projekcie. Tym samym działania mainstreamingu wertykalnego będą prowadzone w bardzo ograniczonej formie – głównym celem działań, będzie zwrócenie uwagi na wagę relacji absolwenckich dla efektywnej współpracy uczelni z biznesem i zachęcenie do włączania tego tematu do polityki naukowej w Polsce.

Strategia działań włączających (horyzontalnych) oparta jest na 2 filarach:

1. wykorzystaniu spotkań bezpośrednich z przedstawicielami władz uczelni, wydziałów i a także pracownikami naukowymi i administracyjnymi. Spotkania te będą odbywać pracownicy biura ds. współpracy, dziekana WSMiP, przedstawiciele lidera projektu i Stowarzyszenia Absolwentów.
2. bezpośrednim wsparciu dla instytucji, które będą zainteresowane zastosowaniem modelowego rozwiązania. Wsparcie to będzie udzielane poprzez dwa główne narzędzia:
 - doradztwo indywidualne dla uczelni, które zdecydują się wdrożyć model

- 3 trzydniowe, wyjazdowe, szkolenia dla pracowników UŁ i innych uczelni (łącznie 48 osób), przygotowujące do pracy w charakterze kierowników biur ds. współpracy z biznesem.
Tematyka: szczegółowe zasady działania modelu, prawo własności intelektualnej, komunikacja i budowa trwałych relacji z biznesem.

Mainstreaming prowadzony będzie na wszystkich etapach realizacji projektu:

Etap	Działania
Etap testowania	- zaangażowanie decydentów (władze rektorskie i dziekańskie) w proces testowania poprzez konsultowanie z nimi procesu testowania i zbieranie od nich informacji o pożądanym kształcie produktu finalnego
Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu	- zapewnienie wpływu decydentów na kształt produktu finalnego poprzez ich udział w konferencji podsumowującej etap testowania
Opracowanie produktu finalnego	- produkt finalny zostanie przed oddaniem do walidacji zrecenzowany przez minimum dwóch przedstawicieli decydentów
Upowszechnianie i włączanie	- doradztwo dla zainteresowanych użytkowników - indywidualne prezentacje produktu finalnego na uczelniach - szkolenia dla przyszłych kierowników biur ds. współpracy z biznesem

O skuteczności działań włączających będzie świadczyć fakt rozpoczęcia wdrażania modelu przez minimum 4 uczelnie (z terytorium całego kraju, ale minimum 1 z regionu łódzkiego) oraz zadeklarowanie zamiaru wdrożenia modelu w przyszłości przez kolejne 8 uczelni z całego kraju (w tym minimum 2 z regionu).

Zaznaczyć przy tym należy, że nie jest celem działań włączających doprowadzenie do sytuacji, w której model będzie „uwzględniany” w dokumentach strategicznych uczelni lub wydziałów, gdyż nie jest to konieczne do jego skutecznego włączenia. Wprost wpisując się w istniejące przepisy i cele polityki edukacyjnej formułowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, proponowane rozwiązanie może być wdrażane bez dokonywania jakichkolwiek modyfikacji dokumentów strategicznych.

VIII. KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU

L.p	Wydarzenie	Termin
1	Rozpoczęcie działań testujących	Maj 2012
2	Zakończony Zjazd absolwentów, gotowe wszystkie narzędzia używane w procesie testowania: m.in. portal absolwencki, oferta wydziału itp.	Październik 2012
3	Zakończenie działań testujących: gotowy raport podsumowujący etap testów, gotowy zewnętrzny raport ewaluacyjny	Lipiec 2013

4	Produkt finalny gotowy do przekazania do walidacji	Wrzesień 2013
5	Początek głównego etapu działań upowszechniających i włączających	Grudzień 2013
6	Zakończenie działań upowszechniających	Sierpień 2014

IX. ANALIZA RYZYKA

Główne ryzyka dla projektu to:

1. Niechęć dużej części absolwentów do podejmowania szerszej współpracy z Wydziałem.

Badanie ankietowe absolwentów WSMiP potwierdziło obawy, że nie ma wśród absolwentów świadomości możliwości jakie daje utrzymywanie związków z uczelnią, a u części osób jest wręcz niechęć, spowodowana złymi wspomnieniami z czasów studiów. Prawdopodobieństwo wystąpienia jest więc bardzo wysokie. Wpływ na projekt jest jednak umiarkowany, gdyż na etapie działań testujących nie jest konieczny masowy udział absolwentów – w zupełności wystarczy zaangażowanie około 5%.

Sposób identyfikacji: analiza wyjściowych założeń projektu i porównywanie ich z rzeczywistymi efektami realizacji projektu (np. udział absolwentów w konferencjach). Za identyfikację odpowiadać będzie kierownik biura ds. współpracy z biznesem.

Zapobieganie: włączenie w projekt Stowarzyszenia Absolwentów, szeroki program informacji na temat korzyści ze współpracy z UŁ (m.in. poprzez przejrzystą prezentację oferty komercyjnej), intensywne działania promujące projekt (np. na portalach społecznościowych), zaplanowanie również atrakcyjnych imprez towarzyskich przy okazji konferencji, stworzenie atrakcyjnego portalu społecznościowego.

Minimalizacja: intensyfikacja kontaktów z absolwentami (maile, telefony, listy) zachęcające do współpracy, szersze włączenie do realizacji projektu w charakterze ekspertów, prelegentów (wywołanie efektu wzajemności).

2. Niechęć pracowników naukowych Wydziału do podejmowania współpracy z biznesem.

Niechęć ta wynikać może z braku nawyku współpracy, świadomości możliwości lub pokutującego u wielu naukowców przekonania, że „uczelnia nie jest od zarabiania pieniędzy”. Wpływ tego czynnika na projekt ma charakter kluczowy – bez zaangażowania naukowców, żadne działania biura ds. współpracy z biznesem nie będą skuteczne. Prawdopodobieństwo wystąpienia jest jednak niewielkie: dzięki włączeniu pracowników wydziału w prace nad modelem udało się zidentyfikować sporą grupę osób (ok. 20%), która już osobiste doświadczenia współpracy z biznesem lub też wykazuje chęć podjęcia takiej współpracy. Należy przy tym zauważyć, że część pracowników Wydziału, z uwagi na swoje zainteresowania badawcze, w bardzo niewielkim stopniu może uczestniczyć we współpracy z biznesem.

Sposób identyfikacji: dane pozyskiwane w procesie ewaluacji korekcyjnej (np. wyniki ankiet i wywiadów z pracownikami). Za identyfikację odpowiadać będzie kierownik projektu.

Zapobieganie: szerokie włączenie pracowników w prace projektowe, formalna (np. na Radzie Wydziału) i nieformalna akcja informacyjna pokazująca wymierne korzyści (w tym finansowe) związanych ze współpracą z biznesem.

Minimalizacja: zatrudnienie wysokiej klasy doradców biznesowych, którzy będą mieli autorytet wywierający pozytywny wpływ na podejście pracowników WSMiP

3. Niechęć do zastosowania (włączenia) modelu przez inne uczelnie.

O ile można spodziewać się sporego zainteresowania wynikami testowania ze strony uczelni, o tyle z dużym prawdopodobieństwem można założyć kłopot z podjęciem decyzji o jego wdrożeniu. Wynika on z braku doświadczeń większości wydziałów z taką aplikacją dobrych praktyk, ograniczeniami finansowymi i brakiem chęci do ponoszenia dodatkowych nakładów, niską świadomością konieczności profesjonalizacji kontaktów z biznesem u wielu przedstawicieli władz dziekańskich. Wystąpienie tego czynnika będzie miało istotne znaczenie dla projektu – może utrudnić osiągnięcie zakładanych celów w aspekcie włączania wyników do praktyki.

Sposób identyfikacji: dane pozyskiwane przez personel projektu w czasie działań upowszechniających i włączających (w tym rozmowy nieformalne)

Zapobieganie: stworzenie modelu uwzględniającego realia organizacyjne i finansowe polskich uczelni, szerokie włączenie decydentów w program konsultacji ostatecznego kształtu produktu finalnego (konsultacje indywidualne wstępnej wersji produktu).

Minimalizacja: uwzględnienie w działaniach włączających indywidualnych, nieformalnych spotkań z władzami uczelni;

4. Opracowana wersja produktu nie odpowiadająca potrzebom i oczekiwaniom odbiorców biorących udział w testowaniu

Podczas działań testujących może się okazać, że zaplanowane narzędzia nie do końca spełniają oczekiwania: pracowników WSMiP, absolwentów i odbiorców. Miałoby to dość istotny wpływ na projekt, ale z drugiej strony prawdopodobieństwo wystąpienia takiej sytuacji jest niewielkie. Wynika to z faktu, że podczas pierwszych pięciu miesięcy działania projektu bardzo dokładnie zdiagnozowano potrzeby odbiorców, którzy zostali też bardzo mocno włączeni w przygotowanie produktu finalnego.

Sposób identyfikacji: dane z monitoringu działań testujących

Zapobieganie: Zaangażowanie przedstawicieli grupy docelowej na wszystkich etapach prac nad produktem, a także zaangażowanie w proces przygotowania produktu bardzo dobrych specjalistów

Minimalizacja: elastyczne zarządzanie działaniami testującymi i wprowadzanie niezbędnych zmian (korekt) do produktu finalnego

5. Niskie zainteresowanie użytkowników i odbiorców produktem

Dużym zagrożeniem dla osiągnięcia celów projektu byłaby bez wątpienia sytuacja, w której użytkownicy i odbiorcy nie byli w ogóle zainteresowani upowszechnianym produktem. Mogłoby to zakwestionować wręcz sensowność realizacji przedsięwzięcia. W świetle przeprowadzonych badań wydaje się jednak, że problem zbyt małego powiązania nauki z biznesem jest dość szeroko uświadamiany, a modelowych rozwiązań dla uczelni aktualnie nie ma. Przetestowane, skuteczne narzędzie powinno więc wzbudzić zainteresowanie, co jednak niekoniecznie musi się automatycznie przełożyć na adaptację modelu na danej uczelni (patrz ryzyko nr 3).

Sposób identyfikacji: dokumentacja związana z udziałem w projekcie grup docelowych, formalne i nieformalne informacje otrzymane od użytkowników dotyczące ich zainteresowania produktem.

Zapobieganie: Wykorzystywanie języka korzyści w budowaniu komunikatów marketingowych oraz staranność w tworzeniu narzędzi promocyjnych

Minimalizacja: Poszerzenie grupy docelowej, do której kierowane będą działania upowszechniające oraz dokonanie analizy i reorientacji zaplanowanych działań upowszechniających w razie ich niskiej skuteczności.

Matryca pokazująca powyższe ryzyka w projekcie w układzie zestawiającym prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia z jego wpływem na projekt, znajduje się w tabeli poniżej.

		Prawdopodobieństwo		
		Niskie	Średnie	Wysokie
Wpływ na projekt	Wysoki	5, 2		3
	Średni	4		1
	Niski			

Z powyższego zestawienia wynika wyraźnie, że najistotniejsze ryzyka dla projektu związane są postawą absolwentów oraz gotowością innych uczelni do wdrożenia proponowanego modelu.