



UNIWERSYTET
WARMIŃSKO-MAZURSKI
W OLSZTYNIE

Załącznik do Zarządzenia Nr 9/2026
Rektora UWM w Olsztynie
z dnia 20 lutego 2026 roku

STRATEGIA WSPÓŁPRACY

**Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie
z otoczeniem społeczno-gospodarczym**

Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym

Olsztyn, luty 2026 r.

Spis treści

1	WYKAZ POJĘĆ I SKRÓTÓW	5
2	WPROWADZENIE	7
2.1	OTOCZENIE SPOŁECZNO-GOSPODARCZE UWM - DEFINICJA I ZNACZENIE	9
3	ZAKRES I ADRESACI STRATEGII	10
3.1	ZAKRES STRATEGII WSPÓŁPRACY	10
3.2	ADRESACI STRATEGII	14
4	CELE REALIZACJI WSPÓŁPRACY	19
4.1	CEL STRATEGICZNY	19
4.2	CELE SZCZEGÓŁOWE	19
5	OBSZARY, MODEL I FORMY WSPÓŁPRACY	21
5.1	GŁÓWNE OBSZARY WSPÓŁPRACY	21
5.2	MODEL WSPÓŁPRACY I ROLA UCZELNI	24
5.3	FORMY WSPÓŁPRACY	25
6	ZASADY WSPÓŁPRACY	27
6.1	WPROWADZENIE	27
6.2	FUNDAMENTALNE ZASADY WSPÓŁPRACY	29
6.3	PODSTAWOWE ZASADY ETYCZNE I SPOŁECZNE – KODEKS WSPÓŁPRACY (ESG)	30
6.4	PODSTAWOWE ZASADY FORMALNO-PRAWNE WSPÓŁPRACY	34
6.5	PODSTAWOWE ZASADY ORGANIZACYJNE	36
6.6	PODSTAWOWE ZASADY FINANSOWE	37
6.7	ZASADY STRATEGICZNE I WIZERUNKOWE	37
6.8	TABELA: CHECKLISTA DECYZYJNA	38
6.9	TABELA: MAPA RYZYKA	41
7	NARZĘDZIA I PROCEDURY	42
7.1	NARZĘDZIA WSPÓŁPRACY	42
7.2	PROCEDURY WSPÓŁPRACY	43
	7.2.1. Standardy obowiązujące przy tworzeniu procedur współpracy	48
7.3	BAZY DANYCH	50
8	SYSTEM MONITOROWANIA I EWALUACJI WSPÓŁPRACY	53
8.1	ZAŁOŻENIA EWALUACJI WSPÓŁPRACY	53
8.2	PLAN EWALUACJI WSPÓŁPRACY	53
8.3	MONITORING	54
8.4	SYSTEM WSKAŹNIKÓW	54
9	KOMUNIKACJA I PROMOCJA WSPÓŁPRACY	56
9.1	ZASADY KOMUNIKACJI	56
9.2	NARZĘDZIA KOMUNIKACJI	56
9.3	SYSTEM IDENTYFIKACJI I PROMOCJA WSPÓŁPRACY	57
9.4	DIALOG I WSPÓŁUCZESTNICTWO INTERESARIUSZY	57
9.5	ODPOWIEDZIALNOŚĆ, KOORDYNACJA I MIERNIKI SKUTECZNOŚCI KOMUNIKACJI I PROMOCJI WSPÓŁPRACY	58
9.6	OFERTA WSPÓŁPRACY UWM W OLSZTYNIE	58

10	ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ WSPÓŁPRACY I ODPOWIEDZIALNOŚĆ.....	61
10.1	STRUKTURA ZARZĄDZANIA	61
10.2	ODPOWIEDZIALNOŚĆ I PODZIAŁ RÓL	62
10.3	RAPORTOWANIE I NADZÓR.....	62
10.4	AKTUALIZACJA STRATEGII WSPÓŁPRACY.....	62
10.5	ZASADA WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚCI	63
10.6	KULTURA ORGANIZACYJNA I ZARZĄDZANIE ZMIANĄ.....	65

1 WYKAZ POJĘĆ I SKRÓTÓW

UWM	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
OSG	Otoczenie społeczno-gospodarcze uczelni, które obejmuje sektor publiczny, gospodarczy, społeczny, edukacyjny i kulturowy, a także media, absolwentów oraz społeczności lokalne i regionalne.
CWO	Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym - jednostka administracji uczelni koordynująca współpracę UWM z partnerami zewnętrznymi będącymi przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego.
CMiM	Centrum Marketingu i Mediów - jednostka ogólnouczelniana odpowiedzialna za komunikację, promocję i współpracę z mediami.
CZPIAS	Centrum Zarządzania Projektami i Analiz Strategicznych - jednostka ogólnouczelniana odpowiedzialna za analizowanie wybranych obszarów społeczno-gospodarczych w ujęciu strategicznym i horyzontalnym w celu identyfikacji problemów oraz określenia propozycji ich rozwiązania, stałą współpracę z instytucjami zarządzającymi poszczególnymi programami finansującymi projekty uczelni, prowadząca Centralny Rejestr Projektów Uniwersytetu.
CPNiI „Kortosfera”	Centrum Popularyzacji Nauki i Innowacji „Kortosfera” - jednostka ogólnouczelniana odpowiedzialna za popularyzację nauki i innowacji na wszystkich poziomach oświaty, za współpracę z ośrodkami naukowymi i popularyzującymi naukę w kraju i za granicą, administracją rządową i samorządową, organizacjami pozarządowymi, a także innymi osobami prawnymi, jednostkami organizacyjnymi nieposiadającymi osobowości prawnej oraz osobami fizycznymi prowadzącymi działalność w zakresie edukacji i popularyzacji nauki.
Biuro Nauki	Jednostka administracji uczelni wspierająca procesy badawcze oraz raportowanie działalności naukowej.
Biuro ds. Współpracy Międzynarodowej	Jednostka administracji uczelni obsługująca procesy związane z międzynarodową wymianą naukową, dydaktyczną oraz kulturalną, prowadząca rejestr umów oraz odpowiedzialna za współpracę z instytucjami, agencjami, sieciami związanymi z finansowaniem i organizacją tych działań oraz z organizacjami prowadzącymi międzynarodowe rankingi uniwersyteckie.
Interesariusze	Podmioty istotne dla funkcjonowania uczelni, m.in. administracja, biznes, NGO, media, szkoły, absolwenci.
Mapa interesariuszy	Narzędzie klasyfikujące grupy interesariuszy według wpływu i zaangażowania.
Macierz Mendelowa	Model segmentacji interesariuszy według poziomu wpływu i zaangażowania.

Strategia współpracy	Dokument strategiczno-operacyjny określający ramy współpracy UWM z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
System Hub	Baza danych UWM dotycząca porozumień, projektów i własności intelektualnej. Dostęp do systemu mają pracownicy CWO i CZPiAS przez zalogowanie.
CRM	Customer Relationship Management - elektroniczny system zarządzania relacjami z partnerami zewnętrznymi.
B+R	Działalność badawczo - rozwojowa to podejmowana w sposób metodyczny i systematyczny twórcza praca, obejmująca badania naukowe lub prace rozwojowe, prowadzona w celu zdobycia nowej wiedzy i jej wykorzystania do tworzenia nowych zastosowań.
IP	Własność intelektualna (z <i>ang. intellectual property</i>), obejmuje rezultaty działalności twórczej pracowników, doktorantów i studentów UWM, które podlegają ochronie prawnej, w szczególności: wynalazki, patenty, wzory użytkowe i przemysłowe, utwory (w tym publikacje, materiały dydaktyczne, oprogramowanie), know-how oraz bazy danych. IP stanowi strategiczny zasób uczelni, wykorzystywany w procesach transferu wiedzy, technologii, współpracy badawczo-rozwojowej, a zasady jego ochrony i zarządzania regulują wewnętrzne procedury UWM oraz obowiązujące przepisy prawa.
Komercjalizacja	Zmonetyzowany proces wdrażania wyników badań do praktyki społecznej lub gospodarczej.
Komercjalizacja bezpośrednia	Sprzedż praw własności intelektualnej lub udzielenie licencji na korzystanie z własności intelektualnej dokonywane bezpośrednio przez uczelnię.
Komercjalizacja pośrednia	Utworzenie spółki spin off/spin out, których działalność opiera się na własności intelektualnej wytworzonej w uczelni.
Spin-off/Spin-out	Spółki tworzone na bazie własności intelektualnej uczelni w wyniku komercjalizacji pośredniej.
NDA	Umowa o zachowaniu poufności.
Ewaluacja współpracy	Ocena skuteczności działań w obszarze współpracy.
Monitoring współpracy	Proces zbierania danych o projektach i relacjach z partnerami.
Wskaźniki współpracy	Mierniki procesów, rezultatów i wpływu współpracy.
Oferta współpracy	Standaryzowany zestaw propozycji UWM dla partnerów.
Kultura organizacyjna współpracy	Wartości i praktyki stosowane w uczelni i sprzyjające dialogowi, transparentności, otwartości oraz współodpowiedzialności i zaangażowaniu w relacjach z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

2 WPROWADZENIE

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (UWM) to uczelnia o wyjątkowej misji regionalnej, łącząca tradycję akademicką z nowoczesnym podejściem do nauki, gospodarki i społeczeństwa. Zgodnie ze Strategią Rozwoju UWM 2021–2030, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest istotnym elementem realizacji określonych w niej celów, których osiągnięcie warunkuje efektywne wykorzystanie potencjału i rozwój uczelni. Strategia współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym (OSG) stanowi więc instrument realizacji strategii UWM. Jest dokumentem strategiczno-operacyjnym, który porządkuje zasady i wprowadza mechanizmy współpracy uczelni z partnerami zewnętrznymi w sposób spójny, przejrzysty i mierzalny.

Celem Strategii jest stworzenie ram umożliwiających systemowe zarządzanie relacjami z otoczeniem, w oparciu o wspólne wartości, odpowiedzialność społeczną i zrównoważony rozwój. Dokument określa: cele, zasady i modele współpracy oraz wyposaża w narzędzia i procedury postępowania. Istotną częścią Strategii współpracy jest system monitorowania, ewaluacji i jej aktualizacji ([rozdział 8](#)). Sprawcze zarządzanie obszarem współpracy będzie możliwe pod warunkiem praktycznego zastosowania Strategii w funkcjonowaniu uczelni.

Strategia nie tylko jest zgodna z priorytetami rozwoju UWM w Olsztynie, ale odpowiada na trendy kształtujące współczesne szkolnictwo wyższe - budowanie potencjału poprzez współpracę, koalicje międzysektorowe, cyfryzację, internacjonalizację, interdyscyplinarność, społeczną odpowiedzialność nauki oraz potrzebę kształcenia kompetencji przyszłości. Współczesne uczelnie funkcjonują w warunkach rosnącej niepewności i złożoności. Zmiany demograficzne, rozwój technologii, zielona transformacja, presja efektywności i potrzeba partnerstw międzysektorowych wpływają na sposób, w jaki nauka współdziała z gospodarką i społeczeństwem. Umiejętność rozpoznawania i właściwego interpretowania zjawisk oraz zmian zachodzących w otoczeniu staje się dziś jedną z kluczowych kompetencji instytucjonalnych, pozwalającą uczelniom elastycznie dostosowywać się do megatrendów i wykorzystywać je w procesie rozwoju. Strategia współpracy UWM jest odpowiedzią na tę potrzebę - stanowi narzędzie aktywnego kształtowania przyszłości uczelni i jej roli w regionie.

Współpraca z OSG stanowi drogę do celu, w którym uczelnia jako część systemu szkolnictwa wyższego staje się „katalizatorem innowacji”¹, a swoim aktywnym działaniem w tym obszarze wpływa na rozwój społeczno-gospodarczy regionu i kraju. Tym samym wpisuje się w strategiczne założenia dotyczące rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, gdyż wyznaczone długofalowe kierunki zmian zakładają „umacnianie roli uczelni jako instytucji odpowiedzialnych społecznie i trwale powiązanych z otoczeniem społecznym i gospodarczym”².

Koordinatorem wdrożenia i głównym wykonawcą Strategii jest Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym (CWO) - jednostka powołana do integracji działań uczelni z partnerami zewnętrznymi. CWO pełni rolę punktu kontaktowego i moderatora współpracy między nauką, biznesem, samorządem oraz organizacjami pozarządowymi.

Konieczność opracowania kompleksowego dokumentu, który uporządkuje procesy współpracy i zwiększy dostępność uczelni dla partnerów zewnętrznych potwierdziły wyniki badania interesariuszy, które wykazały silną wolę współpracy partnerów zewnętrznych z uczelnią, potrzebę jednolitego punktu

¹ Diagnoza stanu obecnego – Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku.

² Projekt Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku

kontakty, zbyt skomplikowane procedury, potrzebę lepszej komunikacji, transparentności oferty i wykorzystania potencjału naukowców, a także zainteresowanie współpracą w obszarach badawczo - rozwojowych, edukacji, wydarzeń i doradztwa eksperckiego.

Inspiracją dla opracowania Strategii współpracy były rozwiązania stosowane w wiodących ośrodkach akademickich na świecie. Modele takie jak Industrial Liaison Program MIT (koordynacja relacji nauka-biznes), Impact Acceleration Account na Uniwersytecie Cambridge (transfer wiedzy i partnerstwa) czy Industry Relations Office ETH Zürich (integracja projektów B+R z gospodarką) pokazują, jak skutecznie można łączyć naukę z praktyką.

UWM nie dąży jednak do prostego odwzorowania tych programów. Ze względu na odmienne uwarunkowania prawne, organizacyjne, historyczne i finansowe, uczelnia adaptuje wybrane elementy tych rozwiązań - te, które są możliwe do wdrożenia i odpowiadają lokalnym potrzebom oraz potencjałowi Warmii i Mazur. Inspiracja ma charakter selektywny i pragmatyczny: chodzi o wykorzystanie najlepszych idei, a nie kopiowanie gotowych schematów.

Podobnie analizie poddano doświadczenia uczelni krajowych - m.in. Politechniki Gdańskiej, Uniwersytetu Jagiellońskiego, Akademii Górniczo-Hutniczej czy Szkoły Głównej Handlowej, które od lat rozwijają współpracę z otoczeniem na wysokim poziomie. Przykłady te stanowią punkt odniesienia, ale kierunki rozwoju UWM są formułowane samodzielnie, z myślą o specyfice regionu, strukturze uczelni i jej misji.

Dzięki wdrożeniu Strategii współpracy UWM tworzy własny, autorski model współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym - oparty na doświadczeniach liderów, lecz osadzony w realiach i możliwościach uczelni. Niezależnie od tego, skąd czerpano inspiracje, wszystkie udane programy współpracy łączy wspólny fundament: zaufanie, partnerstwo i wzajemne korzyści, które również stanowią podstawę przyszłego systemu współpracy UWM.

Najważniejsze wyzwania towarzyszące opracowaniu Strategii współpracy dotyczyły przede wszystkim etapu identyfikacji potrzeb uczelni i partnerów, w ramach którego kluczowe znaczenie miała współpraca z jednostkami organizacyjnymi UWM oraz responsywność interesariuszy zewnętrznych.

Z kolei etap wdrażania Strategii wymaga świadomości i gotowości władz uczelni do zmian oraz zaangażowania całej społeczności akademickiej w proces doskonalenia współpracy. Sukces realizacji Strategii jest uwarunkowany głębokim zrozumieniem potrzeb uczelni i jej partnerów, a jego gwarancję stanowią:

- wspólne wartości i język komunikacji,
- spójne procedury i przejrzyste zasady,
- jasna propozycja wartości uczelni,
- konsekwentne działania i skuteczne wdrożenie.

Strategia współpracy jest zatem nie tylko dokumentem regulacyjnym, lecz **narzędziem realnej zmiany kultury organizacyjnej Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego** w Olsztynie - wzmacniającym orientację pro jakościową, otwartość, współodpowiedzialność i świadome zarządzanie relacjami.

2.1 Otoczenie społeczno-gospodarcze UWM - definicja i znaczenie

Otoczenie społeczno-gospodarcze Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie stanowi szeroki system instytucji, podmiotów, grup społecznych i środowisk, które - funkcjonując poza strukturą organizacyjną uczelni - wpływają na jej rozwój oraz jednocześnie są odbiorcami rezultatów jej działalności. W ujęciu naukowym otoczenie to określane jest jako „aktywny współtwórca wartości publicznej, a nie jedynie pasywny odbiorca działań akademickich”³.

Zgodnie z dominującymi modelami współpracy nauki z gospodarką i społeczeństwem - Potrójnej Helisy (Triple Helix)⁴, Cztero- i Pięciohelisowego ekosystemu innowacji⁵ oraz koncepcją uczelni zaangażowanej społecznie (engaged university)⁶ - otoczenie społeczno-gospodarcze obejmuje sektor publiczny, gospodarczy, społeczny, edukacyjny i kulturowy, a także media, absolwentów oraz społeczności lokalne i regionalne. W tym ujęciu jest ono integralną częścią systemu współpracy uczelni, współkształtując zadania UWM w zakresie badań naukowych, kształcenia, innowacji, działań społecznych i rozwoju regionalnego.

Otoczenie społeczno-gospodarcze UWM tworzą podmioty, które:

- uczestniczą w rozwoju nauki, gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy,
- współpracują z uczelnią w obszarze badań, kształcenia, innowacji, kultury i działań społecznych,
- dostarczają sygnałów, potrzeb i danych niezbędnych do projektowania programów naukowych, dydaktycznych i eksperckich,
- współtworzą z uczelnią polityki publiczne, projekty rozwojowe i inicjatywy społeczne,
- korzystają z potencjału naukowego, infrastrukturalnego i kompetencyjnego uczelni,
- przyczyniają się do wzrostu innowacyjności i trwałego rozwoju regionu Warmii i Mazur.

Relacje między UWM a otoczeniem mają charakter **dwukierunkowy, partnerski i rozwojowy**. Uczelnia przekazuje do otoczenia wiedzę, wyniki badań, technologie, kompetencje i innowacje, natomiast z otoczenia pozyskuje potrzeby, wyzwania i dane kluczowe dla tworzenia aktualnych kierunków badawczych, oferty edukacyjnej oraz usług eksperckich. Tak rozumiane otoczenie społeczno-gospodarcze jest fundamentem funkcjonowania współczesnej uczelni publicznej - odpowiedzialnej społecznie, zorientowanej na współpracę i oddziaływanie, pełniącej rolę **instytucji wiedzy, partnera rozwoju i katalizatora innowacji** zgodnie ze standardami OECD, EUA i UNESCO⁷.

Włączenie tej definicji do Strategii współpracy UWM stanowi podstawę systemowego zarządzania relacjami z partnerami i umożliwia zbudowanie spójnego ekosystemu współpracy, opartego na wzajemności, transparentności i odpowiedzialności.

³ Benneworth, P., & Jongbloed, B. (2010). „Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation.” *Higher Education*, 59(5), 567–588

⁴ Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). „The dynamics of innovation: From National Systems and ‘Mode 2’ to a Triple Helix of university–industry–government relations.” *Research Policy*, 29(2), 109–123.

⁵ Carayannis, E., & Campbell, D. (2009). „Mode 3 and Quadruple Helix: Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem.” *International Journal of Technology Management*, 46(3–4), 201–234.

⁶ Pinheiro, R., Benneworth, P., & Jones, G. (2015). *Universities and regional development: A critical assessment of tensions and challenges*. Routledge, s. 45–72.

⁷ OECD (2019). *University-Industry Collaboration. New Policy Trends*. Paris: OECD Publishing, rozdz. 2, s. 37–56.

3 ZAKRES I ADRESACI STRATEGII

3.1 Zakres Strategii współpracy

Strategia współpracy Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z otoczeniem społeczno-gospodarczym obejmuje katalog form współpracy i działań podejmowanych przez uczelnię w relacjach z partnerami zewnętrznymi. Stanowi również zbiór zasad, narzędzi i procedur postępowania oraz określa odpowiedzialność jednostek organizacyjnych uczelni w realizacji celów współpracy z OSG.

Strategia ma charakter horyzontalny - obejmuje wszystkie poziomy struktury UWM i jest narzędziem integracji działań w obszarze współpracy naukowo-badawczej, dydaktycznej, społecznej i gospodarczej. Celem jej wdrożenia jest stworzenie **spójnego ekosystemu relacji uczelni z otoczeniem**, w którym wiedza, kompetencje i zasoby uczelni są wykorzystywane w sposób zrównoważony i przynoszący korzyści wszystkim stronom.

Strategia odzwierciedla ideę uczelni zaangażowanej⁸ - UWM nie tylko reaguje na potrzeby otoczenia, ale aktywnie kształtuje przyszłość Warmii i Mazur poprzez partnerstwa, innowacje i zrównoważony rozwój.

Strategia uwzględnia strukturę współpracy opartą na czterech podstawowych obszarach relacji:

Obszar relacji	Charakter relacji	Cel relacji
Wewnętrzny – sieć relacji partnerskich, rozwojowych i wspólnotowych, wspierających przepływ wiedzy, spójność organizacyjną i kulturę dialogu.	Relacje partnerskie (współpraca między wydziałami, centrami, instytutami, jednostkami organizacyjnymi uczelni, wymiana wiedzy, zasobów i dobrych praktyk np. wspólne projekty i przedsięwzięcia, współdziałanie w zespołach zadaniowych, partnerski dialog między administracją a kadrą akademicką).	Wspólne rozwiązywanie problemów, synergia między jednostkami, unikanie „silosowości”.
	Relacje koordynacyjne i wspierające (komunikacja między władzami uczelni a jednostkami organizacyjnymi, przekładanie strategii i polityk ogólnouczelnianych na działania operacyjne, przepływ informacji, raportowanie, konsultacje decyzji, wsparcie wdrożeniowe).	Efektywne zarządzanie wiedzą i realizacja celów strategicznych na wszystkich poziomach.
	Relacje mentoringowe i rozwojowe (współpraca między doświadczoną kadrą a młodymi naukowcami, doktorantami i studentami, rozwój kompetencji badawczych, dydaktycznych i menedżerskich, tutoring akademicki, mentoring naukowy).	Budowanie kultury uczenia się i wzajemnego wsparcia.
	Relacje wspólnotowe (współpraca organizacji studenckich, kół naukowych, samorządów	Budowanie poczucia tożsamości, przynależności

⁸ Pinheiro, R., Bennenworth, P., & Jones, G. (2015). *Universities and regional development: A critical assessment of tensions and challenges*. Routledge, s. 45–72.

	<p>i stowarzyszeń akademickich, zaangażowanie społeczności akademickiej w życie uczelni, inicjatywy integracyjne i prospołeczne, wolontariat pracowniczy, dialog społeczny - konsultacje polityk uczelnianych z pracownikami i studentami).</p> <p>Relacje oparte na wartościach (szacunek, inkluzywność, zaufanie, równość dostępu do informacji i możliwości, otwartość na różnorodność dyscyplin, poglądów i doświadczeń, promocja transparentności i współodpowiedzialności).</p>	<p>i współodpowiedzialności za uczelnię.</p> <p>Utrwalenie wartości akademickich jako fundamentu współpracy.</p>
<p><u>Instytucjonalny</u> - kontakty z innymi instytucjami edukacyjnymi, administracją publiczną, organizacjami i instytutami badawczymi. Charakter relacji bardziej formalny, strategiczny i regulacyjny, ale jednocześnie oparty na partnerstwie i wspólnych celach rozwojowych.</p>	<p>Relacje formalno-partnerskie (współpraca regulowana porozumieniami, listami intencyjnymi, umowami, realizacja wspólnych projektów badawczych, edukacyjnych i rozwojowych, udział w konsorcjach, sieciach, klastrach i forach instytucjonalnych, wspólne aplikacje o środki finansowe).</p> <p>Relacje administracyjno-decyzyjne (współpraca z organami administracji rządowej i samorządowej, udział przedstawicieli UWM w gremiach doradczych, komisjach eksperckich i ciałach opiniodawczych, wymiana danych, raportów i ekspertyz).</p> <p>Relacje sieciowe i partnerskie w systemie edukacji i nauki (współdziałanie z innymi uczelniami, szkołami średnimi, instytutami PAN, ośrodkami doskonalenia nauczycieli, tworzenie wspólnych kierunków studiów, programów dualnych i szkół doktorskich, realizacja wspólnych grantów i konferencji, budowa sieci uczelni regionalnych i tematycznych).</p> <p>Relacje doradczo-eksperskie (świadczanie przez UWM ekspertyz, opinii i analiz na rzecz instytucji publicznych, szkół, organizacji społecznych, uczestnictwo przedstawicieli instytucji zewnętrznych w radach programowych, konsultacjach i komitetach doradczych uczelni, realizacja modelu „open university” - otwartej nauki i dostępnych zasobów wiedzy).</p> <p>Relacje w duchu współodpowiedzialności (aktywne reagowanie uczelni na potrzeby instytucji z regionu, wspólne diagnozowanie problemów i współprojektowanie rozwiązań,</p>	<p>Budowanie zaufania instytucjonalnego i długofalowych powiązań strategicznych.</p> <p>Wspieranie procesu podejmowania decyzji publicznych wiedzą naukową i analizami eksperckimi.</p> <p>Integracja środowiska akademickiego i zapewnienie ciągłości edukacji oraz transferu wiedzy.</p> <p>Budowanie relacji opartych na wzajemnym doradztwie i wymianie kompetencji.</p> <p>Wzmocnienie roli UWM jako instytucji współodpowiedzialnej za rozwój Warmii i Mazur.</p>

	<p>udział w opracowywaniu regionalnych strategii rozwoju, polityk klimatycznych, społecznych, zdrowotnych, edukacyjnych).</p> <p>Relacje komunikacyjne i wizerunkowe (otwarty przepływ informacji między uczelnią a partnerami instytucjonalnymi, wspólna promocja inicjatyw edukacyjnych, naukowych i kulturalnych, reprezentacja uczelni na wydarzeniach instytucjonalnych, forach branżowych i w gremiach międzynarodowych).</p>	<p>Budowanie pozytywnego wizerunku UWM jako wiarygodnego partnera instytucjonalnego.</p>
<p><u>Gospodarczy</u> - relacje bardzo dynamiczne i strategiczne z przedsiębiorstwami, MŚP, startupami, parkami technologicznymi, klastrami, izbami gospodarczymi.</p>	<p>Relacje partnersko-biznesowe (opierają się na zasadzie wzajemnych korzyści - wiedza i badania uczelni wspierają rozwój gospodarki, a partnerzy biznesowi wzmacniają potencjał uczelni, długoterminowe partnerstwa z firmami z branż strategicznych dla regionu związanych z regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami, realizowane w formie konsorcjów i porozumień ramowych).</p> <p>Relacje wdrożeniowe i innowacyjne (współpraca w obszarze badań stosowanych i prac rozwojowych (projekty B+R), komercjalizacja wyników badań, rozwój prototypów i nowych technologii, tworzenie spółek typu spin-off i spin-out, uczestnictwo w programach i projektach wspierających innowacje (Enterprise Europe Network, Horyzont Europa, Science4Business, Uniwersytety Europejskie).</p> <p>Relacje usługowo-ekspertskie (realizacja prac badawczo-usługowych, eksperckich, opinii o innowacyjności, realizacja audytów, analiz technologicznych, ocen środowiskowych i ekonomicznych, tworzenie baz danych i narzędzi wspierających rozwój regionalny, np. raportów branżowych).</p> <p>Relacje sieciowe i środowiskowe (udział UWM w regionalnych i krajowych forach innowacji, stowarzyszeniach branżowych i platformach współpracy, integracja przedsiębiorców wokół projektów uczelni i inicjatyw rozwojowych regionu, współpraca z parkami naukowo-technologicznymi i inkubatorami przedsiębiorczości).</p> <p>Relacje probiznesowe i promocyjne (uczestnictwo uczelni w targach, kongresach,</p>	<p>Tworzenie relacji opartych na zaufaniu, wspólnych inwestycjach i realnym transferze technologii.</p> <p>Zwiększenie wpływu uczelni na gospodarkę poprzez wdrażanie rozwiązań naukowych w praktyce.</p> <p>Profesjonalizacja relacji z biznesem - uczelnia jako centrum kompetencji i doradztwa.</p> <p>Budowanie ekosystemu innowacji i wspólnego rozwoju gospodarczego regionu.</p> <p>Budowanie marki UWM jako uczelni innowacyjnej,</p>

	<p>misjach gospodarczych, wspólne kampanie wizerunkowe promujące współpracę nauki i biznesu, komunikacja sukcesów - prezentacja wdrożeń, raportów i dobrych praktyk).</p> <p>Relacje oparte na odpowiedzialności społecznej i środowiskowej (współpraca z firmami, które kierują się zasadami zrównoważonego rozwoju i etyki biznesu, rozwój projektów gospodarczo-społecznych (np. zielona gospodarka, gospodarka cyrkularna, cyfryzacja), wspólne inicjatywy w zakresie edukacji ekologicznej i społecznej odpowiedzialności uczelni).</p>	<p>otwartej na przedsiębiorczość i współpracę z biznesem.</p> <p>Wspieranie odpowiedzialnej gospodarki i włączanie uczelni w globalne cele zrównoważonego rozwoju.</p>
<p><u>Społeczny i kulturowy</u> - uczelnia realizuje tu swoją misję publiczną i społeczną, działając nie tylko jako instytucja naukowa, lecz także jako partner i animator życia społecznego, kulturalnego oraz obywatelskiego regionu.</p>	<p>Relacje partycypacyjne/uczestniczące (aktywne włączanie społeczności lokalnej w działania uczelni - poprzez konsultacje, warsztaty, wydarzenia otwarte, współtworzenie programów i projektów społecznych odpowiadających na lokalne potrzeby (np. zdrowie publiczne, edukacja dorosłych, cyfryzacja, zrównoważony rozwój, otwarte spotkania nauki i społeczeństwa).</p> <p>Relacje kulturowe i tożsamościowe (współorganizacja wydarzeń artystycznych, kulturalnych i patriotycznych, pielęgnowanie dziedzictwa Warmii i Mazur oraz promowanie kultury regionu, wspieranie działalności twórczej studentów i pracowników (agendy artystyczne), współpraca z instytucjami kultury).</p> <p>Relacje edukacyjno-społeczne (organizacja wykładów otwartych, kursów, uniwersytetów powszechnych np. Uniwersytet Dzieci, Uniwersytet Trzeciego Wieku, działania na rzecz edukacji obywatelskiej, ekologicznej i zdrowotnej, wspieranie inicjatyw edukacyjnych NGO, szkół i samorządów lokalnych).</p> <p>Relacje solidarnościowe i obywatelskie (udział uczelni w projektach społecznych i wolontariacie, współpraca z organizacjami pozarządowymi, akcje społeczne i charytatywne).</p> <p>Relacje komunikacyjne i wizerunkowe (budowanie otwartego dialogu między uczelnią a społecznością lokalną, transparentna komunikacja o działaniach uczelni i efektach</p>	<p>Budowanie więzi społecznych i współodpowiedzialności za rozwój regionu.</p> <p>Umacnianie tożsamości regionalnej i kulturalnej misji uczelni.</p> <p>Upowszechnianie wiedzy i promowanie uczenia się przez całe życie.</p> <p>Wzmacnianie postaw solidarności i obywatelskiej aktywności w społeczności akademickiej.</p> <p>Utrwalanie wizerunku UWM jako uczelni otwartej, zaufanej</p>

	<p>współpracy, rozwijanie kultury słuchania i reagowania na potrzeby mieszkańców regionu, promowanie nauki w mediach i przestrzeni publicznej).</p> <p>Relacje międzykulturowe i międzypokoleniowe (integracja studentów i pracowników zagranicznych w społeczności akademickiej, promocja różnorodności kulturowej, tolerancji i dialogu, wspieranie projektów międzypokoleniowych).</p> <p>Relacje oparte na wartościach (promowanie etyki, odpowiedzialności społecznej, zrównoważonego rozwoju i praw człowieka, projekty zgodne z celami ONZ: SDG 3 (Dobre zdrowie i jakość życia), SDG 4 (Dobra jakość edukacji), SDG 8 (Wzrost gospodarczy i godna praca), SDG 11 (Zrównoważone miasta i społeczności), SDG 16 (Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje), SDG 17 (Partnerstwa na rzecz celów), realizacja misji uczelni jako instytucji zaufania publicznego i lidera zmian społecznych).</p>	<p>i obecnej w życiu społecznym.</p> <p>Tworzenie kampusu otwartego i inkluzywnego, w którym różnorodność jest źródłem rozwoju.</p> <p>Łączenie nauki, wartości i zaangażowania społecznego w spójną misję publiczną uczelni.</p>
--	---	---

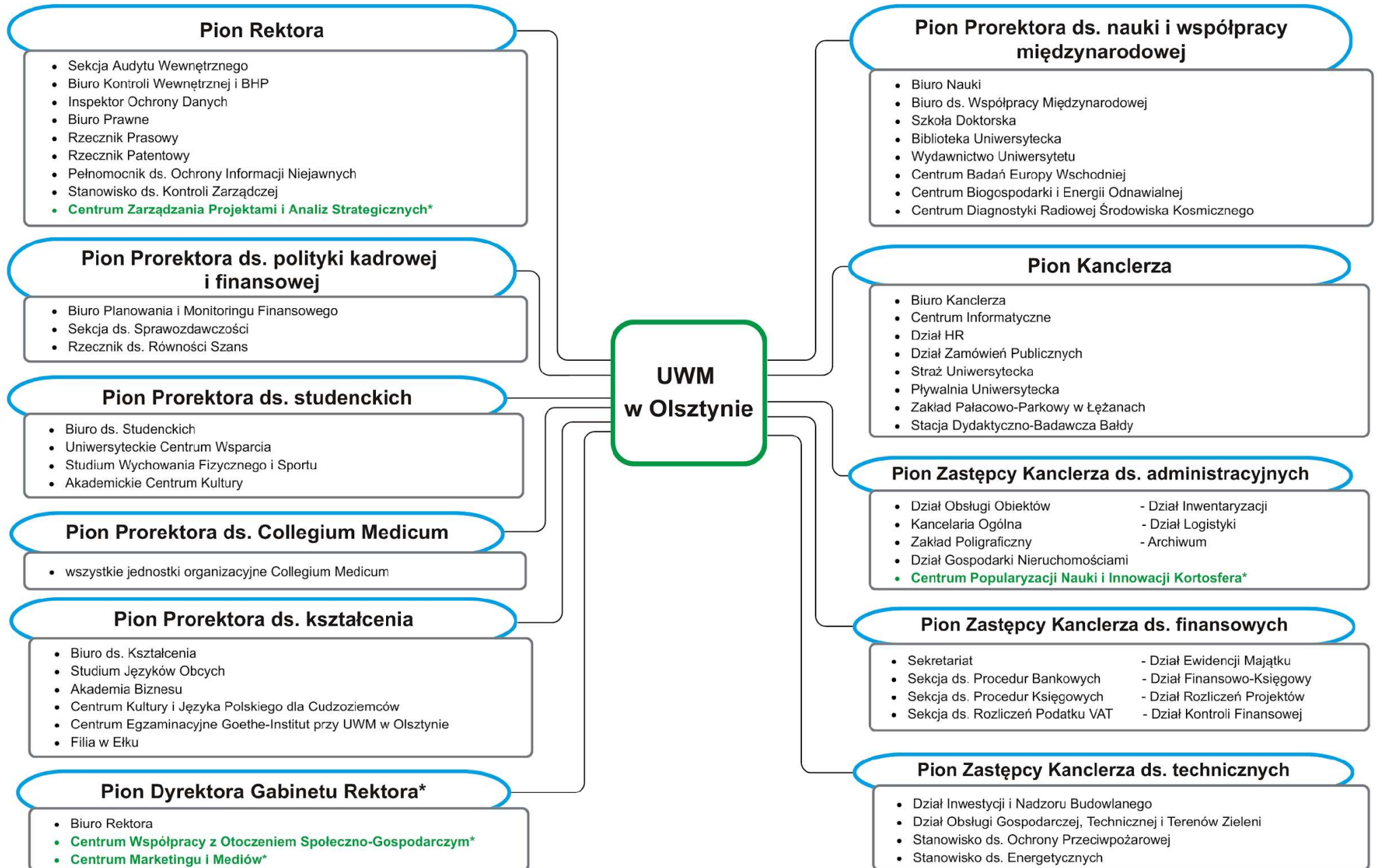
3.2 Adresaci strategii

Kluczowym aspektem Strategii współpracy jest **mapa interesariuszy**, którzy są głównymi aktorami ekosystemu relacji uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym i tym samym adresatami strategii. Tworzą ją zarówno podmioty wewnętrzne (społeczność akademicka), jak i zewnętrzne (interesariusze i partnerzy uczelni).

Strategia współpracy jako dokument strategiczny, wyznaczający cele i kierunki rozwoju dotyczy przede wszystkim władz uczelni, które odpowiednio zaangażowane i świadome celu są głównymi odpowiedzialnymi za jej kształtowanie i wdrożenie. Na poziomie operacyjnym Strategia współpracy dotyczy pracowników naukowych, dydaktycznych, administracyjnych oraz doktorantów i studentów realizujących działania z partnerami zewnętrznymi w ramach funkcjonowania jednostek organizacyjnych uczelni, w tym w szczególności jednostek bezpośrednio wspierających współpracę, zdefiniowanych jako strategiczne w tym aspekcie (Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym (CWO), Centrum Marketingu i Mediów (CMiM), Centrum Zarządzania Projektami i Analiz Strategicznych (CZPiAS), Centrum Popularyzacji Nauki i Innowacji „Kortosfera” (CPNil).

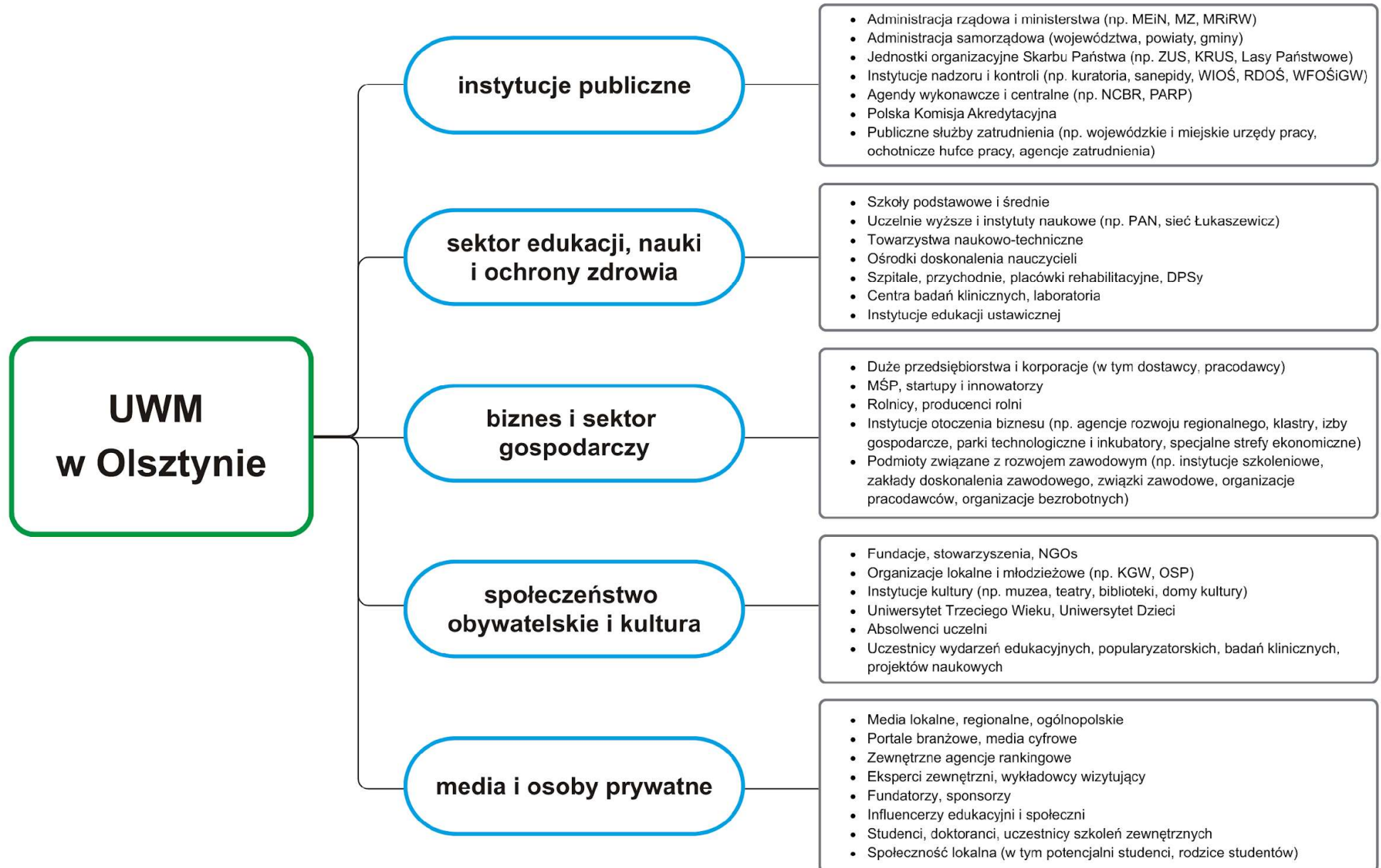
Strategia współpracy integruje działania różnych jednostek uczelni w ramach wspólnego systemu zarządzania relacjami. Podstawową rolę koordynacyjną pełni **Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym (CWO)**, które prowadzi rejestr porozumień, gromadzi dane, monitoruje i raportuje swoją działalność, inicjuje, nawiązuje i utrzymuje relacje z partnerami, odpowiada za transfer wiedzy i technologii, uczestniczy w kształtowaniu oferty wsparcia kariery przyszłych kadr, angażuje absolwentów do aktywnego uczestnictwa w projektach uczelni, organizuje wydarzenia stymulujące współpracę.

JEDNOSTKI ADMINISTRACJI UWM W OLSZTYNIE WSPÓŁPRACUJĄCE Z OSG



*jednostki kluczowe dla współpracy UWM w Olsztynie z otoczeniem społeczno-gospodarczym

INTERESARIUSZE ZEWNĘTRZNI



Te grupy stanowią podstawową mapę partnerstw i kanałów współpracy uczelni. UWM rozwija kontakty w każdym z obszarów, zapewniając równowagę między sferą naukową, gospodarczą i społeczną.

Każda z grup interesariuszy zewnętrznych charakteryzuje się różnym poziomem wpływu na UWM oraz stopniem zaangażowania we współpracę, dlatego dokonano analizy interesariuszy uczelni, dzięki której Strategia współpracy opiera się na zróżnicowanych strategiach działania, uwzględniających potrzeby i potencjał każdej grupy partnerów oraz interes uczelni.

Administracja publiczna i instytucje finansujące - kluczowi partnerzy strategiczni, grupa o **wysokim poziomie wpływu i zaangażowania** (m.in. administracja rządowa, agendy rządowe, instytucje finansujące badania i rozwój, Polska Komisja Akredytacyjna, Instytucje Otoczenia Biznesu) ma istotny wpływ na możliwości funkcjonowania uczelni, finansowanie badań oraz kształtowanie polityk publicznych. Strategia i kierunek działań:

- utrzymywanie stałego dialogu z instytucjami administracji rządowej i samorządowej,
- aktywne uczestniczenie w konsultacjach, forach i współtworzenie programów rozwojowych i strategicznych,
- rozwijanie partnerstw instytucjonalnych,
- wzmacnianie roli UWM jako ośrodka eksperckiego i opiniotwórczego dla regionu Warmii i Mazur.

Biznes i samorządy - partnerzy rozwojowi o wysokim potencjale współpracy, podmioty o **średnim poziomie wpływu i wysokim zaangażowaniu** (np. przedsiębiorcy, inwestorzy, samorządy lokalne, klastry gospodarcze) stanowią najaktywniejszą grupę partnerów wdrożeniowych. Strategia i kierunek działań:

- rozwijanie narzędzi i platform współpracy (CRM, bazy danych, forum),
- wspieranie projektów B+R, oferty technologicznej i komercjalizacji,
- wzmacnianie roli uczelni jako „mostu” między nauką a gospodarką,
- promowanie partnerstw opartych na wspólnych korzyściach.

Szkoły, NGO i instytucje kultury - partnerzy edukacyjni i społeczni, podmioty o **średnim wpływie i umiarkowanym zaangażowaniu** (np. szkoły, ośrodki doskonalenia nauczycieli, instytucje edukacyjne, organizacje społeczne, instytucje kultury) wspierają misję społeczną uczelni. Kierunek działań:

- tworzenie przestrzeni dialogu i wspólnych działań edukacyjnych, społecznych,
- rozwijanie programów popularyzujących naukę, innowacje i kulturę,
- aktywne animowanie inicjatywy charytatywnych, rozwijanie wolontariatu,
- wspieranie inicjatyw prospołecznych i obywatelskich w regionie.

Media, liderzy opinii i uczelnie partnerskie - pośrednicy w komunikacji i reputacji uczelni, podmioty o **wysokim wpływie, lecz zróżnicowanym zaangażowaniu** pełnią funkcję multiplikatorów wizerunku i informacji o uczelni. Kierunek działań:

- wzmacnianie komunikacji strategicznej z mediami,
- budowanie relacji z liderami opinii i ekspertami branżowymi,

- utrzymywanie transparentności działań i komunikacji,
- wspólna z partnerami promocja nauki i innowacji,
- rozwijanie współpracy z uczelniami partnerskimi w kraju i za granicą.

Odbiorcy oferty UWM - potencjalni partnerzy rozwoju współpracy, grupa o niskim wpływie i niskim zaangażowaniu (np. odbiorcy komunikacji, mieszkańcy Olsztyna i regionu, uczestnicy wydarzeń, kandydaci na studia, absolwenci, indywidualni interesariusze) wymagająca działań informacyjnych i promocyjnych. Kierunek działań:

- rozwijanie programu komunikacji i popularyzacji nauki,
- angażowanie odbiorców w otwarte inicjatywy,
- budowanie świadomości marki uczelni,
- budowanie zaangażowania społeczności absolwenckiej w inicjatywy uczelni,
- wzmacnianie świadomości społecznej roli uczelni.

Pięć głównych strategicznych kierunków działań dla Strategii współpracy uczelni z OSG:

1. Rozwijanie partnerstw strategicznych (administracja, biznes, samorządy).
2. Utrzymywanie partnerstw edukacyjnych i społecznych (szkoły, NGO, instytucje kultury).
3. Budowanie sieci współpracy międzynarodowej.
4. Wzmacnianie komunikacji i transparentności relacji z mediami i społeczeństwem.
5. Tworzenie mechanizmów partycypacji i ewaluacji z udziałem wszystkich grup interesariuszy.

4 CELE REALIZACJI WSPÓŁPRACY

4.1 Cel strategiczny

Celem strategicznym współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest wzmocnienie pozycji i marki Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie jako uczelni otwartej, zaangażowanej i współodpowiedzialnej za rozwój regionu oraz istotnej na mapie kraju i świata. Cel będzie możliwy do osiągnięcia poprzez wdrożenie w uczelni zintegrowanego ekosystemu relacji opartych na partnerstwie, wiedzy i zaufaniu. Uniwersytet powinien aktywnie i ambitnie uczestniczyć w życiu naukowym, społecznym i gospodarczym realizując ideę uczelni zaangażowanej w skali regionalnej, krajowej i międzynarodowej.

Uczelnia dąży do tego, by wiedza, potencjał badawczy i dydaktyczny były realnie wykorzystywane na rzecz rozwoju naukowego, ekonomicznego i społecznego, poprzez:

- transfer wiedzy i technologii do praktyki gospodarczej i społecznej,
- kształcenie kompetencji przyszłości odpowiadających potrzebom rynku pracy,
- projektowanie i wdrażanie programów kształcenia z udziałem otoczenia społeczno-gospodarczego,
- projektowanie i wdrażanie rozwiązań dla zrównoważonego rozwoju regionu, kraju, oraz z oddziaływaniem międzynarodowym,
- aktywność uczelni w realizacji projektów, przedsięwzięć odpowiedzialnych społecznie (CSR),
- budowanie długofalowych partnerstw między nauką, biznesem, administracją rządową i samorządową oraz społeczeństwem obywatelskim,
- aktywne uczestnictwo w konsorcjach międzynarodowych,
- integracja środowiska akademickiego z lokalnym otoczeniem społeczno-gospodarczym,
- rozwijanie kultury współodpowiedzialności i dialogu między uczelnią, a jej otoczeniem.

4.2 Cele szczegółowe

Nr	Obszar	Cel szczegółowy	Oczekiwane efekty
1	Transfer wiedzy i technologii	Zwiększenie liczby wdrożeń wyników badań, projektów B+R realizowanych w partnerstwie i prac badawczo-usługowych.	Wzrost przychodów z komercjalizacji i prac badawczo-usługowych. Większa liczba patentów i projektów wdrożeniowych.
2	Przedsiębiorczość akademicka	Rozwijanie sieci partnerów biznesowych poprzez świadczenie doradztwa, szkoleń, warsztatów. Wzmacnianie kompetencji przedsiębiorczych wśród studentów, doktorantów i pracowników naukowych z udziałem partnerów zewnętrznych oraz wspieranie tworzenia spółek spin-off i startupów.	Wzrost liczby inicjatyw przedsiębiorczych w tym szkoleń warsztatów innych form wsparcia przedsiębiorców z regionu, powstawanie spółek spin off, spin out. Silne partnerstwo z JST i IOB (instytucje otoczenia biznesu).

3	Partnerstwa strategiczne	Budowanie trwałych relacji z samorządami, przedsiębiorstwami, instytucjami publicznymi i organizacjami społecznymi.	Wzrost liczby aktywnych porozumień, sieci partnerskich, konsorcjów i wspólnych inicjatyw.
4	Kapitał społeczny i kompetencje przyszłości	Rozwijanie kompetencji studentów i absolwentów poprzez praktyki, projekty społeczne i współpracę z pracodawcami. Udział OSG w procesie dydaktycznym, rozwój form kształcenia opartych na współpracy z OSG (np. studia dualne, moduły branżowe, kierunki strategiczne).	Lepsze dopasowanie kompetencji absolwentów do potrzeb rynku pracy, wzrost zatrudnialności, większe zaangażowanie partnerów zewnętrznych w proces kształcenia, współodpowiedzialność za przyszłe kadry.
5	Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczna (ESG/CSR)	Włączanie zasad zrównoważonego rozwoju i etyki do praktyk współpracy, zarządzania projektami i komunikacji z partnerami.	Zwiększenie liczby inicjatyw zgodnych z celami ESG, raportowanie działań zgodnych z ESG w UWM.
6	Internacjonalizacja współpracy	Wzmacnianie pozycji UWM w europejskich i globalnych sieciach współpracy.	Wzrost liczby projektów, aktywności gospodarczych, przedsiębiorczych z oddziaływaniem międzynarodowym, w tym: badań zleconych, komercjalizacji i wdrożeń wyników prac naukowych.
7	System zarządzania relacjami	Wdrożenie jednolitego systemu informacji o partnerach, porozumieniach i wynikach współpracy.	Lepsza koordynacja działań, transparentność procesów i efektywne raportowanie.
8	Promocja i komunikacja współpracy	Zwiększenie widoczności efektów współpracy i dobrych praktyk w przestrzeni medialnej i akademickiej.	Wzrost rozpoznawalności UWM jako uczelni otwartej i zaangażowanej, lepsza komunikacja z interesariuszami.

5 OBSZARY, MODEL I FORMY WSPÓŁPRACY

5.1 Główne obszary współpracy

Obszary współpracy Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z otoczeniem społeczno-gospodarczym wynikają z analizy potencjału i zasobów uczelni, potrzeb interesariuszy oraz samej istoty i celów współpracy. Przy ich określaniu uwzględniono również zapisy Strategii rozwoju UWM, Prognozy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2030 oraz Projektu Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku wraz z załącznikami. Główne obszary współpracy zostały zdefiniowane jako cztery komplementarne sfery aktywności, które łącznie tworzą ekosystem relacji między nauką, gospodarką i społeczeństwem (Rys. Powiązanie UWM w Olsztynie i oddziaływanie z OSG).

1. Przedsiębiorczość

Obejmuje działania rozwijające postawy przedsiębiorcze wśród studentów, doktorantów, pracowników naukowych oraz partnerów zewnętrznych. Przejście na model uczelni przedsiębiorczej, która aktywnie współpracuje z otoczeniem społeczno-gospodarczym, komercjalizuje wyniki badań i staje się kreatorem przedsiębiorczości, stanowi ważny element optymistycznego scenariusza rozwoju szkolnictwa wyższego⁹. Zdiagnozowany niski poziom współpracy polskich uczelni z otoczeniem gospodarczym¹⁰ jest wyzwaniem również dla UWM. Uczelnia wspiera aktywność gospodarczą poprzez współpracę z firmami, rozwój kompetencji przyszłości (biznesowych, kreatywnych, proinnowacyjnych), działalność Akademii Biznesu oraz realizację programów wspierających przedsiębiorczość akademicką i mentoring. Ten obszar odpowiada na cele: 1 - Transfer wiedzy i technologii, 2 - Przedsiębiorczość akademicka, 4 - Kapitał społeczny i kompetencje przyszłości, 7 - System zarządzania relacjami i 8 - Promocja i komunikacja współpracy.

2. Wynalazczość, transfer wiedzy i komercjalizacja

Obejmuje inicjatywy związane z rozwojem badań naukowych, zgłaszaniem efektów działalności badawczej do ochrony prawnej, realizacji prac badawczo-usługowych na rzecz podmiotów zewnętrznych, komercjalizacją i wdrażaniem wyników prac badawczych. Istotą tego obszaru jest wzmocnienie roli uczelni jako dostawcy innowacyjnych rozwiązań dla gospodarki i sektora publicznego. Efekty współpracy mają charakter długofalowy, dlatego wymagają strategicznego podejścia. Jest to obszar współpracy obciążony wysokim ryzykiem, dużymi nakładami finansowymi i długim okresem zwrotu. Jednakże rozwój tego obszaru, wraz z upowszechnieniem podejścia do komercjalizacji wyników badań jako istotnego źródła przychodów uczelni, stanowi element optymistycznego scenariusza rozwoju szkolnictwa wyższego¹¹. Skala tego obszaru współpracy ciągle jest niska i wymaga ciągłej, efektywnej i skutecznej pracy przy pełnym zrozumieniu i wsparciu władz uczelni. Realizacja współpracy z otoczeniem biznesowym odbywa się z udziałem Centrum Współpracy z Otoczeniem

⁹ Prognoza Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do Roku 2030. Wizja, misja, uwarunkowania i warianty rozwojowe.

¹⁰ Analiza SWOT – Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku, str.3

¹¹ Prognoza Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do Roku 2030. Wizja, misja, uwarunkowania i warianty rozwojowe.

Społeczno-Gospodarczym oraz spółki celowej Innoinvest Sp. z o.o. w zakresie komercjalizacji pośredniej. Obszar realizuje cel 1 - Transfer wiedzy i technologii, 7 - System zarządzania relacjami i 8 - Promocja i komunikacja współpracy.

3. Partnerstwo

Odzwierciedla rozbudowaną sieć relacji uczelni z otoczeniem społecznym, gospodarczym i instytucjonalnym. Obejmuje zarówno współpracę formalną, realizowaną w ramach porozumień, konsorcjów, komitetów, jak i relacje nieformalne, rozwijane poprzez fora dialogu, wspólne inicjatywy oddolne, działania wolontariackie oraz przedsięwzięcia społeczne i kulturalne. UWM pełni rolę integratora środowisk lokalnych, inicjując i wspierając przedsięwzięcia na rzecz rozwoju regionu Warmii i Mazur. Działania uczelni koncentrują się m.in. na wspieraniu sektora MŚP, promowaniu przedsiębiorczości akademickiej, organizacji i uczestnictwie w akcjach społecznych, środowiskowych, edukacyjnych i popularyzatorskich oraz kulturalnych. Wzmacnianie partnerstwa wymaga aktywnego zaangażowania uczelni w proces tworzenia, realizacji i monitorowania strategicznych programów i polityk rozwoju regionu i kraju. Obszar ten jest niezwykle ważny w kontekście wykorzystania szansy związanej z rosnącym znaczeniem uczelni jako kluczowych partnerów w realizacji strategii rozwoju regionalnego¹². Uczelnia, łącząc potencjał nauki, biznesu, administracji publicznej i sektora społecznego, przyczynia się do powstawania efektu synergii - wzajemnego wzmocnienia i wymiany zasobów pomiędzy różnymi podmiotami. Szczególne znaczenie mają również partnerstwa międzynarodowe, które otwierają UWM na nowe możliwości badawcze, dydaktyczne i społeczne, podnosząc jego rozpoznawalność w Europie i na świecie. Obszar partnerstwa stanowi fundament realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG), gdyż wymaga współdziałania pomiędzy administracją rządową i samorządową, sektorem prywatnym, organizacjami społecznymi oraz obywatelami. Partnerstwo oparte na zaufaniu, współodpowiedzialności i współtworzeniu wartości jest warunkiem trwałego rozwoju uczelni i jej otoczenia. Obszar ten realizuje cele: 3 - Partnerstwa strategiczne, 5 - Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczna, 6 - Internacjonalizacja współpracy, 7 - System zarządzania relacjami i 8 - Promocja i komunikacja współpracy.

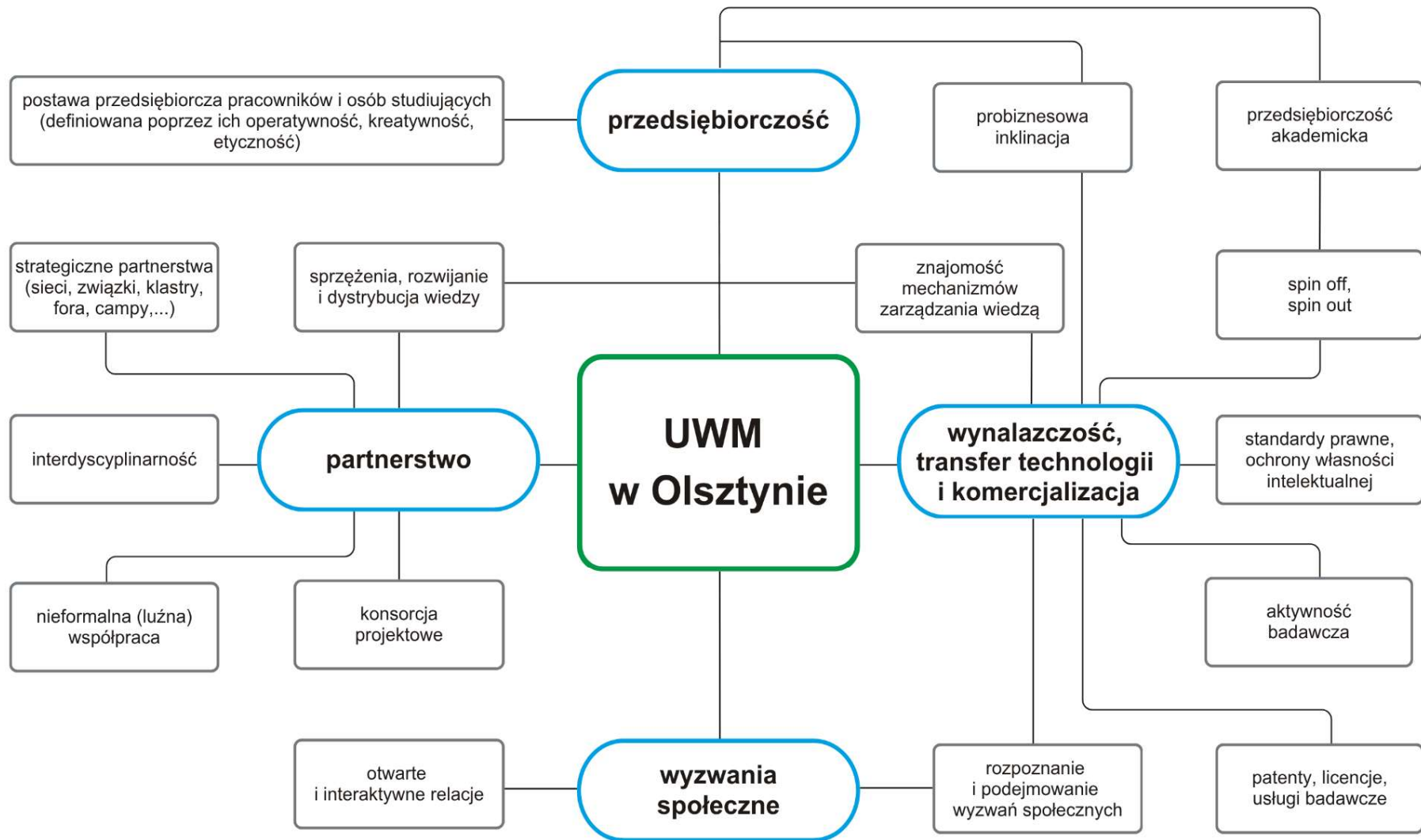
4. Wyzwania społeczne

Obszar współpracy koncentruje się na społecznej odpowiedzialności uczelni oraz jej roli w reagowaniu na współczesne wyzwania cywilizacyjne, kulturowe i środowiskowe. Prognozy rozwoju szkolnictwa wyższego wskazują na konieczność wzmocnienia tego obszaru, gdyż oddziaływanie uczelni na społeczeństwo jest bezpośrednio powiązane z poziomem zaufania społecznego do niej jako instytucji publicznej. Obszar ten jest niezwykle istotny w kontekście zagrożenia wynikającego ze spadku zaufania społecznego do szkolnictwa wyższego.¹³ UWM realizuje inicjatywy edukacyjne, społeczne, zdrowotne, ekologiczne i kulturalne, współpracując z organizacjami pozarządowymi, mediami oraz społecznościami lokalnymi. Obszar ten realizuje cele: 4 - Kapitał społeczny i kompetencje przyszłości, 5 - Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczna, 7 - System zarządzania relacjami i 8 - Promocja i komunikacja współpracy.

¹² Analiza SWOT – Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku, str.4

¹³ Analiza SWOT – Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku, str.4

POWIĄZANIE UWM W OLSZTYNIE I ODDZIAŁYWANIE Z OSG



5.2 Model współpracy i rola uczelni

Centralną pozycję w modelu zajmuje UWM w Olsztynie jako ośrodek integrujący wiedzę, kompetencje i innowacje, które są transferowane do otoczenia poprzez działalność naukową, dydaktyczną, ekspercką, społeczną i biznesową. Model przedstawia uczelnię jako aktywny element regionalnego systemu innowacji, pełniący trzy komplementarne role:

- inicjatora zmian - generującego wiedzę i projekty B+R,
- integratora środowisk - łączącego naukę, biznes, administrację i sektor społeczny,
- katalizatora rozwoju - wspierającego postawy przedsiębiorcze, proekologiczne i obywatelskie.

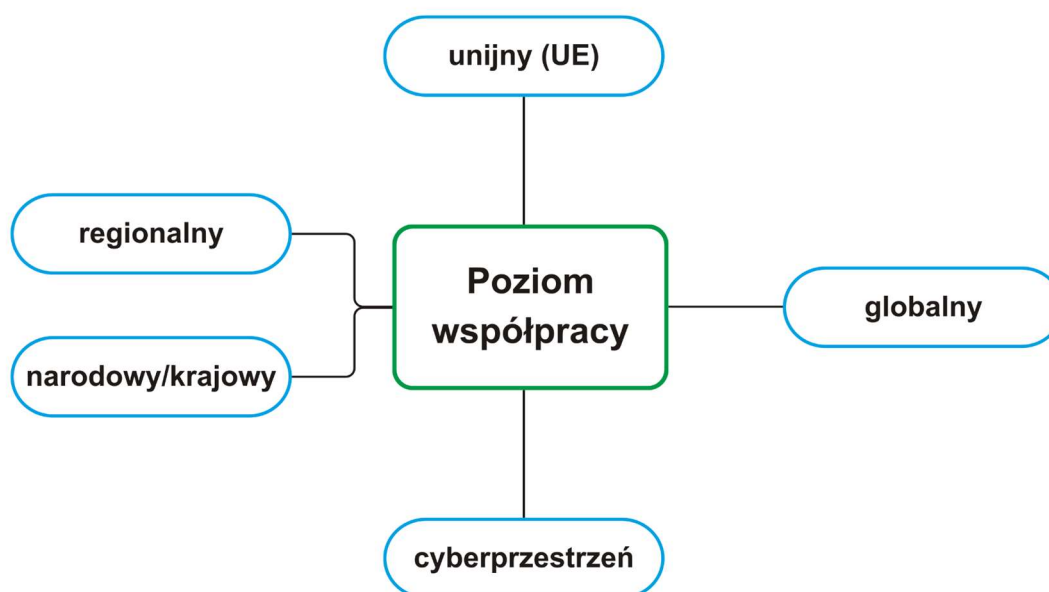
W ten sposób UWM urzeczywistnia koncepcję uczelni zaangażowanej społecznie i gospodarczo, a model współpracy pozostaje spójny z mapą interesariuszy ([rozdział 3](#)). Każdy obszar jest wspierany przez dedykowane jednostki UWM: Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym (CWO), Centrum Marketingu i Mediów (CMiM), Centrum Zarządzania Projektami i Analiz Strategicznych (CZPiAS), Centrum Popularyzacji Nauki i Innowacji „Kortosfera” (CPNiI), co umożliwia efektywną realizację Strategii współpracy na wielu poziomach.

Różnorodne obszary współpracy wzajemnie się przenikają, tworząc sieć powiązań między badaniami, dydaktyką, społeczeństwem i gospodarką. To podejście wzmacnia spójność działań uczelni oraz zwiększa jej oddziaływanie społeczne i gospodarcze, a tym samym wpływ na rozwój regionu Warmii i Mazur, jak również kraju. Sieć powiązań i kierunków oddziaływania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z otoczeniem społeczno-gospodarczym opracowano w formie graficznej (Rys. Powiązanie UWM w Olsztynie i oddziaływanie z OSG).

Strategia współpracy UWM obejmuje wszystkie poziomy i formy relacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym, odpowiadając na zróżnicowane potrzeby partnerów i zasięg oddziaływania uczelni. Współpraca realizowana jest w pięciu komplementarnych wymiarach:

- regionalnym - obejmującym współdziałanie z samorządami, instytucjami publicznymi, przedsiębiorstwami i organizacjami społecznymi Warmii i Mazur,
- narodowym/krajowym - w ramach sieci uczelni, projektów badawczych, inicjatyw edukacyjnych i programów rządowych,
- unijnym (UE) - poprzez uczestnictwo w projektach i konsorcjach finansowanych ze środków europejskich, w tym Horyzont Europa, Erasmus+, EEN i Uniwersytety Europejskie,
- globalnym - dzięki partnerstwom z uczelniami i instytucjami zagranicznymi oraz obecności w międzynarodowych sieciach naukowych,
- cyberprzestrzennym - obejmującym współpracę i komunikację w środowisku cyfrowym, budowanie marki uczelni w sieci, wymianę wiedzy i zasobów online oraz rozwój e-usług edukacyjnych i badawczych.

Dzięki temu UWM w Olsztynie działa jako uczelnia otwarta, współpracująca i widoczna na wszystkich poziomach - od lokalnego po globalny - również w przestrzeni cyfrowej.



Relacje Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z otoczeniem społeczno-gospodarczym mają charakter dwukierunkowy - uczelnia nie tylko przekazuje wiedzę, wyniki badań i kompetencje, ale również czerpie z doświadczeń, zasobów i potrzeb swojego otoczenia.

W kierunku do uczelni płynie informacja zwrotna, obejmująca oczekiwania partnerów, uwarunkowania gospodarcze, społeczne i kulturowe, a także nowe pomysły i inicjatywy współpracy. Te sygnały inspirują rozwój badań, modyfikację programów kształcenia, a także wpływają na politykę rozwoju UWM w wymiarze organizacyjnym i strategicznym.

Wdrażając taki model współpracy UWM będzie funkcjonował w otoczeniu jako uczelnia otwarta i responsywna, zdolna do uczenia się od swojego otoczenia i współtworzenia rozwiązań na rzecz regionu, kraju i wspólnoty międzynarodowej, a Strategia współpracy stanie się nie tylko zbiorem zasad, ale narzędziem wzmacniającym pozycję uczelni jako centrum wiedzy, innowacji i współodpowiedzialności społecznej.

5.3 Formy współpracy

Katalog form współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest otwarty z uwagi na różnorodność i dynamikę podejmowanych przedsięwzięć w UWM. Strategia współpracy obejmuje swoim zakresem poniższe formy współpracy:

- Współpraca doraźna (krótkoterminowa) - udział w wydarzeniach, seminariach, warsztatach, konferencjach i konsultacjach branżowych. Cechuje ją elastyczność, szybkość reakcji i niski próg formalny.
- Współpraca cykliczna (średnioterminowa) - powtarzalne wspólne aktywności w postaci np. szkoleń, warsztatów lub wspólnych wydarzeń realizowanych w określonym czasie. Forma szczególnie preferowana przez sektor biznesu i NGO.

- Współpraca długofalowa - stałe partnerstwa oparte na porozumieniach ramowych, konsorcjach, projektach B+R, edukacji dualnej.
- Współpraca nieformalna - inicjatywy oddolne, wspólne pomysły, działania w zakresie wolontariatu, kampanii społecznych, akcji charytatywnych.
- Współpraca formalna - zawierana na podstawie umów konsorcjum, porozumień o współpracy, listów intencyjnych i innych dokumentów określających wzajemne relacje.

6 ZASADY WSPÓŁPRACY

6.1 Wprowadzenie

Zasady współpracy określają standardy postępowania, wartości i reguły organizacyjne, które zapewniają spójność działań Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z jego partnerami zewnętrznymi. Stanowią one połączenie norm etycznych, prawnych i operacyjnych, wynikających z misji uczelni, przepisów prawa oraz zasad zrównoważonego rozwoju. Celem zasad jest zapewnienie transparentności i rzetelności współpracy, promowanie partnerstwa opartego na zaufaniu, szacunku i wspólnej odpowiedzialności, ochrona interesu publicznego i reputacji uczelni oraz wdrażanie standardów etyki w relacjach z otoczeniem. Zasady funkcjonowania uczelni, a zatem i współpraca z OSG powinna odbywać się w oparciu o system wartości określony dla UWM.



W celu opracowania i wdrożenia strategii opracowano model współpracy oparty na wartościach UWM:

SYSTEM WARTOŚCI

WARTOŚCI STRATEGICZNE UWM W OLSZTYNIE

WARTOŚCI - WSPÓLPRACA Z OSG

DOKUMENT ŹRÓDŁOWY

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA

WOLNOŚĆ

Otwartość na dialog
Udostępniamy przestrzeń do debat oraz otwartej wymiany myśli i idei

- Plan Równości Płci UWM w Olsztynie na lata 2025-2027
- Statut UWM w Olsztynie
- Agenda Zrównoważonego Rozwoju UWM w Olsztynie do 2030
- Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni

Otwarte debaty, interdyscyplinarne konferencje

Równość i inkluzywność
Współpracujemy w oparciu o równe traktowanie i dostępność

- Plan Równości Płci UWM w Olsztynie na lata 2025-2027
- Strategia 2021–2030
- Strategia dostępności UWM w Olsztynie
- Statut UWM w Olsztynie
- Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni.
- Agenda Zrównoważonego Rozwoju UWM w Olsztynie do 2030

Szkolenia równościowe, dostępność cyfrowa, architektoniczna, procedura antymobbingowa

Współodpowiedzialność
Współdziałamy zachowując autonomię

- Statut UWM w Olsztynie
- Uchwały Senatu

Współtworzenie polityk/strategii w regionie, współpraca z JST i IOB, realizacja projektów w konsorcjach

WIARYGODNOŚĆ

Przejrzystość zasad i działań
Informujemy, raportujemy, udostępniamy dane

- Strategia dostępności UWM w Olsztynie

Publikacja danych w BIP, otwarte raporty, dostęp do informacji

Odpowiedzialność etyczna
Współpracujemy w oparciu o wartości, a nie tylko korzyści

- Plan Równości Płci UWM w Olsztynie na lata 2025-2027
- Statut UWM w Olsztynie
- Kodeks etyki pracownika naukowego
- Polityka antymobbingowa
- Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni

Szkolenia etyczne, procedury reagowania

Rzetelność
Współpracujemy, opierając się na wiedzy i nauce

- Strategia 2021–2030
- Statut UWM w Olsztynie
- Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni.

Projekty B+R, międzynarodowe, ekspertyzy JST, opinie o innowacyjności

ROZWÓJ

Innowacyjność
Tworzymy i wdrażamy nowe rozwiązania

- Strategia 2021–2030
- Statut UWM w Olsztynie
- Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni.
- Agenda Zrównoważonego Rozwoju UWM w Olsztynie do 2030

Komercjalizacja, ochrona własności intelektualnej, transfer technologii, porozumienia o współpracy

Odpowiedzialny rozwój
Kierujemy się zasadą "do no significant harm"

- Agenda Zrównoważonego Rozwoju UWM w Olsztynie do 2030
- Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni.
- Strategia 2021–2030

Forum Zielonych Uniwersytetów, Klaster Energii, wstępne audyty zrównoważonego rozwoju dla MŚP z regionu, edukacja ekologiczna

Rozwój kapitału ludzkiego
Inwestujemy w człowieka, nie tylko w projekt

- Strategia 2021–2030
- Strategia dostępności UWM w Olsztynie
- Statut UWM w Olsztynie
- Agenda Zrównoważonego Rozwoju UWM w Olsztynie do 2030

Studia podplomowe, studia dualne, program mentoringowy dla studentek i studentów, CPNii Kortosfera, Uniwersytet Trzeciego Wieku

PASJA

Zaangażowanie
Jesteśmy częścią lokalnej wspólnoty

- Agenda Zrównoważonego Rozwoju UWM w Olsztynie do 2030

Wydarzenia wolontariackie, np. WOŚP, Festiwal Światła

Twórczość i interdyscyplinarność
Łączymy naukę, sztukę i praktykę

- Agenda Zrównoważonego Rozwoju UWM w Olsztynie do 2030
- Strategia 2021–2030
- Statut UWM w Olsztynie

Partnerstwa z instytucjami kultury, projekty artystyczne

Budowanie relacji i zaufania
Współpracujemy, w oparciu o relacje

- Strategia 2021–2030
- Statut UWM w Olsztynie
- Strategia dostępności UWM w Olsztynie
- Agenda Zrównoważonego Rozwoju UWM w Olsztynie do 2030

Sieci współpracy, np. EEN, stałe partnerstwa: umowy i porozumienia o współpracy

6.2 Fundamentalne zasady współpracy

1. Wzajemny szacunek i uznanie różnic - każdy partner (uczelnia, firma, samorząd, organizacja pozarządowa etc.) wnosi do współpracy inny potencjał naukowy, gospodarczy lub społeczny.

- UWM zobowiązuje się do szanowania różnorodności, promowania równego traktowania i tworzenia środowiska współpracy opartego na wzajemnym uznaniu.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą respektować te same zasady, okazując szacunek wobec odmiennych doświadczeń, poglądów i sposobów działania innych stron.

2. Przejrzystość i prostota zasad - proces współpracy powinien być zrozumiały. Jasne reguły budują zaufanie i usprawniają wspólne działania.

- UWM zobowiązuje się do tworzenia i stosowania przejrzystych zasad oraz procesów, tak aby strony współpracy znały ich przebieg i znaczenie.
- UWM oczekuje od partnerów, że w komunikacji i działaniach z UWM będą dążyć do równie czytelnych i transparentnych rozwiązań.

3. Zaangażowanie obu stron - partnerstwo wymaga wspólnego wysiłku zarówno na etapie pomysłu jak i przy realizacji celów. Współpraca oparta na współodpowiedzialności i aktywnym uczestnictwie sprzyja osiągnięciu trwałych efektów.

- UWM zobowiązuje się do aktywnego udziału w realizowanych inicjatywach, wspierania partnerów na każdym etapie współpracy oraz dzielenia się zarówno sukcesem jak i odpowiedzialnością za wyniki wspólnych działań i ich rezultatów.
- UWM oczekuje od partnerów, że przez cały okres współpracy będą angażować się w sposób równorzędny, konsekwentnie realizując wspólne przedsięwzięcia.

4. Elastyczność i otwartość na zmiany - otoczenie naukowe, technologiczne, społeczne i gospodarcze stale się zmienia, dlatego skuteczna współpraca wymaga gotowości do adaptacji i poszukiwania nowych rozwiązań.

- UWM zobowiązuje się do reagowania na zmieniające się warunki, wdrażania innowacyjnych form współpracy i elastycznego dostosowywania swoich działań do potrzeb partnerów oraz otoczenia.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą otwarci na modyfikacje założeń, testowanie nowych podejść i wspólne dostosowywanie działań do aktualnych wyzwań.

5. Wspólne rozwiązywanie problemów - każda współpraca może napotykać trudności, jednak kluczowe jest ich rozwiązywanie w duchu dialogu i wzajemnego zrozumienia, z poszanowaniem wartości akademickich i dobra wspólnego. W przypadku powzięcia informacji o naruszeniu zasad współpracy zarówno partner, jak i pracownik Uniwersytetu zaangażowany we współpracę ma możliwość zgłoszenia tego faktu do CWO (osobiście, telefonicznie, pisemnie lub na adres: cwo@uwm.edu.pl).

- UWM zobowiązuje się do prowadzenia otwartej komunikacji, konstruktywnego podejścia do sporów oraz wspólnego poszukiwania rozwiązań, które będą najkorzystniejsze dla stron.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą dążyć do kompromisu, działać z poszanowaniem zasad uczciwości i otwartości oraz aktywnie uczestniczyć w procesie rozwiązywania problemów.

6. Dobra komunikacja i informacja zwrotna - efektywne partnerstwo opiera się na regularnym dialogu, zaufaniu i wzajemnym informowaniu się o postępach oraz potrzebach.

- UWM zobowiązuje się do utrzymywania stałego kontaktu z partnerami, przekazywania rzetelnych informacji i otwartego reagowania na uwagi oraz propozycje usprawnień.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą komunikować się w sposób jasny, terminowy i oparty na wzajemnym szacunku oraz że będą się dzielić z UWM swoimi opiniami/informacją zwrotną, wspierając przy tym doskonalenie współpracy.

7. Trwałość relacji - współpraca powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu i długofalowym zaangażowaniu. Trwałe partnerstwa sprzyjają rozwojowi i tworzeniu wspólnej wartości dla stron.

- UWM zobowiązuje się do budowania relacji o charakterze rozwojowym, opartych na ciągłości, lojalności i wzajemnym wsparciu.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą podtrzymywać zaangażowanie i nawiązane relacje oraz dążyć do ich dalszego rozwoju w duchu współpracy i wzajemnego zaufania.

6.3 Podstawowe zasady etyczne i społeczne – Kodeks współpracy (ESG)

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie kieruje się zasadami etyki akademickiej, odpowiedzialności społecznej, przejrzystości, szacunku dla praw człowieka oraz troski o środowisko naturalne. W relacjach z interesariuszami zewnętrznymi uczelnia przywiązuje szczególną wagę do współpracy opartej na wzajemnym szacunku, rzetelności i zgodności z obowiązującym prawem.

Kodeks współpracy UWM w Olsztynie (dalej zwany „Kodeksem”) opiera się na wspólnym dążeniu Uniwersytetu i jego Partnerów do realizacji celów etycznych, środowiskowych i społecznych. Współpraca ta wymaga zaangażowania obu stron w tworzenie odpowiedzialnego ekosystemu wartości.

UWM w Olsztynie nie tylko stawia wymagania, ale też aktywnie realizuje zasady tego Kodeksu, stosując własne standardy etyczne, systemy nadzoru i transparentności, dzieląc się najlepszymi praktykami i wspierając swoich Partnerów w ich wdrażaniu. Zasady określone w Kodeksie są spójne z założeniami Agendy Zrównoważonego Rozwoju UWM w Olsztynie do 2030 roku.

Kodeks niniejszy obowiązuje wszystkie osoby fizyczne, prawne i organizacje nawiązujące odpłatną lub nieodpłatną współpracę z Uniwersytetem. Partnerzy zobowiązani są do ścisłego przestrzegania wszystkich obowiązujących przepisów prawa polskiego oraz prawa międzynarodowego, a także dobrych praktyk oraz zasad etyki. Uniwersytet oczekuje, że Partnerzy będą uczciwie postępowali w ramach swojej działalności, niezależnie od charakteru współpracy z uczelnią. Kodeks stanowi minimalny zbiór zasad, których przestrzegania wymaga uczelnia. Partnerzy mogą również stosować porównywalne, spójne standardy etyczne w ramach własnych polityk.

POWIĄZANIE Z CELAMI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU:

E (ENVIRONMENT – ŚRODOWISKO)

- **Odpowiedzialność środowiskowa**

Partnerzy zobowiązani są do przestrzegania obowiązujących ich przepisów, norm krajowych, międzynarodowych oraz wytycznych dotyczących ochrony środowiska m.in. poprzez minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne, ograniczanie emisji i zużycia zasobów, preferując

odnawialne i zrównoważone źródła energii, odpowiedzialne zarządzanie odpadami. Będą również podejmowali działania mające na celu ponowne wykorzystanie zasobów i recykling. Oczekujemy, że partnerzy będą dążyli do stosowania najwyższych standardów w ochronie środowiska, w tym dbali o zachowanie i odbudowę bioróżnorodności.

- **Edukacja ekologiczna**

Uniwersytet wspiera Partnerów, którzy angażują się w działania edukacyjne, szkoleniowe i promujące świadomość ekologiczną wśród swoich pracowników, kontrahentów, klientów, prowadzą działania proekologiczne w społecznościach lokalnych, współpracują z sektorem nauki i edukacji w celu wdrażania rozwiązań innowacyjnych i przyjaznych środowisku.

S (SOCIAL – SPOŁECZEŃSTWO)

- **Poszanowanie praw człowieka**

Partnerzy są zobowiązani do przestrzegania powszechnie uznanych praw człowieka, wynikających m.in. z: Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka ONZ, Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka, Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, 10 zasad United Nations Global Compact. Oczekujemy od naszych Partnerów odrzucenia wszelkich form dyskryminacji, przymusu, nadużyć psychicznych lub fizycznych czy mobbingu.

- **Przestrzeganie praw pracowniczych**

Partnerzy powinni zapewniać uczciwe i godne warunki zatrudnienia, przestrzegając przepisów prawa pracy, w tym zasad równości wynagrodzeń, zakazu pracy przymusowej oraz prawa do zrzeszania się. Wszelkie formy pracy przymusowej, niewolniczej lub pracy dzieci są nieakceptowalne. Wymaga się od Partnerów poszanowania różnorodności oraz przeciwdziałania wykluczeniu ze względu na płeć, wiek, religię, poglądy, pochodzenie, orientację seksualną czy niepełnosprawność.

- **Bezpieczeństwo i higiena pracy**

Partnerzy zobowiązani są do zapewnienia bezpiecznego środowiska pracy, zgodnego z przepisami i standardami BHP i normami branżowymi. Partnerzy powinni podejmować kroki, które będą eliminowały zagrożenia powstające w ich firmach/instytucjach. Obejmuje to m.in. wdrażanie działań prewencyjnych, przeprowadzanie odpowiednich szkoleń, zapewnienie pracownikom odpowiedniego wyposażenia, stosowanie adekwatnych środków ochrony. Należy promować kulturę dbałości o bezpieczeństwo i dobre samopoczucie pracowników, w tym programy, które pozytywnie wpływają na ich zdrowie psychiczne i fizyczne.

- **Troska o społeczność lokalne**

Partnerzy są zachęceni do aktywnego wspierania rozwoju społeczności lokalnych. Oczekujemy, że będą realizowali działania uwzględniające potrzeby społeczności lokalnych poprzez np.: wspieranie edukacji, kultury i zdrowia publicznego, lokalnych inicjatyw społecznych, proekologicznych i charytatywnych, współpracę z organizacjami społecznymi, szkołami, uczelniami, jednostkami samorządowymi, promowanie postaw obywatelskich i zaangażowania społecznego.

G (GOVERNANCE – ŁAD KORPORACYJNY)

- **Przeciwdziałanie korupcji i konfliktom interesów**

Uniwersytet stosuje zasadę zerowej tolerancji wobec korupcji, nadużyć oraz konfliktów interesów. Partnerzy są zobowiązani do przestrzegania obowiązujących przepisów antykorupcyjnych,

powstrzymywania się od oferowania, wręczania lub przyjmowania korzyści materialnych w związku z działalnością na rzecz Uniwersytetu oraz zgłaszania wszelkich rzeczywistych lub potencjalnych konfliktów interesów.

- **Przejrzystość i uczciwa współpraca**

Partnerzy będą postępowali w sposób zgodny z zasadami uczciwej konkurencji. Oczekujemy od Partnerów rzetelnej i otwartej komunikacji, przekazywania informacji zgodnych z prawdą, reagowania na zapytania i zgłoszenia Uniwersytetu w sposób terminowy i odpowiedzialny. Partnerzy będą działali uczciwie i transparentnie, a relacje Uniwersytetu i Partnerów będą opierały się na wzajemnym szacunku i zaufaniu.

- **Gwarancja jakości usług i produktów**

Partnerzy są zobowiązani do dostarczania usług i produktów zgodnych z obowiązującymi normami jakościowymi, wymaganiami umownymi oraz deklaracjami ofertowymi. Wymaga się również posiadania aktualnych zezwoleń, licencji. Pracownicy Partnerów powinni być odpowiednio przeszkoleni do wykonywania zleconych im zadań.

- **Poufność i ochrona danych osobowych**

Partnerzy zobowiązują się do zachowania w ścisłej poufności wszelkich informacji lub danych pozyskanych, udostępnionych lub otrzymanych w trakcie lub w związku ze współpracą z Uniwersytetem oraz ochrony wszelkich poufnych danych lub informacji, które znajdą się w jego posiadaniu. Partnerzy zobowiązują się również do szczególnej ochrony powierzonych im danych osobowych oraz do zapewnienia bezpieczeństwa wszelkich nośników zawierających te dane. Dane powinny być przechowywane zgodnie z obowiązującym prawem (w tym RODO) i zabezpieczone przed nieuprawnionym dostępem. W przypadku incydentu naruszenia poufności Partnerzy muszą niezwłocznie poinformować o tym fakcie Uniwersytet.

- **Odpowiedzialność za pracowników i podwykonawców**

Partnerzy ponoszą pełną odpowiedzialność za działania swoich pracowników, współpracowników i podwykonawców w zakresie zgodności z niniejszym Kodeksem. Powinni oni wdrożyć skuteczne procedury nadzoru, weryfikacji i umożliwiania zgłaszania nieprawidłowości w bezpieczny i poufny sposób.

Obszar / Zasada Kodeksu	Zakres	Cele Zrównoważonego Rozwoju	
E (Environment) - Środowisko			
Odpowiedzialność środowiskowa	Redukcja emisji, zasoby odnawialne, bioróżnorodność	SDG 7 SDG 12 SDG 13	Czysta i dostępna energia Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja Działania w dziedzinie klimatu
Edukacja ekologiczna	Szkolenia, działania proekologiczne, współpraca ze środowiskiem naukowym	SDG 4	Dobra jakość edukacji

Obszar / Zasada Kodeksu	Zakres	Cele Zrównoważonego Rozwoju	
S (Social) - Społeczeństwo			
Poszanowanie praw człowieka	Przeciwdziałanie dyskryminacji, przestrzeganie norm	SDG 5 SDG 10	Równość płci Mniej nierówności
Przestrzeganie praw pracowniczych	Godne warunki zatrudnienia, równość, zakaz pracy przymusowej	SDG 8	Wzrost gospodarczy i godna praca
Bezpieczeństwo i higiena pracy	Prewencja, dbałość o zdrowie fizyczne i psychiczne	SDG 3 SDG 8	Dobre zdrowie i jakość życia Wzrost gospodarczy i godna praca
Troska o społeczność lokalne	Wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych, proekologicznych, charytatywnych	SDG 4 SDG 11 SDG 17	Dobra jakość edukacji Zrównoważone miasta i społeczności Partnerstwa na rzecz celów
G (Governance) - Ład korporacyjny			
Przeciwdziałanie korupcji i konfliktom interesów	Zero tolerancji dla nadużyć i konfliktów interesów	SDG 16	Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje
Przejrzystość i uczciwa współpraca	Komunikacja, zaufanie, uczciwa konkurencja	SDG 16 SDG 17	Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje Partnerstwa na rzecz celów
Gwarancja jakości usług i produktów	Zgodność z obowiązującymi normami	SDG 9 SDG 12	Innowacyjność, przemysł, infrastruktura Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja
Poufność i ochrona danych osobowych	Bezpieczeństwo informacji, ochrona danych osobowych	SDG 16	Spokój, sprawiedliwość i silne instytucje
Odpowiedzialność za pracowników i podwykonawców	Wdrożenie procedur nadzoru i weryfikacji	SDG 8 SDG 16	Wzrost gospodarczy i godna praca Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje

WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚĆ I PARTNERSTWO:

UWM:

- Prowadzi własne działania z zakresu społecznej odpowiedzialności i ESG.
- Zapewnia kanały dialogu i wsparcia dla Partnerów.
- Organizuje szkolenia i konsultacje z zakresu zrównoważonego rozwoju dla firm
- Współtworzy system etycznej współpracy jako Partner, nie tylko jako podmiot wymagający postępowania zgodnego z Kodeksem.

Partnerzy:

- Przestrzegają Kodeksu.
- Współpracują z UWM w Olsztynie w zakresie ciągłego doskonalenia standardów.

6.4 Podstawowe zasady formalno-prawne współpracy

1. Podstawa prawna współpracy

Każda forma współpracy musi być zgodna z obowiązującymi przepisami prawa oraz zasadami uczciwego i przejrzystego działania instytucji publicznych.

- UWM zobowiązuje się do prowadzenia wszelkich działań partnerskich w zgodzie z ustawami, rozporządzeniami oraz przepisami wewnętrznymi obowiązującymi w systemie szkolnictwa wyższego, w tym na UWM w Olsztynie.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą przestrzegać obowiązujących przepisów prawa oraz zapewnią legalność swoich działań na każdym etapie współpracy.

2. Forma prawna umowy

Odpowiednia forma umowy gwarantuje bezpieczeństwo prawne stron i właściwe określenie zakresu zobowiązań.

- UWM zobowiązuje się do stosowania formy prawnej adekwatnej do rodzaju i charakteru współpracy, zgodnej z obowiązującymi przepisami i praktyką akademicką.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą respektować przyjęte formy prawne i dbać o kompletność dokumentacji niezbędnej do prawidłowego zawarcia umowy.

3. Uprawnienia osób podpisujących

Skuteczne czynności prawne mogą być dokonywane wyłącznie przez osoby posiadające odpowiednie umocowanie prawne.

- UWM zobowiązuje się do weryfikowania uprawnień osób reprezentujących uczelnię oraz stronę partnerską, zgodnie z pełnomocnictwami i dokumentami rejestrowymi.
- UWM oczekuje od partnerów, że zapewnią właściwe umocowanie swoich przedstawicieli i dostarczą wymagane dokumenty potwierdzające te uprawnienia.

4. Akceptacja formalno-prawna

Każdy dokument regulujący współpracę powinien przejść odpowiednią kontrolę prawną w celu zapewnienia jego zgodności z przepisami i interesem uczelni.

- UWM zobowiązuje się do kierowania projektów umów do weryfikacji przez radców prawnych oraz do uwzględniania ich uwag przed podpisaniem dokumentu.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą respektować proces formalno-prawnej akceptacji i współpracować przy wprowadzaniu niezbędnych zmian.

5. Ochrona własności intelektualnej

Wyniki badań, rozwiązania technologiczne oraz wiedza stanowią wartości chronione prawem i wymagają odpowiedniego zabezpieczenia.

- UWM zobowiązuje się do regulowania kwestii własności intelektualnej w treści umów zawieranych z partnerami oraz ochrony własności intelektualnej powstałej w wyniku współpracy UWM z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

- UWM oczekuje od partnerów, że będą respektować zasady własności intelektualnej, określać prawa do wyników badań w sposób jednoznaczny i nie wykorzystywać ich bez zgody uprawnionych stron.

6. Ochrona danych osobowych

Współpraca wiąże się z przetwarzaniem danych osobowych, co wymaga zapewnienia ich bezpieczeństwa zgodnie z obowiązującymi przepisami.

- UWM zobowiązuje się do przestrzegania zasad wynikających z RODO oraz do nadzoru nad przetwarzaniem danych przez właściwe komórki organizacyjne.
- UWM oczekuje od partnerów, że zapewnią zgodność swoich działań z przepisami o ochronie danych osobowych i umożliwią kontrolę sposobu ich przetwarzania.

7. Konflikt interesów

Transparentność współpracy wymaga wykluczenia sytuacji, które mogłyby prowadzić do konfliktu interesów lub podważać zaufanie stron.

- UWM zobowiązuje się do identyfikowania i zapobiegania sytuacjom, które mogą rodzić konflikt interesów, oraz do wymagania stosownych oświadczeń od osób zaangażowanych we współpracę.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą udzielać stosownych wyjaśnień lub składać deklaracje o braku powiązań osobowych i kapitałowych oraz unikać sytuacji mogących wpłynąć na bezstronność podejmowanych decyzji.

8. Bezpieczeństwo mienia i technologii

Zasoby uczelni, w tym sprzęt, laboratoria i technologie, są dobrem wspólnym społeczności akademickiej i wymagają odpowiedniego zabezpieczenia.

- UWM zobowiązuje się do określania zasad dostępu do infrastruktury badawczej i umożliwienia jej wykorzystywania przez podmioty zewnętrzne.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą przestrzegać zasad dostępu do infrastruktury badawczej, w tym zasad dotyczących bezpieczeństwa oraz, że będą korzystać z udostępnionych zasobów w sposób odpowiedzialny i dbać o ich należyty stan.

9. Poufność informacji

Współpraca może wiązać się z przekazywaniem danych, dokumentów lub informacji mających charakter poufny. Zachowanie tajemnicy jest warunkiem zaufania i bezpieczeństwa stron.

- UWM zobowiązuje się do ochrony wszelkich informacji uzyskanych w trakcie współpracy, które zostały oznaczone jako poufne lub mają taki charakter ze względu na swą treść.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą respektować zasady poufności, właściwie zabezpieczać otrzymane dane i nie ujawniać ich osobom trzecim bez uprzedniej zgody uczelni.

10. Odpowiedzialność stron

Każda ze stron ponosi odpowiedzialność za swoje działania i zobowiązania wynikające z zawartej umowy lub porozumienia.

- UWM zobowiązuje się do rzetelnego wykonywania przyjętych obowiązków, w granicach przewidzianych prawem i zawartymi umowami, oraz do niezwłocznego reagowania w razie wystąpienia uchybień.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą wywiązywać się z przyjętych zobowiązań, a w przypadku naruszeń - podejmą działania naprawcze zgodnie z postanowieniami umowy.

6.5 Podstawowe zasady organizacyjne

1. Jasny podział kompetencji i odpowiedzialności

Zapewnienie przejrzystego podziału kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy jednostkami organizacyjnymi uczestniczącymi w procesie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

- UWM zobowiązuje się do określania jednoznacznych ról w realizacji wspólnych przedsięwzięć, tak aby procesy były efektywne i koordynowane w sposób spójny.
- UWM oczekuje od partnerów wyznaczenia osób kontaktowych odpowiedzialnych za bieżącą współpracę i komunikację.

2. Centralna ewidencja umów i porozumień

Wszystkie umowy i porozumienia dotyczące współpracy są rejestrowane w systemie Hub, co zapewnia przejrzystość, kontrolę i spójność informacji.

- UWM zobowiązuje się do utrzymywania aktualnej bazy danych o zawartych umowach i udostępniania jej właściwym jednostkom uczelni.
- UWM oczekuje od partnerów przekazywania pełnej dokumentacji niezbędnej do prawidłowego zarejestrowania współpracy.

3. Raportowanie efektów współpracy

Każda forma współpracy podlega ocenie merytorycznej i organizacyjnej przez Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym UWM w Olsztynie (CWO). CWO może zasięgnąć opinii innej jednostki UWM w Olsztynie, jeżeli wymaga tego zakres/tematyka współpracy.

- UWM zobowiązuje się do systematycznego, wewnętrznego monitorowania efektów współpracy oraz do wykorzystywania tych danych do doskonaleniu przyszłych inicjatyw.
- UWM oczekuje od partnerów przekazywania informacji niezbędnych do rzetelnej oceny rezultatów.

4. Promowanie jakości i dobrych praktyk

UWM podejmuje działania promujące wysokie standardy jakości współpracy, w tym upowszechnianie dobrych praktyk i wyróżnianie partnerów wdrażających zasady zgodne z ESG.

- UWM zobowiązuje się do wspierania partnerów w rozwijaniu kultury odpowiedzialnej współpracy, opartej na zaufaniu i transparentności.

- UWM oczekuje od partnerów dążenia do ciągłego doskonalenia jakości wspólnych przedsięwzięć.

6.6 Podstawowe zasady finansowe

1. Transparentność współfinansowania współpracy

Współfinansowanie przedsięwzięć odbywa się w oparciu o jasne i transparentne kryteria, uwzględniające realny wkład rzeczowy i finansowy stron. W uzasadnionych przypadkach społecznych lub edukacyjnych, współpraca z organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami sektora publicznego może odbywać się na preferencyjnych warunkach finansowych. Powyższa sytuacja wymaga odrębnej zgody władz UWM.

- UWM zobowiązuje się do jasnego określania zasad podziału kosztów i wynagrodzenia między stronami, źródeł finansowania oraz form rozliczeń, a w miarę możliwości do wspierania inicjatyw o szczególnym znaczeniu społecznym.
- UWM oczekuje od partnerów, zgodnie z ustalonymi zasadami rzetelnego dokumentowania wkładu finansowego i rzeczowego, oraz do prowadzenia w sposób przejrzysty wszelkich rozliczeń UWM.

2. Zasada równowagi korzyści

Współpraca powinna przynosić wymierne i proporcjonalne korzyści dla stron.

- UWM zobowiązuje się do ustalania warunków finansowych w sposób sprawiedliwy, adekwatny do zakresu i charakteru współpracy.
- UWM oczekuje od partnerów uczciwego podejścia do negocjacji finansowych.

3. Jawność i kontrola finansowa

Zasady rozliczania, raportowania i kontroli finansowej współpracy są jawne i dostępne dla stron zaangażowanych we współpracę (nie dotyczy informacji objętych tajemnicą przedsiębiorstwa).

- UWM zobowiązuje się do zapewnienia mechanizmów kontroli finansowej oraz do umożliwienia partnerom dostępu do informacji o stanie rozliczeń.
- UWM oczekuje od partnerów gotowości do udziału w procesie audytu oraz udostępniania dokumentów niezbędnych do potwierdzenia prawidłowości rozliczeń.

6.7 Zasady strategiczne i wizerunkowe

1. Spójność z misją i wartościami UWM

Każde działanie podejmowane w ramach współpracy powinno pozostawać w zgodzie z misją uczelni oraz jej wartościami strategicznymi.

- UWM zobowiązuje się do weryfikowania inicjatyw pod kątem ich zgodności z kierunkami rozwoju uczelni oraz misją i wartościami UWM.
- UWM oczekuje od partnerów poszanowania wartości uczelni i wspierania działań służących jej wizerunkowi jako instytucji zaufania publicznego.

2. Budowanie reputacji i wiarygodności

Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym powinna umacniać wizerunek UWM jako ośrodka naukowego otwartego, rzetelnego i społecznie odpowiedzialnego.

- UWM zobowiązuje się do realizowania przedsięwzięć w sposób profesjonalny, terminowy i transparentny.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą działać z zachowaniem zasad rzetelności, przejrzystości i poszanowania dobrego imienia uczelni.

3. Znaczenie regionalne i społeczne współpracy

UWM traktuje współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym jako istotny instrument wspierania rozwoju regionu Warmii i Mazur oraz budowania jego potencjału naukowego i gospodarczego.

- UWM zobowiązuje się w miarę swoich możliwości do angażowania się w projekty o znaczeniu społecznym, edukacyjnym i innowacyjnym, przyczyniające się do rozwoju wspólnoty lokalnej.
- UWM oczekuje od partnerów zaangażowania w działania o charakterze prospołecznym i wspólnego kształtowania wizerunku regionu jako miejsca sprzyjającego wiedzy i innowacjom.

4. Odpowiedzialność komunikacyjna i medialna

Komunikacja publiczna dotycząca współpracy powinna być rzetelna, zgodna z faktami i służyć budowaniu zaufania społecznego.

- UWM zobowiązuje się do prowadzenia działań promocyjnych w sposób etyczny i z poszanowaniem dobrego imienia partnerów.
- UWM oczekuje od partnerów, że będą uzgadniać sposób prezentowania wspólnych przedsięwzięć w przestrzeni publicznej oraz dbać o spójność przekazu z wizerunkiem uczelni.

6.8 Tabela: Checklista decyzyjna

Checklista decyzyjna została opracowana jako praktyczne narzędzie wspierające codzienną pracę pracowników UWM w zakresie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Jej celem jest ułatwienie podejmowania decyzji dotyczących inicjowania, prowadzenia i oceny współpracy, w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami, wartościami uczelni oraz zasadami odpowiedzialnych partnerstw.

Obszar	Pytanie kontrolne	TAK	NIE	NIE DOTYCZY	Uwagi (przykładowe)
Legalność	Czy forma współpracy jest zgodna z obowiązującym prawem oraz wewnętrznymi regulacjami uczelni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sprawdzono zgodność z ustawą Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce, ustawą o finansach publicznych, Statutem UWM itp.
Reprezentacja	Czy osoby podpisujące umowę mają odpowiednie pełnomocnictwa lub uprawnienia do reprezentowania swoich organizacji (np. KRS, CEiDG)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zweryfikowano dokumenty potwierdzające uprawnienia.
Finanse	Czy zabezpieczono środki finansowe na realizację współpracy oraz określono jasne i zgodne z prawem zasady rozliczeń kosztów i przychodów?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sprawdzono budżet uczelni, trwają negocjacje wkładu partnerów, uzyskano kontrasygnatę finansową.
IP (Własność intelektualna)	Czy ustalono zasady własności wyników badań, know-how i praw autorskich oraz zasady ich ochrony?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zawarto umowy licencyjne/przeniesienia praw autorskich, przewidziano w umowie zabezpieczenia IP.
Poufność, RODO	Czy podpisano odpowiednie klauzule dotyczące zachowania poufności (NDA) oraz ochrony danych osobowych zgodnie z RODO?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zweryfikowano zgodność z RODO, zawarto umowy NDA, przewidziano zapisy dotyczące poufności w umowie.
Ryzyka	Czy dokonano kompleksowej oceny ryzyk (prawnych, finansowych, reputacyjnych, etycznych, kadrowych, organizacyjnych)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dokonano sprawdzenia i oceny partnera, branży, potencjalnych konfliktów interesów, ryzyka reputacji.
Strategia	Czy projekt lub forma współpracy wpisuje się w misję, wizję i strategię rozwoju UWM?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sprawdzono zgodność z kierunkami strategicznymi uczelni.
Ewaluacja i monitorowanie	Czy określono mechanizmy monitorowania realizacji współpracy oraz zasady raportowania i ewaluacji postępów?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Przewidziano wskaźniki efektywności i określono sposób raportowania (np. w HUB, POLON).
Zakres i harmonogram	Czy zakres współpracy, cele, zadania oraz harmonogram działań są jasno określone i realistyczne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sprawdzono przypisanie obowiązków i terminów wykonania.

Obszar	Pytanie kontrolne	TAK	NIE	NIE DOTYCZY	Uwagi (przykładowe)
Zasoby i odpowiedzialność	Czy zapewniono dostępność niezbędnych zasobów (kadra, infrastruktura, laboratoria) oraz ustalono odpowiedzialność jednostek uczelni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zweryfikowano dostępność oraz wyznaczono osoby/ jednostki realizujące współpracę.
Bezpieczeństwo mienia	Czy określono zasady dostępu do laboratoriów i sprzętu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uregulowano w umowie kwestie odpowiedzialności np. wymóg polisy ubezpieczeniowej, wykaz konkretnych osób mających dostęp do mienia UWM.
Zamówienia publiczne	Czy obowiązujące przepisy dotyczące zamówień publicznych zostały uwzględnione i spełnione (w razie przekroczenia progów wartościowych)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zastosowano Regulamin Zamówień Publicznych UWM/Ustawę PZP.
Podatki i rozliczenia prawne	Czy uwzględniono kwestie podatkowe (VAT, CIT, PIT) oraz inne obowiązki prawne dotyczące współpracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Konsultowano z Kwesturą (lub innymi działami finansowymi uczelni)/uzyskano kontrasygnatę finansową.
Konflikt interesów	Czy sprawdzono i wykluczono konflikt interesów, np. powiązania osobowe lub kapitałowe pracowników uczelni z partnerami?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zebrano oświadczenia/nie zachodzi.
Promocja i marketing	Czy ustalono zasady promocji współpracy oraz ewentualnych ograniczeń dotyczących poufności i reklamy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Określono warunki komunikacji publicznej o współpracy, wskazano osoby/dział/jednostkę odpowiedzialną.
Kodeks Współpracy (ESG)	Czy partner zapoznał i zobowiązał się do przestrzegania Kodeksu współpracy (ESG)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Potwierdzono akceptację zasad etycznych i społecznych, ESG i SDG. zgodnie z rozdziałem 6.3 Strategii współpracy.
Cele Zrównoważonego Rozwoju (SDG)	Czy współpraca przyczynia się do realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ (środowiskowych, społecznych, zarządczych)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zidentyfikowane cele: SDG 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17.
Zgłaszanie nieprawidłowości	Czy partnerzy zostali poinformowani o możliwości zgłaszania naruszeń zasad współpracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Przekazano informacje o możliwości zgłaszania nieprawidłowości, dane kontaktowe osoby/jednostki przyjmującej zgłoszenia.

6.9 Tabela: Mapa ryzyka

Mapa ryzyka została opracowana w celu identyfikacji, oceny i minimalizacji zagrożeń występujących oraz mogących wystąpić w związku z realizacją współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Stanowi narzędzie wspierające odpowiedzialne zarządzanie oraz podejmowanie decyzji w oparciu o analizę możliwych konsekwencji organizacyjnych, prawnych, finansowych i reputacyjnych.

Zastosowanie mapy ryzyka pozwala na wczesne wykrywanie nieprawidłowości oraz podejmowanie działań zapobiegawczych, sprzyjających transparentności i jakości współpracy.

MAPA RYZYKA			
KATEGORIA RYZYKA	OPIS RYZYKA	POTENCJALNE SKUTKI	ŚRODKI ZAPOBIEGAWCZE
PRAWNE	Nieprawidłowa forma umowy lub brak zgodności z ustawą	Nieważność umowy, konsekwencje finansowe	Weryfikacja przez dział prawny uczelni
FINANSOWE	Niedoszacowanie kosztów, niejasne rozliczenia	Straty finansowe, zarzuty o niegospodarność	Szczegółowa analiza kosztów i wkładów stron
REPUTACYJNE	Współpraca z kontrowersyjnym partnerem	Utrata zaufania społecznego, medialne kryzysy	Weryfikacja wizerunku i historii działalności partnera
ETYCZNE	Badania lub projekty o wątpliwej etyczności	Sprzeciw społeczności akademickiej, rezygnacja kadry	Wcześniejsza opinia dot. etyki
ZWIĄZANE Z IP	Brak zabezpieczenia praw do wyników badań	Utrata kontroli nad innowacjami	Umowy o IP, rejestracja wyników
KADROWE	Brak dostępnych ekspertów/kadry	Opóźnienia, niska jakość realizacji	Wstępna analiza dostępności i kompetencji
ORGANIZACYJNE	Niejasny podział zadań i brak nadzoru	Chaos, konflikty, brak efektów	Ustanowienie koordynatora projektu i harmonogramu
BEZPIECZEŃSTWO INFORMACJI	Ujawnienie wrażliwych danych lub technologii	Straty technologiczne, naruszenia RODO	Umowy NDA, zabezpieczenia cyfrowe

7 NARZĘDZIA I PROCEDURY

Efektywna współpraca Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z otoczeniem społeczno-gospodarczym wymaga zintegrowanego systemu narzędzi, procedur i form współdziałania, które ułatwiają kontakt, upraszczają procesy i zapewniają przejrzystość. Narzędzia te stanowią operacyjne wsparcie dla realizacji Strategii współpracy, odpowiadając na zidentyfikowane potrzeby interesariuszy, w tym sektora publicznego, biznesu, edukacji, organizacji pozarządowych i mediów.

7.1 Narzędzia współpracy

Katalog narzędzi współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest otwarty i powinien być uzupełniany i/lub modyfikowany w ramach aktualizacji Strategii współpracy. Przez „narzędzia współpracy” rozumie się zestaw rozwiązań organizacyjnych, cyfrowych i komunikacyjnych, które umożliwiają inicjowanie, realizację, koordynację, monitorowanie i promocję współpracy UWM z partnerami zewnętrznymi oraz zapewniają spójność i efektywność działań podejmowanych w całym ekosystemie relacji uczelni z OSG.

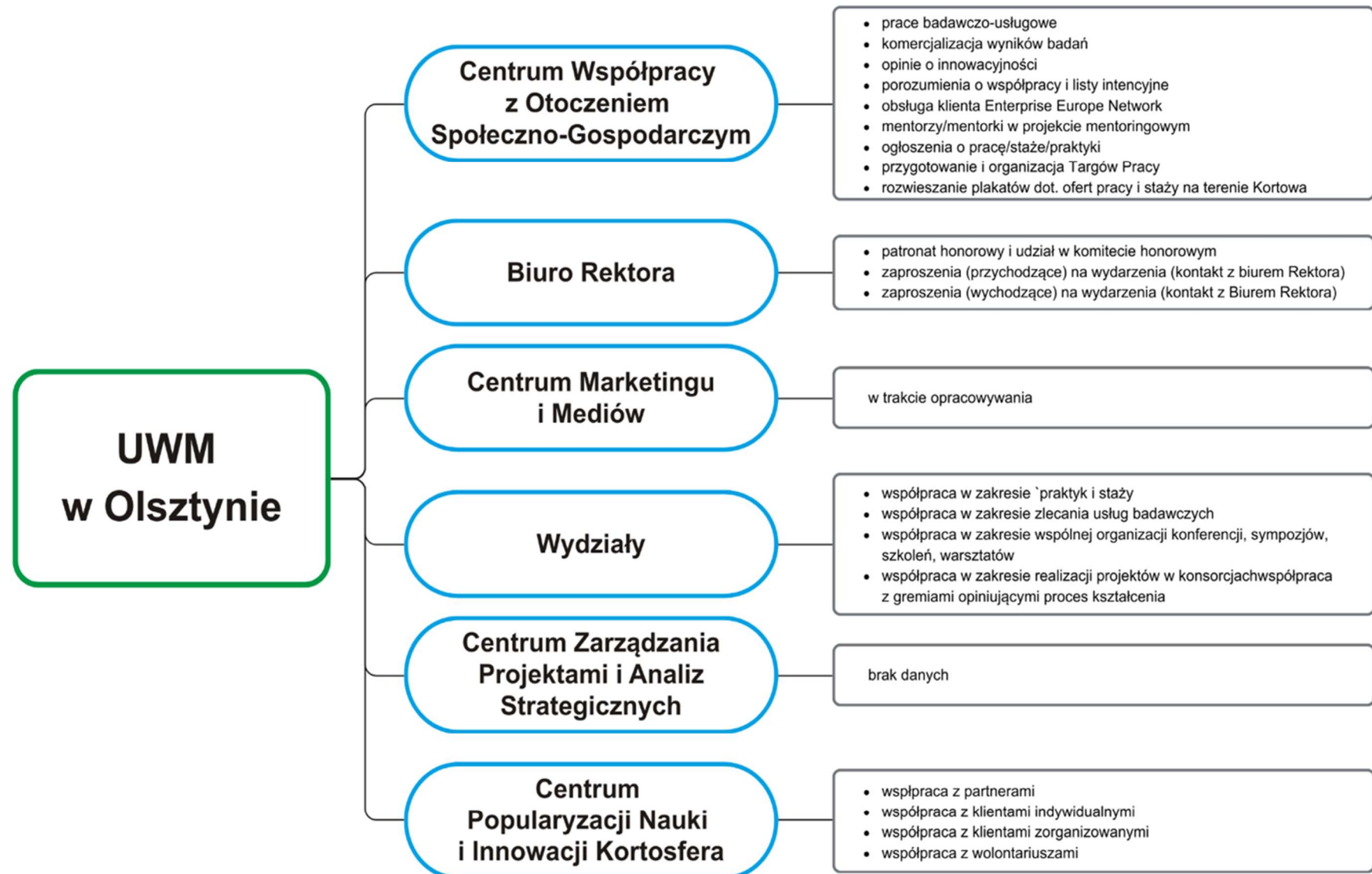
Narzędzie	Opis i zastosowanie	Status narzędzia	Jednostka/i odpowiedzialna/e
System Hub - do zarządzania własnością intelektualną i projektami	Centralna baza danych o porozumieniach i projektach współpracy oraz rejestr IP. Umożliwia rejestrację, monitorowanie i raportowanie działań z partnerami.	Aktywne	CWO/CZPiAS
System do zarządzania współpracą z OSG (CRM)	Narzędzie cyfrowe do zarządzania relacjami z interesariuszami. Ułatwia komunikację, segmentację partnerów i analizę efektów współpracy.	Projektowane	CWO
Baza Ekspertów UWM	Baza kontaktów specjalistów, naukowców i doradców gotowych do realizacji ekspertyz, analiz i konsultacji, jak również aktywnych w realizacji prac badawczo-usługowych.	Aktywne	CWO
Zakładka „Współpraca” witryna uwm.edu.pl	Elektroniczna mapa możliwości współpracy - podzielona tematycznie na poszczególne obszary. Narzędzie do promocji współpracy.	Aktywne	CWO/CMiM
Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym	Jedno miejsce pierwszego kontaktu dla partnerów zewnętrznych, zapewniające realizację współpracy lub szybkie przekierowanie do odpowiedniej jednostki UWM.	Aktywne	CWO
Biuro Karier	Jednostka łącząca studentów i absolwentów z pracodawcami, wspierająca publikację ofert pracy,	Aktywne	CWO

	praktyk i staży, organizująca Tragi Pracy, szkolenia i warsztaty z udziałem pracodawców.		
Centrum Popularyzacji Nauki i Innowacji Kortosfera	Przestrzeń edukacyjno-naukowa do realizacji wydarzeń popularyzujących naukę i współpracę z OSG w tym aspekcie.	Aktywne	CPNiI
Oferta współpracy	Narzędzie wspierające przy inicjowaniu współpracy, wyspecyfikowane w danym obszarze.	Gotowe do wdrożenia	CWO
Centrum Marketingu i Mediów	Kontakt i współpraca z mediami oraz promocja współpracy uczelni z OSG.	Aktywne	CMiM
Wolontariat	Programy oparte na idei wolontariatu pracowników uczelni realizowanego we współpracy lub na rzecz OSG oraz pracy wolontariackiej w jednostkach uczelni.	Aktywne	CWO/CPNiI
Projekt mentoringowy	Projekt polegający na silnej relacji absolwentów uczelni reprezentujących OSG z osobami studiującymi.	Aktywne	CWO
Wydarzenia i akcje charytatywne, pomocowe	Wydarzenia i akcje prowadzone we współpracy z partnerami z OSG.	Aktywne	CWO

7.2 Procedury współpracy

Strategia współpracy obejmuje Mapę procedur dotyczących realizacji współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym przez jednostki administracji uczelni oraz wydziały (Rys. Mapa procedur dotyczących realizacji współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym). Jednostki działają w oparciu o schematy, które nie wymagały do tej pory opracowania w formie procedur. Dla spójnego systemu zarządzania oraz rozwoju i efektywności współpracy uczelni z OSG powinien to być stan przejściowy, a proces uregulowania procedur współpracy jest jednym z założeń do praktycznego wdrożenia Strategii współpracy.

MAPA PROCEDUR DOT. REALIZACJI WSPÓŁPRACY Z OSG



W uczelni współpraca z OSG jest aktywnie realizowana przez jednostki administracji oraz wydziały (dalej: jednostki uczelni). Każdy kierownik jednostki uczelni (na wydziałach na poziomie Dziekana lub wyznaczonego przez niego Prodziekana) odpowiada za opracowanie procedur odpowiadających charakterowi działalności tejże jednostki. Wszystkie procedury postępowania w zakresie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym powinny być opracowane zgodnie ze standardami Strategii współpracy ([rozdział 7.2.1](#)), publikowane, testowane i wdrażane. Odpowiada za to kierownik jednostki uczelni, która realizuje lub koordynuje dany proces. Z uwagi na zmienność warunków i dynamikę realizacji współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, aktualizacja i zmiany w procedurach postępowania należą do kompetencji kierownika jednostki i powinny być zatwierdzane przez Dyrektora Gabinetu Rektora z uwagi na ścisłe powiązanie z obszarem, za który jest odpowiedzialny tj. współpracę uczelni z OSG. Rektor i Dyrektor Gabinetu Rektora mogą zmienić istniejące lub wprowadzić nowe procedury postępowania w zakresie współpracy z OSG.

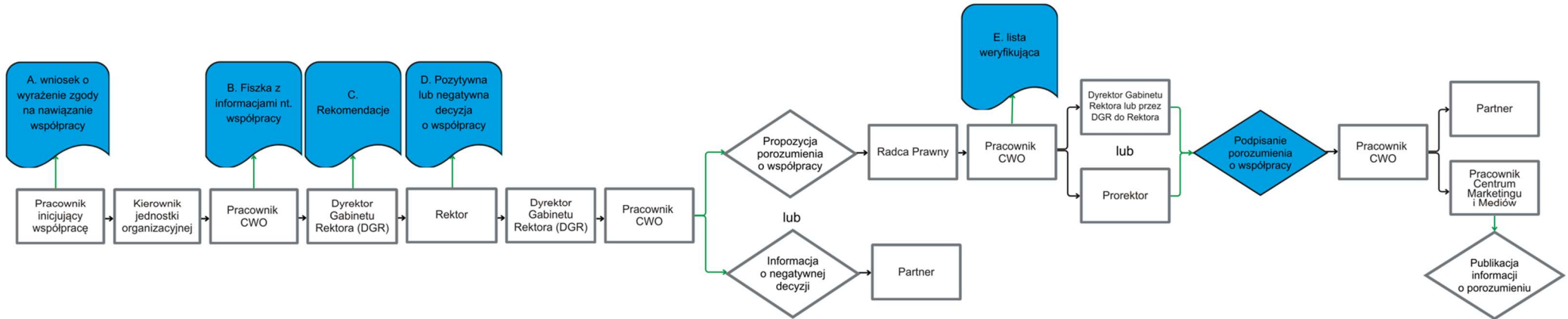
Aktualizacji mapy procedur dotyczących postępowania w ramach realizacji Strategii współpracy dokonuje na bieżąco CWO przy wsparciu CMiM w zakresie jej publikacji.

CWO jako koordynator współpracy z OSG w UWM funkcjonuje w oparciu o procedury, które precyzyjnie określają ścieżkę postępowania, przepływu dokumentów, komunikacji i dotyczą powtarzalnych procesów. Oprócz tego, na bieżąco wdrażane są indywidualne procedury, które określają postępowanie w przypadku działań realizowanych z konkretnym partnerem uczelni w oparciu o uzgodnione z nim warunki współpracy.

Strategia współpracy pozostawia samodzielność jednostkom administracji i wydziałom w pozyskiwaniu partnerów, inicjowaniu i realizacji współpracy w oparciu o procedury wewnętrzne, odpowiadające charakterowi ich działalności i opracowane zgodnie ze standardami ([rozdział 7.2.1](#)). Jednakże istnieją obszary działalności, które wymagają jednolitych i wspólnych procedur z uwagi na zachowanie spójności w systemie zarządzania współpracą. Mają one zastosowanie do:

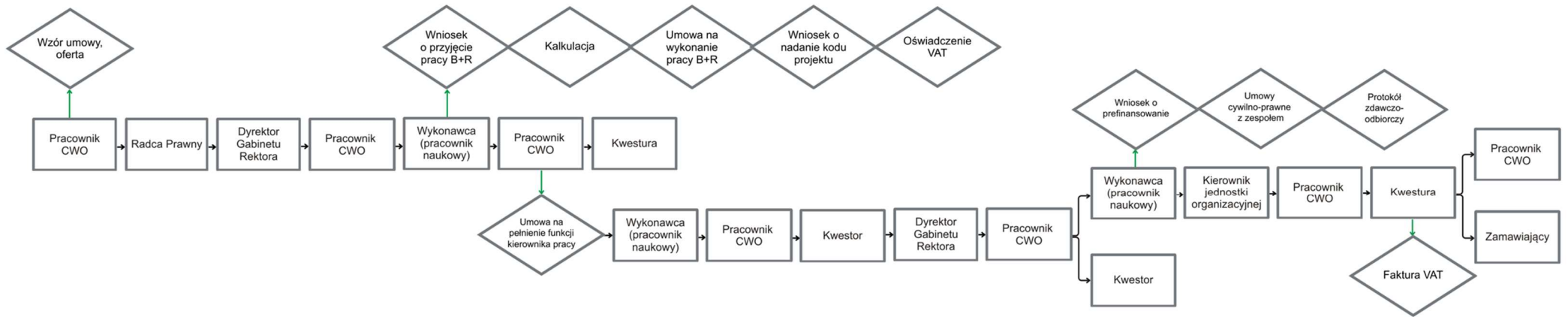
- zawierania porozumień o współpracy:

UPROSZCZONA PROCEDURA ZAWIERANIA POROZUMIEŃ O WSPÓŁPRACY



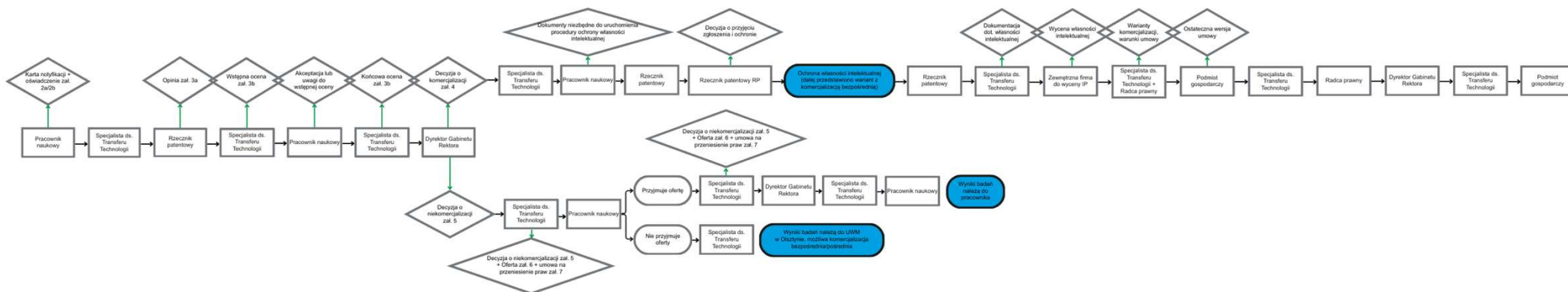
- realizacji prac badawczo-usługowych:

UPROSZCZONA PROCEDURA REALIZACJI PRAC BADAWCZO-USŁUGOWYCH



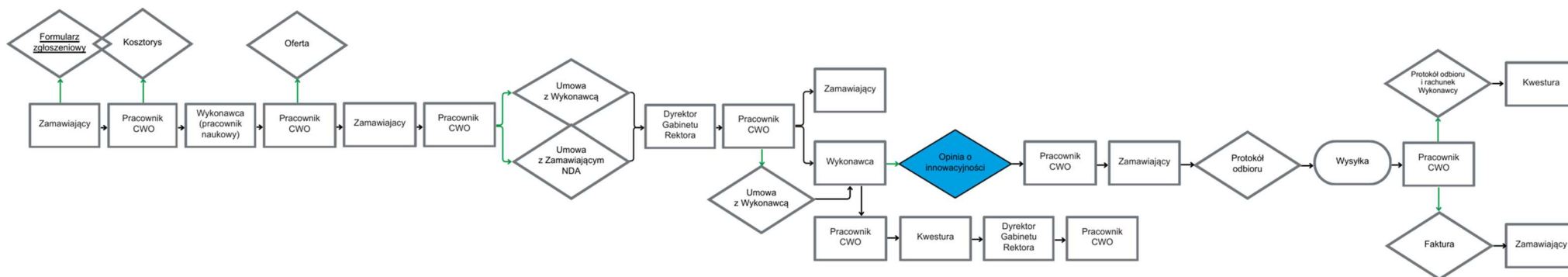
- komercjalizacji wyników badań:

UPROSZCZONA PROCEDURA KOMERCJALIZACJI WYNIKÓW BADAŃ



- wydawania opinii o innowacyjności:

UPROSZCZONA PROCEDURA WYDAWANIA OPINII O INNOWACYJNOŚCI



- współtworzenia i opiniowania procesu kształcenia:

(do opracowania zgodnie ze standardami Strategii współpracy na etapie jej wdrożenia)

- realizacji form kształcenia opartych na współpracy z OSG:

(do opracowania zgodnie ze standardami Strategii współpracy na etapie jej wdrożenia)

7.2.1. Standardy obowiązujące przy tworzeniu procedur współpracy

Procedury współpracy stanowią kluczowy element systemu zarządzania relacjami Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Ich celem jest zapewnienie przejrzystości, powtarzalności, jakości i bezpieczeństwa działań realizowanych przez jednostki uczelni. Dla osiągnięcia spójności organizacyjnej wprowadzono standardy tworzenia, aktualizacji i zarządzania procedurami współpracy, obowiązujące wszystkie jednostki UWM.

Zasady ogólne opracowywania procedur:

1. Zgodność ze Strategią współpracy - procedury muszą odzwierciedlać cele, wartości, zasady oraz kierunki działania określone w Strategii współpracy z OSG.
2. Ujęcie procesowe - każda procedura powinna opisywać proces współpracy w sposób logiczny i sekwencyjny - od inicjacji, przez realizację, aż po zakończenie.
3. Jednoznaczność i kompletność - procedury muszą w sposób klarowny określać:
 - zakres procedury,
 - odpowiedzialność,
 - etapy lub/i kolejne czynności do wykonania (kroki postępowania),
 - wymagane dokumenty i formularze,
 - punkty decyzyjne,
 - sposób komunikacji,
 - ścieżki przekazywania dokumentów.
4. Reprezentatywność i adekwatność - każda jednostka tworzy procedury odpowiadające charakterowi jej działalności i typom współpracy, za które odpowiada.

Minimalne standardy konstrukcji procedury:

Każda procedura powinna zawierać:

1. Tytuł procedury - ułatwia identyfikację i odwoływanie się do dokumentu.
2. Przedmiot i zakres stosowania procedury.
3. Zakres stosowania - określenie, których jednostek, osób i działań dotyczy.
4. Podstawy prawne i wewnętrzne uregulowania - w tym akty prawa ogólnego oraz wewnętrzne akty prawne (zarządzenia, decyzje i uchwały).
5. Definicje kluczowych pojęć - ułatwiający jednolite rozumienie procesu.
6. Odpowiedzialności i role - wskazanie osób lub jednostek odpowiedzialnych za poszczególne czynności.
7. Opis czynności (poszczególnych kroków) procesu w formie punktów wskazujący:
 - kolejność działań,
 - powiązania między jednostkami,
 - wymagane decyzje, uzgodnienia i zgody,
 - harmonogramy lub minimalne terminy.
8. Wzory dokumentów i formularze, w tym: wzory wniosków, porozumień i umów, formularzy zgłoszeniowych, ankiet, kalkulacji kosztów.

9. Sposób wykorzystania i przekazywania danych (jeśli dotyczy) - zgodny ze standardami RODO i uzgodniony z Biurem Kontroli.
10. Sposób komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej - jasne wskazanie, kto i kiedy informuje partnera oraz jednostki uczelni.

Zasady odpowiedzialności i zatwierdzania procedur

1. Opracowanie - za przygotowanie procedury odpowiada kierownik jednostki uczelni (na wydziałach - dziekan lub upoważniony prodziekan).
2. Zatwierdzanie - wszystkie procedury dotyczące współpracy z OSG zatwierdza Dyrektor Gabinetu Rektora, z uwagi na jego odpowiedzialność za nadzór strategiczny nad obszarem współpracy.
3. Aktualizacja:
 - procedury muszą być okresowo weryfikowane (min. raz w roku lub po zmianach organizacyjnych, prawnych, strategicznych),
 - aktualizacji dokonuje kierownik jednostki, po konsultacji z innymi, odpowiednimi jednostkami uczelni, jeśli procedura ich dotyczy lub jeśli zmiana wymaga weryfikacji formalno-prawnej (Biuro Kontroli, Biuro Prawne, CWO),
 - nowe lub zmienione procedury podlegają ponownemu zatwierdzeniu przez Dyrektora Gabinetu Rektora.
4. Publikacja i dostępność - procedury są publikowane na stronach internetowych jednostek z łączem (linkiem) z „Mapy procedur współpracy” publikowanej w zakładce „Współpraca” na uwm.edu.pl przez CWO (przy wsparciu CMiM) w jednolitej formie graficznej i redakcyjnej.

Procedury wspólne - obowiązkowe dla całej uczelni

Dla zapewnienia spójności współpracy UWM z OSG, jednolite i centralnie nadzorowane muszą być procedury dotyczące:

1. zawierania porozumień o współpracy,
2. realizacji prac badawczo-usługowych,
3. komercjalizacji wyników badań,
4. wydawania opinii o innowacyjności,
5. współtworzenia i opiniowania procesu kształcenia,
6. realizacji form kształcenia opartych na współpracy z OSG (studia dualne, kierunki patronackie, staże, praktyki, zajęcia praktyczne, projekty i in.).

Z uwagi na zakres merytoryczny, procedury 1 – 4 podlegają koordynacji przez CWO, natomiast 4-5 przez Biuro ds. kształcenia. Wszystkie procedury muszą uzyskać zatwierdzenie Dyrektora Gabinetu Rektora.

Rola CWO w tworzeniu i utrzymaniu procedur

CWO pełni rolę:

- koordynatora i moderatora opracowywania procedur,
- jednostki zapewniającej spójność merytoryczną i proceduralną dokumentów,
- centralnego punktu konsultacji procedur dla jednostek uczelni,
- jednostki odpowiedzialnej za bieżącą aktualizację mapy procedur,

- opiekuna procesów współpracy w wymiarze operacyjnym.

CWO wdraża również procedury indywidualne określające sposób postępowania przy współpracy z konkretnym partnerem, zgodnie z wynegocjowanymi warunkami.

Standard graficzny i publikacyjny procedur

Każda procedura musi być przedstawiona:

- w wersji tekstowej (opis czynności),
- w formie graficznej – diagram.

Zasada elastyczności i reagowania na zmiany

Procedury współpracy powinny zapewniać:

- możliwość aktualizacji w reakcji na zmiany prawne, organizacyjne i potrzeb partnerów i/lub uczelni,
- minimalizację biurokracji,
- skrócenie ścieżek decyzyjnych,
- transparentność działań,
- odpowiedzialność za proces na każdym jego etapie.

7.3 Bazy danych

Efektywne zarządzanie współpracą Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z otoczeniem społeczno-gospodarczym wymaga wiarygodnych, spójnych i aktualnych danych. Bazy danych funkcjonujące w uczelni stanowią podstawę planowania, monitorowania i ewaluacji działań oraz są kluczowym elementem infrastruktury wspierającej realizację Strategii współpracy, a zintegrowane w system informacji o współpracy umożliwią:

- rejestrowanie relacji i porozumień z partnerami zewnętrznymi,
- gromadzenie danych o projektach, przedsięwzięciach, inicjatywach, a także usługach i komercjalizacji,
- monitorowanie aktywności jednostek UWM w obszarze współpracy z OSG,
- analizę efektów i wskaźników oraz raportowanie ich w ujęciu rocznym.

Narzędzia, w tym bazy danych, które aktualnie funkcjonują i mogą stanowić filary zintegrowanego systemu zarządzania relacjami, to m.in.:

- **System Hub** - narzędzie do zarządzania własnością intelektualną uczelni i projektami, baza porozumień i projektów partnerskich uczelni, obsługiwana przez CWO i CZPiAS;
- **bazy danych jednostek (wydziały, instytuty, centra)** – zawierające dane o porozumieniach;
- **Baza Wiedzy** - stanowiąca źródło informacji o współpracy naukowej;
- **System POL-on** - zewnętrzny system, największa baza danych dotycząca szkolnictwa wyższego w Polsce, istotny dla analizy współpracy badawczej, projektowej i gospodarczej.

Aktualne i projektowane bazy danych i systemy informacyjne wspierające Strategię współpracy UWM z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Nazwa bazy/systemu	Zakres danych	Jednostka odpowiedzialna	Wykorzystanie w Strategii współpracy
System Hub (funkcjonujący)	Rejestr porozumień, umów i projektów finansowanych ze środków publicznych i europejskich we współpracy z partnerami zewnętrznymi, dane o jednostkach, obszarach tematycznych, efektach działań, baza partnerów zewnętrznych.	CWO/CZPiAS	Kluczowa baza operacyjna, źródło danych o współpracy, kontaktach i efektach, monitorowanie i raportowanie współpracy uczelni. Identyfikacja projektów partnerskich i konsorcjów, raportowanie udziału uczelni w inicjatywach rozwojowych.
System POL-on (funkcjonujący)	Dane o działalności naukowej, dydaktycznej, projektach i publikacjach uczelni, raporty i ewaluacja jednostek.	CWO/ Biuro Nauki/Biuro Współpracy Międzynarodowej	Analizy wpływu i aktywności naukowej w kontekście współpracy z OSG, wykorzystanie w raportach strategicznych.
Baza Wiedzy (wdrażany, funkcjonujący)	Informacje o prowadzonych pracach naukowych, badawczych i wdrożeniowych, a także o publikacjach, raportach z badań.	Biblioteka Uniwersytecka/ Biuro Nauki	Dokumentowanie i promocja wyników współpracy naukowej, analiza wpływu nauki na otoczenie.
Rejestry CWO (funkcjonujące)	Dane o studentach i absolwentach, ofertach praktyk, staży i pracy, współpraca z pracodawcami i instytucjami rynku pracy, prac badawczo-usługowych, komercjalizacji, opinii o innowacyjności.	CWO	Monitorowanie współpracy z pracodawcami, urzędami pracy, OHP, analiza zatrudnialności w wyniku ofert i wydarzeń (targi pracy), ewaluacja projektu mentoringowego.
Baza Ekspertów UWM (funkcjonująca)	Informacje o ekspertach, obszarach specjalizacji.	CWO	Ułatwia kojarzenie partnerów i zespołów projektowych, promocja potencjału eksperckiego uczelni.
Kalendarz CWO – organizacja i udział w wydarzeniach (funkcjonujący)	Baza planowanych w danym roku wydarzeń, akcji, których organizatorem jest CWO oraz zewnętrznych eventów, targów innowacyjności, festiwali gospodarczych, kongresów i in.	CWO	Planowanie i organizacja aktywności we współpracy z partnerami, dla partnerów.
Kalendarz CMiM – komunikacja i media (funkcjonujący)	Baza aktywności i wydarzeń w uczelni.	CMiM	Przygotowane strategii komunikacyjnej wydarzeń.
Bazy i rejestry CMiM (funkcjonujące)	Baza kontrahentów z rejestrem umów dotyczących promocji, rejestr przestrzeni reklamowych UWM, baza członków	CMiM	Promocja efektów współpracy i wpływu społecznego.

Nazwa bazy/systemu	Zakres danych	Jednostka odpowiedzialna	Wykorzystanie w Strategii współpracy
	społeczności UWM, którzy udzielali informacji/współpracują przy tworzeniu artykułów/nagrań dotyczących wpływu działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki.		
System EEN - Enterprise Europe Network (funkcjonujący)	Kontakty międzynarodowe, klienci MŚP, oferty współpracy.	CWO	Wspieranie umiędzynarodowienia MŚP, udział w europejskich sieciach innowacji.
Do zaprojektowania i wdrożenia w UWM:			
CRM	Baza partnerów zewnętrznych, historii kontaktów, wydarzeń, projektów, wskaźników efektywności, integracja danych z Systemu Hub, bazy ekspertów i innymi systemami jednostek.	CWO	Zintegrowane zarządzanie relacjami z interesariuszami, analiza partnerstw, automatyczne raportowanie i ocena efektywności współpracy.

W kontekście wdrożenia Strategii współpracy w uczelni konieczne jest zintegrowanie istniejących zasobów informacyjnych oraz utworzenie centralnej platformy danych o współpracy (CRM), która umożliwi:

- segmentację i analizę partnerów zewnętrznych,
- rejestrowanie kontaktów i inicjatyw,
- śledzenie historii współpracy i wyników,
- zarządzanie ryzykiem współpracy,
- automatyczne raportowanie efektów w skali uczelni.

Wypracowanie spójnego ekosystemu informacji o relacjach uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest warunkiem prowadzenia w uczelni Strategii współpracy opartej na danych - skutecznej, transparentnej i możliwej do systematycznej ewaluacji.

8 SYSTEM MONITOROWANIA I EWALUACJI WSPÓŁPRACY

Ewaluacja Strategii współpracy jest systemem w procesie zarządzania współpracą uczelni opartym na danych, porównywalnym w czasie oraz służącym ciągłemu doskonaleniu. System ewaluacji opiera się na zestawie wskaźników ilościowych i jakościowych, obejmujących procesy, produkty, rezultaty i długofalowy wpływ.

8.1 Założenia ewaluacji współpracy

1. **Ewaluacja jest cykliczna** – prowadzona w stałych odstępach: rocznych dla monitoringu i 2-letnich dla ewaluacji pogłębionej tak, aby możliwe było śledzenie trendów, reagowanie na zagrożenia oraz aktualizowanie Strategii współpracy.
2. **Ewaluacja jest dwupoziomowa:**
 - **formatywna** - przeprowadzana na etapie wdrażania Strategii współpracy, a jej głównym celem jest wprowadzenie niezbędnych korekt i usprawnień. Proces ten jest iteracyjny i powinien stale doskonalić procesy oraz sposób zaangażowania w ich prowadzenie, zacieśniając współpracę między uczelnią a partnerami,
 - **sumatywna** - ma miejsce po zakończeniu działań, służy ocenie ich skuteczności i efektów. Jej wynikiem mogą być zalecenia o charakterze naprawczym, które wskazują na konieczność usunięcia błędów i niezgodności lub zalecenia poprawiające stan oceniony jako prawidłowy (udoskonalenia).
3. **Ewaluacja jest partycypacyjna** - w kluczowych etapach (planowanie pytań, interpretacja wyników, formułowanie rekomendacji) uczestniczą w niej przedstawiciele interesariuszy zewnętrznych ([rozdział 3.2](#)).

8.2 Plan ewaluacji współpracy

Plan ewaluacji współpracy zawiera:

1. **Cele i pytania ewaluacyjne** - m.in.:
 - Na ile realizowana Strategia współpracy odpowiada na potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego?
 - Jak efektywnie wykorzystywane są zasoby uczelni w działaniach z partnerami?
 - Jakie rezultaty i jaki wpływ osiągnięto w wyniku współpracy?
 - Na ile proces współpracy uczelni jest przejrzysty, responsywny i partycypacyjny?
2. **Metody** – kombinacja metod ilościowych (analizy statystyczne z baz uczelni, monitoring wskaźników) i jakościowych (ankiety wśród partnerów, wywiady, studia przypadków).
3. **Pozyskiwanie i analizę danych z:** Systemu Hub/CRM, raportów i sprawozdań jednostek UWM, baz danych, rejestrów, ankiet i wywiadów z partnerami. Dokonywanie analiz porównawczych w systemie półrocznym (operacyjnym), raport roczny. Identyfikacja czynników sukcesu i barier, kwalifikowanie dobrych praktyk (skuteczność, efektywność, innowacyjność, trwałość wpływu).
4. **Raportowanie**
 - Raport główny - raz w roku, dla władz uczelni. Pokazuje stopień realizacji Strategii współpracy, porównanie z rokiem poprzednim oraz rekomendacje.

- Raport partnerski - skrócona, zrozumiała wersja dla partnerów społecznych, gospodarczych i instytucjonalnych (jakie działania zrealizowano wspólnie, jakie korzyści uzyskano, jakie są dalsze propozycje).
 - Komunikacja wewnętrzna - streszczenie wyników dla społeczności akademickiej (infoUWM, spotkania, warsztaty).
 - Prezentacja wyników - w formie warsztatów, podczas których wspólnie z partnerami doprecyzowuje się działania naprawcze.
5. **Wdrażanie rekomendacji i odpowiedzialność**
- Do każdego raportu przygotowuje się plan działań naprawczych (co, kto, do kiedy, wskaźnik sukcesu).
 - Właściciele działań: Dyrektor Gabinetu Rektora (nadzór), Dyrektor CWO (koordynacja), kierownicy jednostek UWM (realizacja).
 - Postęp wdrożenia jest monitorowany w kolejnym cyklu raportowania; brak wdrożenia podlega wyjaśnieniu i korekcie.
 - Rekomendacje z raportów mogą skutkować aktualizacją samej Strategii współpracy (np. doprecyzowaniem wskaźników, zmianą priorytetów).

6. Ciągłe doskonalenie

Jeśli w wyniku ewaluacji okazuje się, że cele nie mogą być osiągnięte przy obecnym zestawie działań, modyfikuje się działania, a nie sam cel. W ten sposób ewaluacja staje się narzędziem budowania kultury ewaluacyjnej i wzmacniania pozycji UWM jako uczelni odpowiedzialnej społecznie i współpracującej z otoczeniem.

8.3 Monitoring

Monitoring obejmuje trzy grupy zagadnień:

1. **Proces współpracy** - czy działania przewidziane w Strategii współpracy są faktycznie realizowane (liczba spotkań z partnerami, liczba podpisanych porozumień, czas reakcji na zapytania, udział interesariuszy w gremiach uczelni).
2. **Rezultaty współpracy** - wspólne projekty, komercjalizacja i realizacja prac badawczo-usługowych, patenty, wydarzenia, liczba praktyk i staży, liczba inicjatyw społecznych i kulturalnych.
3. **Wpływ/oddziaływanie** - zasięg (lokalny/regionalny/krajowy) i znaczenie zmian (przełomowe/ istotne/ograniczone), trwałość partnerstw, aktywność absolwentów, udział uczelni w rozwoju regionu, powtarzalność i utrzymanie efektów współpracy.

8.4 System wskaźników

Wskaźniki w systemie ewaluacji współpracy uczelni z OSG powinny docelowo:

- dać się zasilić z istniejących uczelnianych baz danych ([rozdział 7.3](#)), dokumentacji administracyjnej uczelni, funkcjonujących systemów elektronicznych,
- być mierzalne i porównywalne w okresach sprawozdawczych,
- zbierane i monitorowane cyklicznie zapewniając rzetelność analiz porównawczych.

Realizacja Strategii współpracy będzie monitorowana poprzez zestaw kluczowych wskaźników monitorujących:

- **proces realizacji** (liczba spotkań z partnerami, liczba podpisanych porozumień, czas reakcji na zapytania, udział interesariuszy w gremiach uczelni i in.) i rezultaty współpracy tzn. jakie efekty są wynikiem podejmowanych działań (wspólne projekty, komercjalizacja i realizacja prac badawczo-usługowych, wydarzenia, liczba praktyk i staży, liczba inicjatyw społecznych i kulturalnych),
- **wpływ/oddziaływanie** współpracy (zasięg (lokalny/regionalny/krajowy) i znaczenie zmian (przełomowe/istotne/ograniczone), trwałość partnerstw, zatrudnialność absolwentów, udział uczelni w rozwoju regionu, umiędzynarodowienie współpracy, powtarzalność i utrzymanie efektów współpracy).

9 KOMUNIKACJA I PROMOCJA WSPÓŁPRACY

Celem komunikacji i promocji współpracy jest budowanie rozpoznawalności UWM jako uczelni otwartej, współpracującej i odpowiedzialnej społecznie oraz zapewnienie skutecznej wymiany informacji pomiędzy uczelnią, partnerami zewnętrznymi i społecznością akademicką. Działania komunikacyjne mają wspierać realizację celów strategicznych współpracy z otoczeniem poprzez:

- zwiększenie widoczności efektów współpracy,
- wzmocnienie relacji z interesariuszami,
- kształtowanie spójnego wizerunku uczelni jako wiarygodnego partnera rozwoju regionu.

9.1 Zasady komunikacji

Komunikacja w obszarze współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym opiera się na zasadach:

- **transparentności** - otwarty dostęp do informacji o projektach, partnerstwach, konsultacjach, wynikach,
- **spójności przekazu** - jednolity wizerunek uczelni we wszystkich kanałach komunikacyjnych i jednostkach UWM,
- **dwukierunkowości** - komunikacja nie tylko „z uczelni do otoczenia”, ale także „z otoczenia do uczelni”,
- **partycypacji** - aktywne włączanie partnerów i społeczności w dialog, konsultacje i wspólne inicjatywy,
- **dostępności** - dostosowanie form i języka komunikacji do różnych grup odbiorców.

9.2 Narzędzia komunikacji

W UWM stosuje się wielokanałowy system komunikacji, obejmujący m.in.:

Kanały wewnętrzne:

- infoUWM - bieżące informacje, zaproszenia, aktualności o współpracy, formularze i ankiety,
- newsletter współpracy (cykliczna informacja o realizowanych projektach, planowanych wydarzeniach i osiągniętych sukcesach),
- spotkania robocze i warsztaty z udziałem różnych jednostek UWM,
- „Wiadomości uniwersyteckie” - artykuły i ogłoszenia o współpracy uczelni z OSG,
- raporty wewnętrzne i komunikaty z wyników monitoringu współpracy ([rozdział 8.2](#)),
- inauguracje i uroczystości akademickie - podsumowanie efektów współpracy, informacja o planach działań, zaznaczenie istoty współpracy uczelni z OSG.

Kanały zewnętrzne:

- zakładka „Współpraca” witryna uwm.edu.pl - centralne miejsce z ofertą, informacjami o podjętych przedsięwzięciach, zawartych porozumieniach i możliwościach współpracy, elektroniczna mapa możliwości współpracy,
- profile UWM w mediach społecznościowych (LinkedIn, Facebook, X, YouTube) - promujące wspólne inicjatywy z partnerami,
- konferencje, kongresy, fora i wydarzenia branżowe - jako miejsca prezentacji potencjału i oferty uczelni,

- publikacje i raporty popularyzujące dobre praktyki i efekty partnerstw ([rozdział 8.2](#)),
- media regionalne i ogólnopolskie - komunikaty prasowe, wywiady, artykuły eksperckie, sponsorowane, wspólne z partnerami.

9.3 System identyfikacji i promocja współpracy

W celu zapewnienia rozpoznawalności i spójności komunikacji wprowadzony zostaje system identyfikacji wizualnej i językowej działań realizowanych w ramach współpracy z otoczeniem, integralny z zasadami identyfikacji wizualnej przyjętymi w UWM obejmującymi:

- logotypy, oznaczenia,
- szablony dokumentów, prezentacji i ofert,
- katalog dobrych praktyk komunikacyjnych,
- wytyczne dotyczące informacji prasowych i materiałów promocyjnych.

Promocja koncentruje się na **pokazywaniu rezultatów i wartości dodanej współpracy**, w tym:

- zrealizowanych na rzecz partnerów prac badawczo-usługowych, komercjalizacji i wdrożeń wyników prac badawczych,
- wspólnych projektów badawczo-rozwojowych, organizacji wydarzeń i realizacji usług dla biznesu,
- wspólnych inicjatyw społecznych, wolontariatów, akcji charytatywnych,
- organizacji wydarzeń z udziałem pracodawców (targi pracy, warsztaty, wizyty studyjne),
- historii sukcesu osób studiujących na studiach dualnych, biorących udział w projekcie mentoringowym lub w innych formach wsparcia kariery z udziałem partnerów uczelni,
- nowych lub modyfikowanych kierunkach kształcenia w wyniku konsultacji z pracodawcami, instytucjami rynku pracy,
- dobrych praktyk i sukcesów partnerów uczelni,
- wpływu działań UWM na rozwój regionu Warmii i Mazur,
- historii sukcesu absolwentów uczelni.

Działania promocyjne koordynowane i prowadzone są w ścisłej współpracy z Centrum Marketingu i Mediów (CMiM) oraz jednostkami odpowiedzialnymi za współpracę i promocję nauki oraz działania popularyzatorskie (CWO, Biuro Nauki, CPNiI Kortosfera), jak również jednostkami odpowiedzialnymi za jakość kształcenia (Biuro ds. Kształcenia, wydziały).

9.4 Dialog i współuczestnictwo interesariuszy

Zgodnie z głównymi kierunkami działań Strategii współpracy, w szczególności wzmocnieniem **komunikacji i transparentności relacji ze społeczeństwem** oraz wdrażaniem mechanizmów **partycypacji** i ewaluacji z udziałem wszystkich grup interesariuszy, UWM rozwija formy komunikacji partnerskiej, takie jak:

- rady konsultacyjne interesariuszy zewnętrznych (np. rady pracodawców, rady przedstawicieli OSG, komitety weryfikujące kierunki kształcenia oraz diagnozujące potrzeby rynkowe na prace badawczo-rozwojowe),
- otwarte spotkania, fora i panele dyskusyjne,
- badania opinii partnerów i ankiety satysfakcji,

- cykliczne warsztaty współtworzenia form współpracy, określania potrzeb społecznych względem uczelni.

Takie formy komunikacji zwiększają zaangażowanie partnerów i stanowią cenne źródło informacji zwrotnej dla ewaluacji Strategii współpracy. Katalog mechanizmów komunikacji jest otwarty i powinien być rozszerzany w miarę potrzeb i w reakcji na dynamiczne zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym.

9.5 Odpowiedzialność, koordynacja i mierniki skuteczności komunikacji i promocji współpracy

Za koordynację komunikacji i promocji współpracy odpowiada Centrum Marketingu i Mediów (CMiM) w kontekście prowadzenia i ewaluacji działań wizerunkowych i medialnych. Za komunikację operacyjną z partnerami, w obszarach swoich kompetencji odpowiadają jednostki uczelni określone jako strategiczne dla współpracy z OSG ([rozdział 3.2](#)) Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym (CWO), Centrum Marketingu i Mediów (CMiM), Centrum Zarządzania Projektami i Analiz Strategicznych (CZPiAS), Centrum Popularyzacji Nauki i Innowacji „Kortosfera” (CPNiI). W ich obowiązkach jest również komunikacja raportowa, która stanowi integralną część ewaluacji współpracy ([rozdział 8.2](#)). Istotną rolę stanowią działania komunikacyjne realizowane przez poszczególne wydziały, które samodzielnie kreują współpracę z partnerami. Skuteczność działań komunikacyjnych i promocyjnych jest mierzona w oparciu o katalog wskaźników:

- liczba publikacji i materiałów promujących współpracę w kanałach wewnętrznych uczelni,
- liczba publikacji i materiałów promujących współpracę na zewnątrz uczelni,
- aktywność w przestrzeni cyfrowej (statystyki odsłon, statystyki aktywności w SoMe),
- liczba uczestników wydarzeń promujących współpracę,
- wskaźnik rozpoznawalności marki UWM jako partnera (badanie opinii w różnych grupach interesariuszy),
- poziom satysfakcji partnerów z jakości komunikacji (ankiety, wywiady, indywidualne opinie).

Badania skuteczności komunikacji i promocji współpracy są prowadzone przez wszystkie jednostki uczelni, a zbierane, koordynowane i raportowane przez Centrum Marketingu i Mediów (CMiM).

9.6 Oferta współpracy UWM w Olsztynie

W celu zapewnienia partnerom zewnętrznym jasnej, spójnej i zróżnicowanej według rodzaju grup odbiorców propozycji współpracy z UWM, opartej na potencjale uczelni i realnych potrzebach interesariuszy, Strategia współpracy obejmuje proces przygotowania oferty. Dzięki temu, wszystkie jednostki uczelni mają gotowe narzędzie, które zapewni spójność komunikacji, specyfikę odbiorcy oferty, jak również uwzględnienie indywidualnych i unikatowych propozycji współpracy charakterystycznych dla danej jednostki UWM. W uczelni funkcjonują gotowe szablony ofert, które mogą być wykorzystane przez jednostki UWM do indywidualnych działań inicjujących współpracę. Proces tworzenia ofert obejmował niżej wymienione etapy, które są zalecane również przy tworzeniu ofert bardziej zindywidualizowanych przez jednostki uczelni.

1. Segmentacja odbiorców (dla kogo przygotowujemy ofertę współpracy?)

Oferta jest przygotowywana w wariantach dedykowanych dla głównych grup interesariuszy określonych w Strategii współpracy ([rozdział 3](#)). Określenie odbiorcy jest punktem wyjścia tworzenia oferty współpracy i pozwala na jej wyprofilowanie oraz uniknięcie pułapki zbyt ogólności, która może zniechęcić do podejmowania aktywności przez partnerów.

2. Zawartość i forma standardowej oferty współpracy

Każda oferta zawiera elementy, które nie tylko informują o możliwościach, ale również inspirują i zachęcają do współpracy:

- krótki moduł „Dlaczego UWM?” (misja, potencjał, specjalizacje),
- opis dostępnych form współpracy w danej grupie (np. prac badawczo-usługowych, staże, wspólne projekty, wydarzenia, ekspertyzy),
- przykłady dotychczasowej współpracy (historie sukcesu),
- zasoby UWM (m.in. potencjał infrastrukturalny, eksperci, zespoły badawcze, studentki/ci),
- język korzyści dopasowany do odbiorcy (np. sektor biznesu - wynik i czas, NGO - wpływ społeczny, JST - rozwój regionalny),
- prostą ścieżkę kontaktu (np. dane kontaktowe do osoby odpowiedzialnej, formularz online, adres email ogólny),
- miejsce na wspólne oznaczenia i finansowanie (jeśli dotyczy, np. logotypy, tytuł programu, źródło finansowania).

Forma oferty może stanowić publikację lub plik pdf w przestrzeni wirtualnej (strona internetowa jednostki uczelni, zakładka „Współpraca”, załącznik wiadomości email wysyłanej do partnerów), broszurę tradycyjną lub prezentację na spotkanie z partnerem lub do wyświetlania podczas wydarzeń (targi, konferencje, kongresy).

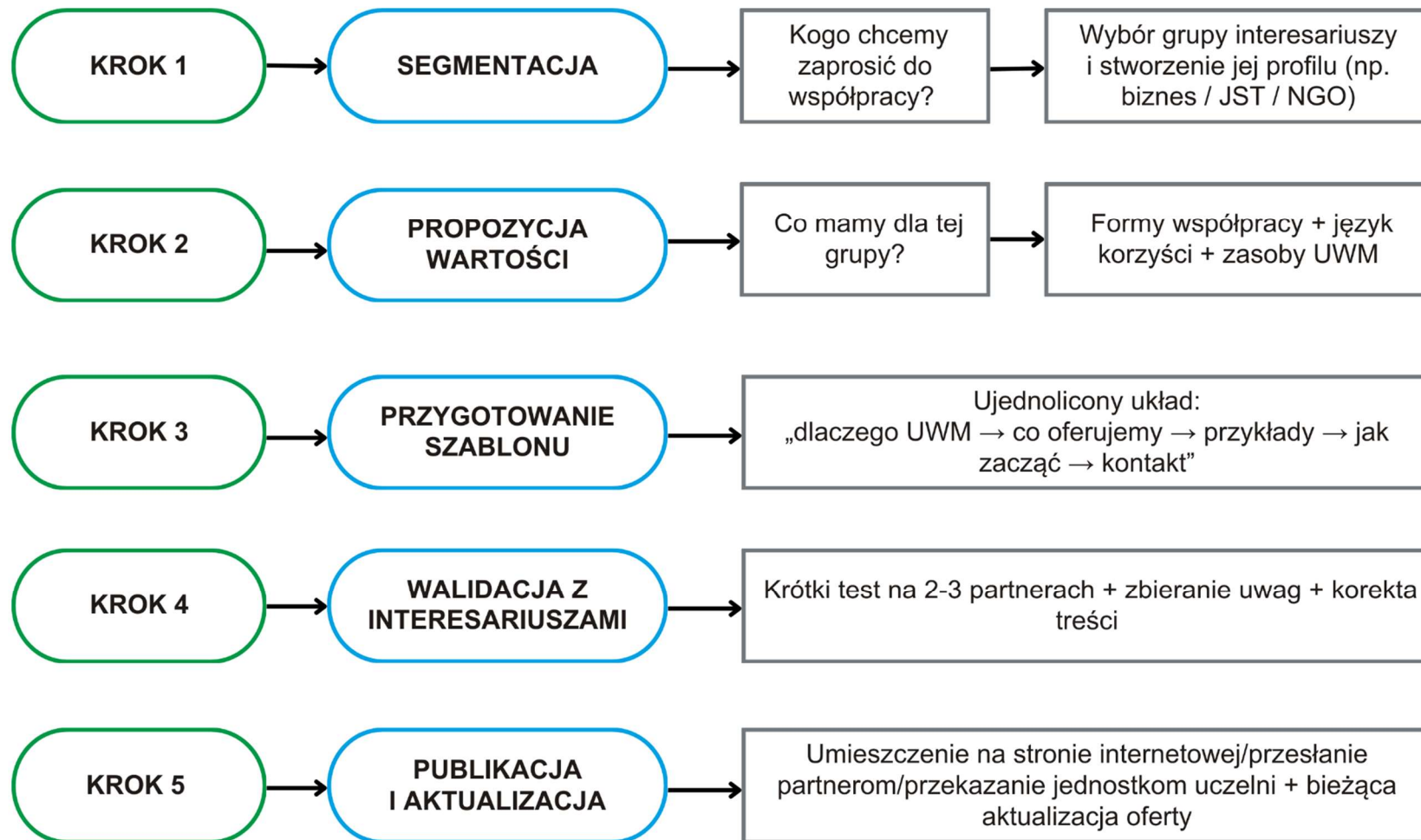
3. Walidacja oferty

Przygotowana oferta współpracy została poddana testom, co powinno mieć miejsce po każdej istotnej aktualizacji. Zaleca się, aby przeprowadzić walidację poprzez zebranie informacji zwrotnej, co pozwala utrzymać ofertę aktualną, zrozumiałą i osadzoną w realnych potrzebach. Można to wykonać poprzez:

- przeprowadzenie krótkich wywiadów z przedstawicielami danej grupy interesariuszy,
- ankiety online (krótka ocena: jasność, przydatność, kompletność).

Kolejne etapy procesu ofertowania powinny obejmować publikację i promocję oferty, a następnie jej rewizję pod kątem aktualności potrzeb. Należy pamiętać o stałym podtrzymywaniu relacji z interesariuszami w celu budowania kultury współpracy i partnerstw.

PROCES OFERTOWANIA



10 ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ WSPÓŁPRACY I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Zarządzanie Strategią współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym (OSG) w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie ma na celu zapewnienie skuteczności, spójności i ciągłości działań prowadzonych przez uczelnię i jej jednostki w relacjach z partnerami zewnętrznymi. System zarządzania obejmuje:

- koordynację strategiczną (na poziomie władz uczelni),
- operacyjne wdrażanie działań (na poziomie jednostek merytorycznych),
- monitorowanie, ewaluację i raportowanie efektów współpracy.

Strategia współpracy stanowi narzędzie wspierające realizację Strategii Rozwoju UWM 2021–2030 i podlega cyklicznej przeglądom oraz doskonaleniu na podstawie wyników ewaluacji i rekomendacji partnerów.

10.1 Struktura zarządzania

Rola władz uczelni:

- **Rektor** - sprawuje ogólny nadzór nad wdrażaniem Strategii współpracy i odpowiada za jej zgodność ze Strategią Rozwoju UWM 2021 - 2030. Zatwierdza raporty roczne i wyznacza priorytetowe kierunki działań.
- **Dyrektor Gabinetu Rektora** - nadzoruje realizację Strategii współpracy, pełni funkcję koordynacyjną w zakresie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, integruje działania jednostek uczelni oraz reprezentuje uczelnię w relacjach z partnerami.

Jednostki odpowiedzialne za realizację Strategii współpracy:

- **Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym (CWO)** – jednostka wiodąca odpowiedzialna za:
 - wdrażanie Strategii współpracy w praktyce,
 - prowadzenie bazy partnerstw i umów (system Hub/CRM),
 - obsługę współpracy z biznesem, samorządami, NGO,
 - organizację wydarzeń i inicjatyw partnerskich,
 - monitorowanie i raportowanie efektów współpracy.
- **Centrum Marketingu i Mediów (CMiM)** - jednostka odpowiedzialna za komunikację, promocję i wizerunek współpracy z OSG, monitoring skuteczności komunikacji i promocji współpracy oraz za obsługę współpracy z mediami.
- **Centrum Zarządzania Projektami i Analiz Strategicznych (CZPIAS), Centrum Popularyzacji Nauki i Innowacji „Kortosfera”** - jednostki realizujące działania merytoryczne w swoich obszarach, zgodnie z zasadami Strategii współpracy i raportujące je do CWO.
- **Wydziały, jednostki uczelni** - realizują współpracę z partnerami OSG i raportują działania do CWO.

10.2 Odpowiedzialność i podział ról

Poziom	Zakres odpowiedzialności	Jednostki / osoby
Strategiczny	Kierowanie Strategią współpracy, zatwierdzanie kierunków działań, reprezentacja uczelni w relacjach zewnętrznych.	Rektor, Dyrektor Gabinetu Rektora
Koordynacyjny	Nadzór nad wdrożeniem Strategii współpracy, integracja danych, raportowanie, ewaluacja, zatwierdzanie procedur	Dyrektor Gabinetu Rektora, CWO
Operacyjny	Realizacja założeń, przestrzeganie zasad oraz stosowanie procedur zgodnie ze Strategią współpracy, aktywność w realizacji inicjatyw, nawiązywaniu i utrzymywaniu oraz zachowaniu dbałości i profesjonalizmu w kontaktach z partnerami, gromadzenie i raportowanie informacji o współpracy, opracowanie procedur odpowiadających charakterowi działalności jednostki w ramach realizacji współpracy, działanie zgodnie z nimi oraz ich aktualizacja.	Jednostki strategiczne dla współpracy z OSG, Wydziały
Promocyjno-komunikacyjny	Upowszechnianie efektów współpracy, publikacje, wydarzenia, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.	CMiM
Kontrolny i ewaluacyjny	Ocena skuteczności, rekomendacje zmian, aktualizacja Strategii współpracy, wprowadzanie i/lub zmiana procedur.	Rektor, Dyrektor Gabinetu Rektora

10.3 Raportowanie i nadzór

- **Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym (CWO)** przygotowuje coroczny raport o stanie współpracy UWM z OSG, obejmujący dane ilościowe i jakościowe (umowy, projekty, wydarzenia, ewaluacje, rekomendacje).
- Raport jest przekazywany **Dyrektorowi Gabinetu Rektora** oraz prezentowany **Rektorowi**.
- Na podstawie raportu opracowywane są kierunki działań i propozycje aktualizacji Strategii współpracy.
- Streszczenie raportu jest publikowane na stronie internetowej uczelni w sekcji „Współpraca”.

10.4 Aktualizacja Strategii współpracy

Strategia współpracy jest dokumentem żywym i podlega **aktualizacji co dwa lata**, na podstawie:

- wyników monitoringu i ewaluacji,
- zmian w strategii rozwoju uczelni,
- rekomendacji interesariuszy zewnętrznych,
- zmian przepisów prawa.

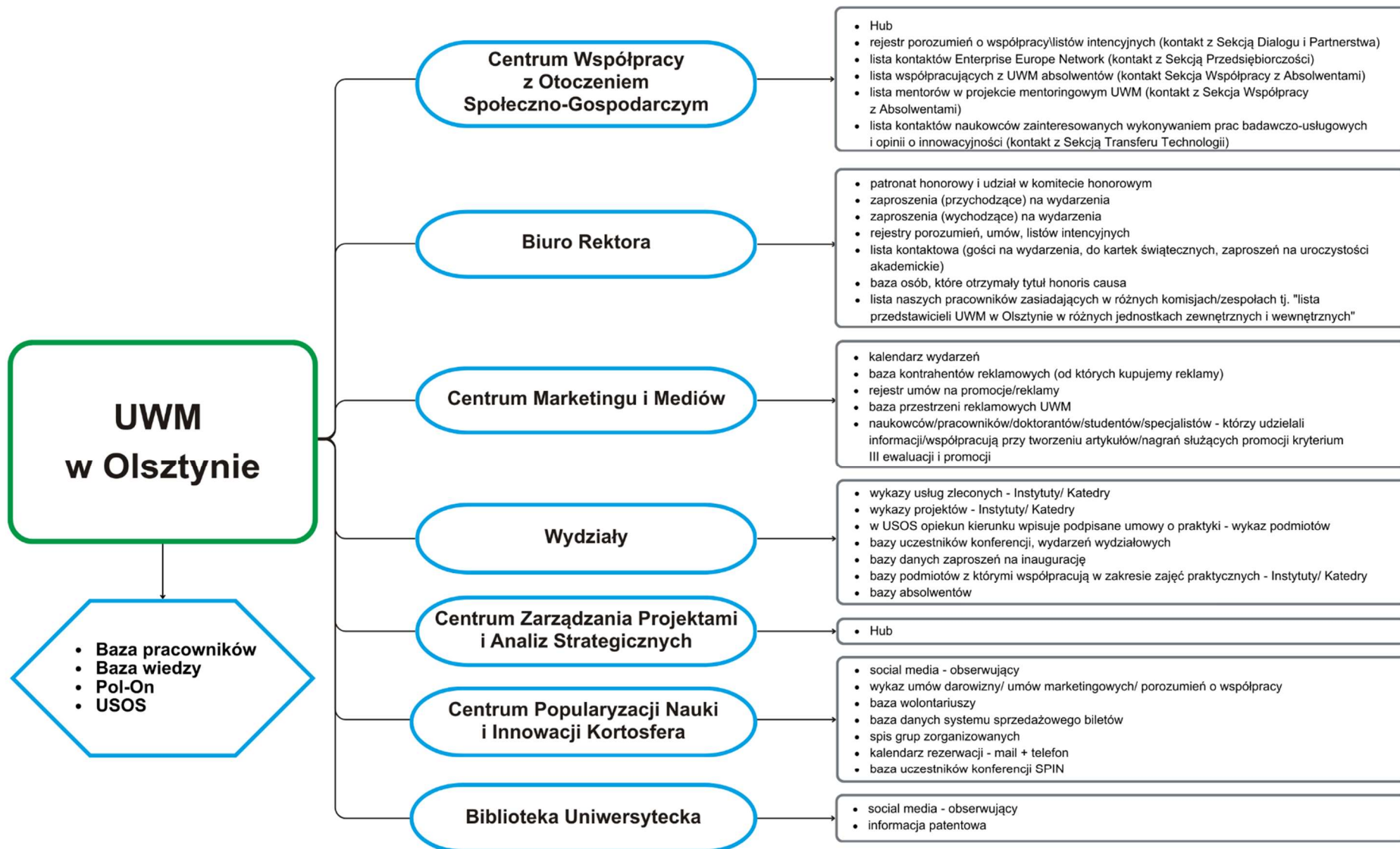
Za przygotowanie propozycji aktualizacji odpowiada Centrum Współpracy z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym UWM pod nadzorem Dyrektora Gabinetu Rektora. Ostateczne decyzje w sprawie zmian podejmuje Rektor.

10.5 Zasada współodpowiedzialności

Realizacja Strategii współpracy opiera się na zasadzie współodpowiedzialności całej społeczności akademickiej i partnerów zewnętrznych. Każdy pracownik, student, doktorant czy jednostka organizacyjna UWM, podejmując działania w ramach współpracy z OSG, zobowiązany jest do:

- przestrzegania zasad Strategii współpracy,
- stosowania jednolitych standardów kontaktu z partnerami,
- przekazywania informacji o współpracy do CWO,
- promowania uczelni jako otwartej i wiarygodnej instytucji publicznej.

MAPA BAZ DANYCH W UWM W OLSZTYNIE DOT. WSPÓŁPRACY Z OSG



10.6 Kultura organizacyjna i zarządzanie zmianą

Wdrażanie Strategii współpracy to również proces rozwoju kultury organizacyjnej UWM, oparty na:

- otwartości na współpracę i dialog,
- postawach partnerskich i proaktywnych,
- uczeniu się organizacyjnym i dzieleniu się wiedzą,
- integracji działań między jednostkami uczelni.

Dzięki temu UWM realizuje ideę **uczelni zaangażowanej**, otwartej, współpracującej i odpowiedzialnej społecznie, wzmacniającej rozwój Warmii i Mazur oraz swoją pozycję w kraju i na świecie.