

Pla estratègic per a l'emprenedoria Universitat Autònoma de Barcelona

*L'itinerari
emprenedor
a la UAB*



“Indeed, the events that explain why entrepreneurship becomes effective are probably not in themselves economic events. The causes are likely to lie in changes in values, perception, and attitude, changes perhaps in demographics, in institutions ... perhaps in education as well”.

(Drucker, 1993)

CONTINGUT

1	PREÀMBUL	4
2	INTRODUCCIÓ	5
2.1	<i>El paper de l'emprenedoria en la recuperació social i econòmica</i>	5
2.2	<i>Ocupabilitat, Educació i Emprenedoria</i>	6
2.3	<i>L'emprenedoria com a competència</i>	7
2.4	<i>L'emprenedoria a Catalunya</i>	8
2.5	<i>Les universitats emprenedores</i>	9
3	AUTODIAGNÒSTIC	10
3.1	<i>Lideratge i govern</i>	14
3.2	<i>Capacitat organitzativa, persones i incentius</i>	15
3.3	<i>Desenvolupament de l'emprenedoria en l'ensenyament i l'aprenentatge</i>	16
3.4	<i>Itineraris per a emprenedors</i>	17
3.5	<i>Transformació i capacitats digitals</i>	18
3.6	<i>Universitat – empresa/relacions externes per a l'intercanvi de coneixement</i>	19
3.7	<i>La Universitat Emprenedora com a institució internacionalitzada</i>	20
3.8	<i>Mesura de l'impacte de la UAB Emprenedora</i>	21
4	FITES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS	22
5	ACTUACIONS	24
5.1	<i>Eix del lideratge i millora organitzativa</i>	25
5.2	<i>Eix de la cultura emprenedora: Mentalitat emprenedora</i>	26
5.3	<i>Eix de les experiències: IDEALAB i UABStartUp</i>	27
5.4	<i>Eix del territori: HUBB30 i altres iniciatives territorials</i>	28
5.5	<i>Eix de la internacionalització</i>	29
6	ASSOLIMENT D'OBJECTIUS, INDICADORS I IMPACTE	30

1 PREÀMBUL

Aquest pla estratègic té la finalitat de transformar la Universitat Autònoma de Barcelona en aquells aspectes necessaris per arribar a esdevenir una **universitat emprenedora** plena, d'acord amb els estàndards que avalua l'**Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities (ACEEU)**. En aquest marc d'universitat emprenedora, el concepte emprenedoria engloba tant l'emprenedoria empresarial com la intraprenedoria i l'autoocupació.

Per això, a partir d'un autodiagnòstic, seguint la metodologia **HEInnovate**, es defineixen un seguit de fites, objectius i línies d'actuació que han de permetre a la UAB transitar fins a:

- Esdevenir una universitat emprenedora que imparteix una educació centrada en el desenvolupament de l'**esperit i les habilitats emprenedores** i que promou una àmplia gamma d'oportunitats professionals, com ara l'intraprenedoria, l'autoocupació i l'emprenedoria.
- Esdevenir una universitat emprenedora que desenvolupa un sistema de **suport integral a la innovació i l'emprenedoria** de la seva comunitat, que es reflecteix en la cultura de la universitat, les estructures internes de suport i l'alineació amb els serveis externs.
- Esdevenir una universitat emprenedora que està compromesa en generar un **impacte social i econòmic** en el territori, amb uns objectius i actuacions compartides per tota la comunitat i la planificació financera necessària.
- Esdevenir una universitat emprenedora que està compromesa amb el **desenvolupament de les persones** i la seva capacitat organitzativa per assumir riscos i actuar de manera emprenedora i intraprenedora.
- Esdevenir una universitat emprenedora que genera contribucions intel·lectuals amb un alt potencial de comercialització i ingressos derivats de la seva **transferència de coneixement**, especialment a través de l'emprenedoria.
- Esdevenir una universitat emprenedora que és influent en l'**ecosistema emprenedor** i es centra en majors impactes socials i econòmics a la regió.

Vicerectorat d'Innovació, Transferència i Emprenedoria

Maig 2023

2 INTRODUCCIÓ

2.1 *El paper de l'emprenedoria en la recuperació social i econòmica*

La capacitat futura d'Europa per a la innovació passa perquè les universitats internalitzin plenament el seu paper dins del triangle del coneixement: estimulant el desenvolupament d'habilitats emprenedores, creatives i d'innovació en totes les disciplines i nivell formatius, promovent la innovació en l'educació superior mitjançant entorns d'aprenentatge més interactius i l'enfortiment de la infraestructura de transferència de coneixement. La recuperació d'Europa és una prioritat urgent en un moment en que Europa s'enfronta a profunds reptes socials, ecològics, energètics i econòmics agreujats per les darreres crisis entre elles la crisi mundial causada per la pandèmia de la COVID i les crisis subsegüents. Com exemple, la crisi esperonada per la pandèmia de la COVID ha provocat pèrdues massives dels ingressos laborals i de llocs de treball i s'estima que més de 70 milions de persones, probablement, cauran a l'extrema pobresa. Per primera vegada hi ha a Europa més de vint-i-cinc milions de persones sense feina i la majoria de les petites i mitjanes empreses d'Europa encara no han aconseguit recuperar els nivells anteriors a la crisi.

Per fer front a aquests reptes actuals i de futur és necessari un nou nivell d'ambició per avançar en la necessària transició cap a una societat basada en el coneixement i resiliència, amb una vinculació més estreta de la recerca i la innovació amb l'economia i la promoció de l'educació i la formació adreçada a un desenvolupament professional i econòmic sostenible i inclusiu.

En aquest context, l'**emprenedoria** és un motor essencial de salut i riquesa de la societat. També és un formidable motor del creixement econòmic ja que fomenta la innovació, essencial i necessària no només per explotar noves oportunitats, promoure la productivitat i crear ocupació, sinó també per abordar els grans reptes de la societat. Aquests reptes són palesos en els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de les nacions unides.

El concepte d'emprenedoria ja apareixia a l'estratègia de Lisboa (UE) per al creixement i l'ocupació, on s'indicava que Europa necessitava estimular la mentalitat emprenedora dels joves, fomentar el desenvolupament d'empreses innovadores i promoure una cultura "amigable" per a l'emprenedoria i el desenvolupament de les petites i mitjanes empreses. Així doncs, l'educació té un paper rellevant per promoure aquest model de societat basada en el coneixement. El concepte d'emprenedoria posa l'èmfasi en la capacitat individual de convertir les idees en una realitat, de manera que aquesta capacitat fos una competència clau per a tothom i permetés als joves ser més creatius i tenir més confiança en si mateixos.

En definitiva, l'emprenedoria juga un paper important a l'hora de configurar el nou entorn econòmic i cultural en una situació global on les crisis recurrents, la reducció del finançament universitari, de fonts governamentals i l'aparició constant d'un mercat competitiu per a la recerca i l'educació promouen la promoció de la transferència de coneixement a través de l'emprenedoria universitària.

Així, la **cultura emprenedora** d'un país reflecteix l'actitud que tenen els individus envers l'emprenedoria com concepte global, la probabilitat d'escollir l'emprenedoria empresarial com a carrera professional, la predisposició a començar de nou després d'un fracàs i el suport que la societat en el seu conjunt dona, tant en l'àmbit privat com en el públic, a la creació d'una empresa.

2.2 Ocupabilitat, Educació i Emprenedoria

Atès que la universitat ha de retre comptes de la gestió i resultats assolits a la societat que la finança un indicador de mesura és l'ocupabilitat dels seus graduats universitaris. Així doncs, és necessari diferenciar l'ocupabilitat de la problemàtica de l'ocupació.

El concepte d'**ocupabilitat** és un conjunt d'assoliments (habilitats, comprensió i atributs personals) que fa que els graduats tinguin més possibilitats d'obtenir feina i tenir èxit en les ocupacions escollides, cosa que els beneficia a ells mateixos, a la força de treball, a la comunitat i a l'economia. Així, l'ocupabilitat es relaciona amb la potencialitat i, per tant, amb la capacitat d'afrontar tant la primera ocupació com l'actualització i els canvis sistèmics que es puguin produir en un futur en el mercat laboral, mentre que l'**ocupació** s'entén com l'acte concret d'accedir a un lloc de treball remunerat.

El concepte d'ocupabilitat no és, per tant, quelcom estàtic ja que es tracta d'un procés continuat que ve determinat per la fase de la carrera professional on es troba la persona, i que fa referència als treballadors amb una gran capacitat proactiva, de manera que resultin atractius per al mercat de treball.

D'acord amb això, la universitat ha de millorar la flexibilitat i els incentius dels sistemes d'educació i formació per respondre amb més rapidesa a les necessitats de **socials emergents**. Cal fomentar l'adaptabilitat de la força de treball, tant dels treballadors com dels que busquen feina, mitjançant el desenvolupament d'habilitats transferibles, perfils professionals més amplis i formació basada en competències.

La Comissió Europea emfatitza precisament que cal prestar una atenció especial en el desenvolupament de les habilitats i **competències emprenedores**, ja que aquestes no només contribueixen a la creació de noves empreses sinó també la mateixa ocupabilitat de la gent jove. En aquest sentit, és fonamental que les universitats fomentin les habilitats, aptituds i actituds emprenedores a través de noves formes més creatives d'ensenyament i aprenentatge, que puguin incorporar aliances amb empreses i organitzacions empresarials, i que en definitiva, condueixin a enfocaments innovadors.

Així, moltes universitats estan invertint tant en programes formals o reglats així com en activitats no formals i extracurriculars, amb l'objectiu de donar a conèixer la iniciativa emprenedora entre la comunitat universitària, no només als estudiants sinó també als investigadors, personal d'administració i serveis i als seus alumni. Amb això, les universitats busquen millorar la **mentalitat emprenedora** (*entrepreneurial mindset*) i la creació d'un entorn on les persones s'inspirin per esdevenir emprenedores. Exemples d'aquestes activitats poden ser els laboratoris d'idees, concursos de plans de negoci, clubs d'iniciativa emprenedora, pràctiques per a la posada en marxa de projectes, etc. No obstant, tot i que hi ha moltes iniciatives en les universitats per promoure i recolzar l'esperit empresarial, sovint no estan coordinades sota una estratègia institucional global, amb una dimensió territorial i internacional i amb la relació necessària amb la indústria

En aquest context, la universitat ha de tenir respostes a tres grans reptes:

- 1) Potenciar les capacitats per la incorporació al mercat laboral de graduats, màsters i doctorats,
- 2) Aconseguir una millora dels llocs de treball
- 3) Fomentar la pròpia auto-ocupació i la capacitat proactiva del capital humà per adaptar-se a les transformacions del mercat, i en definitiva, de la societat.

2.3 L'emprenedoria com a competència

La Comissió Europea ha identificat la iniciativa i l'emprenedoria com una de les 8 competències clau necessàries per a una societat basada en el coneixement. Tothom que pugui afrontar la presa de decisions pot aprendre a ser emprenedor i a comportar-se de manera emprenedora. L'emprenedoria és un comportament més que un tret de personalitat. Per tant, l'emprenedoria es pot promoure mitjançant un ensenyament adequat que aporti les competències necessàries per afrontar nous reptes i situacions, competències que no sempre podrà adquirir o desenvolupar durant la seva carrera professional. L'ensenyament i l'aprenentatge de l'emprenedoria impliquen explorar mètodes d'ensenyament innovadors i trobar maneres d'**estimular** la mentalitat emprenedora. No es tracta només d'aprendre sobre l'emprenedoria, es tracta també d'estar exposat a experiències emprenedores i adquirir les habilitats i competències per **desenvolupar** la mentalitat emprenedora. Concretament, Europa ens aporta un marc funcional pel desenvolupament de les competències emprenedores i les capacitats que, amb més o menys intensitat, han d'aplicar les persones per impulsar el creixement social. Aquest marc de competències emprenedores, també conegut com *EntreComp (veure representació gràfica)*, ofereix una eina per millorar la capacitat emprenedora dels ciutadans i les organitzacions europees. El marc pretén generar consens al voltant d'una comprensió comuna de la competència emprenedora mitjançant la definició de 3 àrees de competència que configuren una llista de 15 competències, resultats d'aprenentatge i nivells de competència, als quals les iniciatives actuals i futures poden fer referència.

Aquestes metodologies s'han de complementar amb experiències del món real, fent èmfasi en el *learning by doing*. És a dir, vinculant els estudiants en contextos reals, utilitzant la formació en habilitats mitjançant resolució de problemes - mentre es treballa en els problemes reals proposats per les organitzacions- i la promoció d'accions de mobilitat estratègica entre institucions i empreses per millorar i facilitar els intercanvis, tant dels professors i investigadors com dels futurs emprenedors.

En aquest marc, el foment de l'emprenedoria dins l'àmbit universitari representa un dels pilars per a millorar l'ocupabilitat. Això engloba tant l'educació en emprenedoria, amb els seus dos objectius principals: i) generar motivació i actituds per a l'emprenedoria i desenvolupar les habilitats i competències necessàries per iniciar i fer créixer un negoci amb èxit, i ii) la prestació de suport a la posada en marxa i creixement d'aquestes iniciatives.



2.4 L'emprenedoria a Catalunya

La Universitat Autònoma de Barcelona condueix el projecte *Global Entrepreneurship Monitor Catalunya* (GEM 2021-2022) en col·laboració amb la Generalitat de Catalunya, l'Àrea de Desenvolupament Econòmic Turisme i Comerç de la Diputació de Barcelona i l'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona (IERMB) de la UAB. Aquest projecte conclou que la **taxa d'activitat emprenedora** (TEA) a Catalunya va créixer el 2021 i s'ha situat en el 7,2%, el que suposa un increment del 0,6% respecte la taxa de 2020. Així, Catalunya és manté com la Comunitat Autònoma amb la TEA més alta, 1,7 punts superior a l'espanyola (5,5%) però 1,8 punts inferior a l'europea (9%). En canvi, l'índex d'**emprenedoria potencial** a Catalunya es va situar en un 8,5% l'any 2021, per sota del espanyola(9,0%) i lluny de la dels països europeus amb alts ingressos (14,9%) o la que s'observa a nivell mundial (19,9%). Per tant, aquesta variable a nivell català continua tenint un marge de millora de cara al futur.

Malgrat això, els resultats de 2021 mostren que el percentatge de catalans adults que percep **bones oportunitats per emprendre** es del 31%. Encara que aquest índex també està lluny del que s'observa en els països d'alts ingressos (55% a Europa i 57% a la resta del món), un 51% dels catalans declara que té les **habilitats necessàries per emprendre**, similar a la dels països més avançats. Tot i això, un altre estudi de monitoratge en entorn universitari en el que hi participa la UAB, el Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey (GUESSS Espanya 2021), mostra que un 63,5% d'estudiants reconeix no haver assistit mai a cursos d'emprenedoria. A ressenyar, però, l'interès mostrat pels estudiants cap a l'adquisició de coneixements relacionats amb l'emprenedoria. El 25,8% afirma haver assistit, de manera voluntària, a algun curs sobre emprenedoria, incrementant-se aquesta proporció fins al 39,9% en el cas dels emprenedors naixents i el 36,7% a la mostra d'estudiants amb intencions emprenedores a curt termini.

Pel que fa al gènere, el 2021 la TEA femenina catalana es recupera i puja fins al 6,7%. A Espanya continua sent inferior (5,6%) però als països d'alts ingressos es superior (7,3% a nivell europeu i 8,9% a nivell mundial). El GEM també observa que si bé en el col·lectiu de potencials emprenedors les proporcions són gairebé les mateixes (49% dones, 51% homes), ja hi ha un menor percentatge d'emprenedoria femenina en fase inicial (46% dones, 54% d'homes) i aquesta diferència s'incrementa encara més en els emprenedors consolidats (38% i 62% respectivament).

Pel que fa al context universitari a nivell de l'estat, el GUESSS observa que les diferències més grans entre gènere es presenten en la taxa d'intenció emprenedora als cinc anys després de finalitzar els estudis (19,9% dones, 28,5% homes). A poca distància, la resta d'indicadors presenten bretxes semblants, tant en la intenció emprenedora directa (10,6% dones, 17,7%, homes), la taxa d'emprenedors naixents (15,2% dones, 25% homes) o la quota d'emprenedors actius (4,9% dones, 8,6% homes).

A més dels indicadors anteriors, el GEM també calcula la intraprenedoria. Aquesta és l'activitat emprenedora que duen a terme alguns empleats dins d'organitzacions existents i que han participat activament en els últims tres anys liderant el desenvolupament de nous productes/serveis, i/o creant noves empreses sota el paraigua del seu ocupador (spin-offs, spin-outs, start ups).

La **taxa d'activitat intraemprenedora** (EEA) a Catalunya s'ha incrementat fins el 2,2% però continua lluny de l'europea (4,2%). En necessari que en els propers anys continuï incrementant-se, ja que l'intraemprenedoria continua sent un dels grans reptes pendents de l'economia catalana per aconseguir empreses de majors dimensions i que operin en sectors en creixement.

2.5 Les universitats emprenedores

Definir el concepte d'**universitat emprenedora** significa tenir un concepte holístic de la universitat i una perfecta interpretació de les possibles combinacions de la cinquena hèlix (universitat, empreses, administració, ciutadania i entorn). En tot cas, algunes de les directrius més importants per a l'aproximació descriptiva serien:

- La universitat emprenedora és una universitat que té una postura proactiva en la utilització pràctica de coneixement, en l'aplicació dels resultats com punt de partida per a la creació de nous coneixements acadèmics i la promoció de la innovació i l'emprenedoria entre els estudiants i el professorat.
- La universitat emprenedora és una universitat que dona suport de forma activa a la transferència de coneixement i no té por a maximitzar el potencial de comercialitzar les seves idees i crear valor en la societat, no veient en això una amenaça per als valors acadèmics.
- La universitat emprenedora interioritza una cultura de confiança entre els actors socials i econòmics i el treball en equip.
- La universitat emprenedora incorpora la innovació disruptiva, discontinua o revolucionària, com a oposició al concepte d'innovació evolutiva o incremental i col·labora amb el desenvolupament econòmic local i regional.
- La universitat emprenedora opera amb un model d'innovació obert interactiu, que parteix dels problemes en el teixit productiu i en la societat, facilita la col·laboració Universitat-Empresa i busca solucions en la ciència, en contrapartida a un model d'innovació lineal que parteix de la recerca per passar a la seva utilització.

La integració de la contribució pel desenvolupament econòmic i social dins de la missió de la universitat impulsa una transformació de les universitats tradicionals, de docència i recerca, cap a universitats emprenedores. Per assolir aquest estatus, les universitats han de combinar les activitats generadores de coneixement amb aquelles activitats creadores de capacitats emprenedores a nivell personal i social. Aquesta transformació suposa que la **estratègia i polítiques** de la universitat han d'anar encaminades a donar suport a les activitats emprenedores de tota la comunitat.

És imprescindible promoure la cultura emprenedora per fer emergir idees noves i professionalitzar les bones idees, a més de relacionar les universitats i la seva producció científica amb l'entorn empresarial per aconseguir així la transformació del nostre sistema econòmic. Així, la universitat té un paper clau en el desenvolupament de la cultura emprenedora, principalment de dues maneres:

En primer lloc, construint la **mentalitat emprenedora** mitjançant **estratègies d'ensenyament**, continguts curriculars, entorns d'aprenentatge i avaluacions dels resultats de l'aprenentatge per promoure l'emprenedoria en un sentit ampli. L'educació emprenedora és crucial ja que significa l'educació dels joves per ajudar-los a desenvolupar habilitats, atributs i comportaments emprenedors, així com per adoptar l'emprenedoria com a opció professional i preparant-los pels canvis constants del mercat laboral.

En segon lloc, esdevenint centres de **generació i transferència de coneixement**, on es poden construir les competències pràctiques i les habilitats necessàries tant en persones que estan motivades per iniciar i fer créixer noves empreses com en les que ja han decidit iniciar el seu propi negoci.

3 AUTODIAGNÒSTIC

La UAB ha implementat en els últims anys diferents activitats adreçades a sensibilitzar, potenciar i promoure iniciatives per a millorar l'emprenedoria entre la comunitat de la UAB (estudiants, PAS i personal investigador) i fomentar la capacitat d'identificar oportunitats a partir de necessitats reals. Així, malgrat mai ha estat clarament definida en cap estratègia institucional, ja hi ha hagut una visió de la UAB emprenedora que participa en la construcció d'una societat emmarcada en un nou model de creixement econòmic sostenible, social i responsable així com en un millor enteniment de la cultura dels negocis.

Aquesta visió d'universitat emprenedora vinculada a l'esdevenir d'un ecosistema emprenedor consolidat a la UAB i al seu territori s'ha construït de baix a dalt, a partir d'iniciatives de diverses unitats i centres:



Això s'ha reflectit principalment en el desenvolupament de l'emprenedoria al voltant de cinc elements bàsics:

1. Promoció de l'adquisició de competències transversals emprenedores: En aquest apartat s'han desenvolupat treballs curriculars, en assignatures dels graus d'ADE, d'ECO i d'altres programes com el MINOR o el MOOC en emprenedoria. També s'ha començat a potenciar i fomentar més el treball en equip i interdisciplinari per a la resolució de reptes a partir de TFG i TFM de diferents graus o/i Màsters. A més, s'han desenvolupat activitats extracurriculars com són sessions de tècniques de comunicació, píndoles emprenedores virtuals (servei ocupabilitat – sessions virtuals), cursos/tallers en *Design Thinking* i *Lean Start up*, creació de jocs de sensibilització en emprenedoria i gestió empresarial (Biznelis), organització de xerrades (Club d'emprenedoria de l'Escola Enginyeria, Servei d'Ocupabilitat, Facultat d'Economia...), i seminaris en emprenedoria per doctorands i estudiants de màster.

2. Foment de la resolució de reptes, treballant en equips multidisciplinaris i vinculant els estudiants a contextos reals de negocis i territori: S'ha fet servir la formació per la resolució de problemes locals amb una visió global a partir de tot el coneixement i la recerca generada. Mitjançant l'aplicació de metodologies específiques (*Design Thinking*, *Problem Solving*, *Lean Startup* o el mètode Lombard en el projecte *Imagine*) s'ha desenvolupat l'ecosistema emprenedor de la UAB i el treball col·laboratiu. S'ha cercat una coordinació de les diferents unitats que desenvolupen activitats d'emprenedoria al Campus UAB, facultats, centres i territori, per captar reptes reals de la societat i donar solucions innovadores i efectives basades en el coneixement i la recerca. (*Residence Experience*, ECIU, ApS)

3. Desplegament de recursos per aquelles persones emprenedores que volen seguir consolidant els seus projectes i que volen validar-los. Tradicionalment, a la UAB s'han diferenciat dos tipus d'emprenedors: el personal contractat (PDI, i PAS) i els estudiants i Alumni. En els darrers anys, la UAB ha dedicat els seus esforços a impulsar la valorització dels resultats de la recerca del seu PDI i el PRUAB ha estat una peça clau

en la relació entre "Universitat, Innovació i Territori" per ajudar a millorar el desenvolupament econòmic i social. En funció d'això, s'han posat en marxa des de cursos formatius, (específics en temàtiques que ajuden a validar els projectes i completar la formació que els emprenedors necessiten) fins a sistemes de connexió amb l'ecosistema emprenedor del territori per tal d'aconseguir que els projectes emprenedors siguin un èxit. Per validar el projecte emprenedor, la UAB disposa d'una ampla oferta formativa en emprenedoria basada en l'experiència per a les primeres etapes del projecte, "ideació de la solució i validació". La majoria d'elles acompanyades de sessions de mentoratge a càrrec d'experts que ajuden a l'emprenedor en el camí de validació de les solucions. A més, s'ha fet una aposta específica per la formació i l'impuls de l'emprenedoria social (EINES/CREIS). Altres iniciatives han estat encaminades a promoure la creació d'empreses derivades, com per exemple el programa *smartmoney*, el programa propi de prova de concepte, i el suport per a accedir a fons de finançament externs.

4. Suport a la creació d'empreses així com la cerca dels recursos necessaris i la connexió amb l'ecosistema.

La UAB ha donat suport a la creació d'empreses derivades dels resultats de recerca generats pels seus investigadors. Aquest suport es va originar amb l'aprovació de la normativa pròpia de la UAB que regula la creació d'empreses de base tecnològica derivades de la UAB i amb la creació d'un instrument mercantil, UABFirms, per a gestionar la cartera d'empreses participades per la UAB. Actualment, s'avalua l'oportunitat de participació en el negoci a través de la revisió del *business plan* i s'ofereix a l'emprenedor l'acompanyament en el procés intern d'aprovació de creació d'empresa de la UAB. Es negocia i gestiona l'acord de transferència així com el pacte de socis en el cas d'entrada de la UAB en l'accionariat de l'empresa. Un cop l'empresa és creada es faciliten les connexions amb programes d'acceleració externs de l'ecosistema per consolidar el projecte empresarial. A més, la UAB disposa d'un espai d'incubació a l'edifici Eureka del PRUAB per aquelles empreses que, un cop creades, necessiten desenvolupar el producte i col·laborar amb grups de recerca de la pròpia UAB. Actualment, la creació d'empresa a la UAB es troba vinculada a altres iniciatives territorials com són la iniciativa Explorer de Santander X, Barcelona Activa, el *Deep Tech Node* i la iniciativa HUBB30. Els projectes emprenedors han d'estar connectats amb l'ecosistema des del primer moment, inclús abans de constituir-se com empresa, sobretot aquells projectes basats en la recerca de la UAB.

5. Suport a l'emprenedoria d'ex-alumnes de la Xarxa Alumni UAB.

Els alumni, com integrants de la comunitat UAB, ocupen dues vessants de l'agenda emprenedora. Per una banda, alguns són emprenedors o volen ser-ho, per tant, requereixen formació i acompanyament en el seu camí emprenedor. Per l'altra banda, alguns alumni ja lideren empreses. Aquests darrers podrien retornar la seva expertesa a la resta de la comunitat UAB, ja sigui com mentors o bé com inversors individuals en projectes emprenedors. Per això, des dels seus inicis, Alumni UAB participa en activitats i ofereix un servei d'acompanyament als emprenedors, reconeixent les seves idees la seva trajectòria en el marc dels premis CIEU, i donant -los visibilitat.

No obstant, encara existeixen debilitats del sistema no resoltes, com són la manca de coordinació, d'estructures estables de suport o d'un producte que garanteixi una formació bàsica i transversal sobre emprenedoria a tot l'alumnat, independentment del nivell en el qual cursa els seus estudis. El repte era, i és, no només donar suport als estudiants o investigadors que volen convertir-se en emprenedors, sinó, sobretot, estimular la generació d'idees i la creativitat innovadora en termes d'ocupabilitat (*entrepreneurial mindset*). Això també significa ampliar la base de la comunitat UAB que participa en les activitats d'innovació i emprenedoria, incorporant col·lectius com el PAS, agents socials, i la Xarxa d'Alumini.

Autodiagnosi basat en HEInnovate









A partir de l'exposició de la realitat passada i actual de l'emprenedoria a la UAB s'ha realitzat un exercici d'autodiagnosi seguint la metodologia **HEInnovate**.

HEInnovate és una iniciativa de la DG Educació i Cultura de la Comissió Europea en col·laboració amb l'OCDE que permet realitzar una autoavaluació institucional a partir d'analitzar el grau d'intensitat d'aspectes relacionats amb les activitats emprenedores, com són el lideratge, l'educació, la dotació de recursos i els vincles amb les empreses.

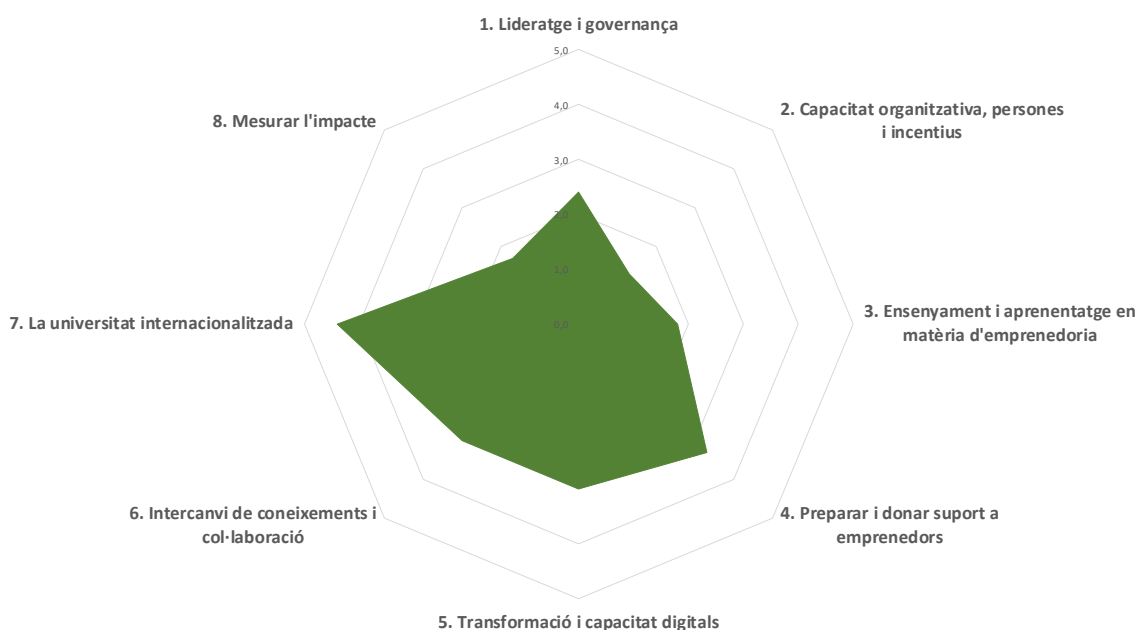


Per fer aquesta autodiagnosi s'han analitzat 44 elements distribuïts en els següents vuit apartats: i) lideratge i govern, ii) capacitat organitzativa, iii) ensenyament i aprenentatge, iv) itineraris, v) transformació i capacitats digitals, vi) relacions externes, internacionalització, i viii) impacte. Aquest apartats configuren el panell d'autoavaluació. L'objectiu ha estat identificar la situació actual de la UAB en relació a la implementació de l'**agenda emprenedora** i les potencials àrees d'actuació per a la millora, tenint en compte el nostre entorn local.

A continuació exposem el resultat per a cadascun dels elements avaluats, en forma de puntuació de 1 a 5. Dels aspectes analitzats, el resultat ens mostra que la UAB ja té una estratègia consolidada en internacionalització, l'intercanvi de coneixements i col·laboracions, i el suporta a emprenedors, tot i que caldrà encara reforçar-los per arribar a la maduresa plena. No obstant, hi ha aspectes analitzats on **encara hi ha molt camí per recórrer**, especialment pel que fa a **lideratge i governança**, la **capacitat organitzativa** i en la **mesura de l'impacte** de l'agenda emprenedora.

 1. Lideratge i governança	2,2	 5. Transformació i capacitat digitals	3,0
1.1 Estratègia institucional.	2	5.1 Cultura digital	3
1.2 Compromís institucional	1	5.2 Infraestructura digital	4
1.3 Estructures de coordinació	1	5.3 Tecnologies digitals per l'educació	3
1.4 Autonomia dels centres	4	5.4 E Educació, ciència i dades obertes	3
1.5 Desenvolupament regional	3	5.5 Impuls digital per l'emprenedoria	2
 2. Capacitat organitzativa, persones i incentius	1,6	 6. Intercanvi de coneixements i col·laboració	3,0
2.1 Fonts de finançament i d'inversió	2	6.1 Col·laboració i xarxes	3
2.2 Estratègia financera	1	6.2 Compromís de participació	3
2.3 Noves relacions	3	6.3 Vincles externs	4
2.4 Cultura emprenedora a partir de l'experiència	1	6.4 Col·laboració amb l'entorn	3
2.5 Desenvolupament professional	1	6.5 Internalització del coneixement exterior	2
2.6 Sistema d'incentius	2		
2.7 Mecanismes de reconeixement	1		
 3. Ensenyament i aprenentatge en matèria d'emprenedoria	1,8	 7. La universitat internacionalitzada	4,4
3.1 Oportunitats d'aprenentatge, formals	3	7.1 Perspectiva internacional	5
3.2 Oportunitats d'aprenentatge informal	3	7.2 Mobilitat internacional	4
3.3 Validació dels resultats d'aprenentatge	1	7.3 Atracció de talent internacional	4
3.4 Disseny curricular amb participació externa	1	7.4 Entorn educatiu adaptar internacionalment	5
3.5 Integració resultats de la recerca emprenedora en l'ensenyament	1	7.5 Recerca de dimensió internacional	4
 4. Preparar i donar suport a emprenedors	3,3	 8. Mesurar l'impacte	1,7
4.1 Sensibilització sobre l'esperit emprenedor	3	8.1 Avaluació de l'impacte	2
4.2 Suport de la idea a l'empresa	4	8.2 Estratègia en RRHH	1
4.3 Formació en gestió empresarial	3	8.3 Avaluació d'objectius educatius	1
4.4 Oferta de tutors i mentors	2	8.4 Avaluació suport a noves empreses	2
4.5 Formació i l'accés	4	8.5 Avaluació de col·laboracions	3
4.6 Servei de viviers d'empreses	4	8.6 Avaluació internacionalització emprenedoria	1

Autodiagnòstic HEInnovate

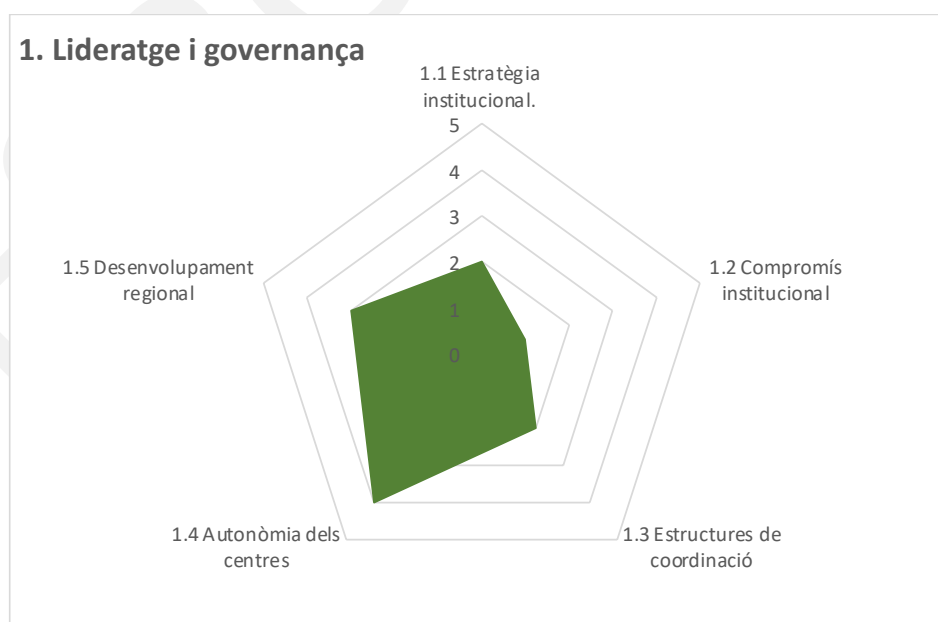


3.1 Lideratge i govern

L'actual Pla Estratègic UAB 2018-2030 contempla potenciar la formació en **emprenedoria** com a competències transversals, així com aconseguir que la vida de l'estudiant en el seu pas per la universitat sigui transformadora en termes de creixement personal i professional, a través de l'Increment dels programes de generació d'idees per estudiants o augmentant accions de voluntariat, programes Erasmus d'intercanvi i empenedoria. Actualment s'han incorporat en les normatives pròpies molts dels processos que tenen a veure amb l'activitat de l'emprenedoria, com són: comercialització dels resultats de la investigació, el suport a la creació d'empreses, la generació d'ingressos a partir d'activitats derivades i el reforç de la cooperació entre la UAB i les empreses. Tot i això, encara manca una coherència estratègica al voltant d'uns valors i una missió compartida entre les diferents unitats que fan promoció i donen suport a l'emprenedoria. És important avançar en el **compromís** de tots els agents implicats d'adoptar i revisar periòdicament una **estratègia institucional comuna**, amb uns **objectius específics** per a l'emprenedoria i amb **indicadors de rendiment** associats.

A la UAB, bona part de les activitats de promoció de l'emprenedoria s'han organitzar de forma **descentralitzada**, gràcies a la iniciativa pròpia de diferents unitats o centres (clubs d'estudiants, programes de generació d'idees, concursos de solució de reptes per a estudiants, les càtedres d'emprenedoria, etc). Aquesta descentralització dota d' **autonomia** als centres i permet superar barreres de forma més àgil. Ara, cal assignar **responsabilitats institucionals** per a la presa de decisió i l'organització d' **estructures pròpies**. És d'especial interès la responsabilitat dedicada a la **coordinació**, l'assignació dels **recursos** necessaris i la **comunicació** perquè la promoció de l'emprenedoria arribi a tots els centres i programes, amb un compromís compartit.

L'impacte de la UAB va més enllà del seu campus. La UAB participa del **desenvolupament regional**, social, cultural i comunitari, col·laborant amb entitats tant públiques com privades en diverses iniciatives, a través de la mateixa UAB o de les seves estructures instrumentals: ICE, FAS, FUAB, i PRUAB entre d'altres. Un possible escenari de millora podria ser que la UAB permetés un accés general a les seves instal·lacions i capacitats, en unes condicions avantatjoses.



3.2 Capacitat organitzativa, persones i incentius

Actualment hi ha una manca de recursos interns o iniciatives que potenciïn les **relacions** que la UAB ha generat en els últims anys com a mecanismes per explotar el coneixement (instal·lacions compartides entre facultats, estructures d'estudiants i personal, estructures interdisciplinàries, docència transversal i grups de recerca). Els Openlabs o bé les CORES poden ser un exemple d'aquestes iniciatives, ja que creen comunitat treballant conjuntament i creant sinergies. Aquestes iniciatives ajuden a trencar les sitges tradicionals i ajuden a incrementar l'impacte.

LA UAB no disposa d'una **estratega financera sostenible** a llarg termini que contempli una varietat de **fonts de finançament i d'inversió** per a les seves activitats d'emprenedoria. Ara depèn excessivament de fonts limitades de finançament públic. Cal avançar cap a un model basat en maximitzar el seu potencial, gestionar el risc, diversificar les fonts de finançament i reduir la seva dependència del finançament estatal/públic. No hi ha mecanismes pels quals aportar finançament extern addicional a través de serveis en espècie, com ara compartir espais i instal·lacions. En definitiva malgrat que puntualment es generen recursos externs no hi ha un model de generació ingressos adreçat a activitats d'emprenedoria per reinvertir-los (activitats d'autofinançament).

El **desenvolupament professional** del personal, , actualment, no es contempla a l'agenda emprenedora. L'estratègia tampoc contempla la incorporació de personal amb formació en emprenedoria ni és valoren les actituds i es experiències emprenedores com a criteris en el procés de contractació. Aquesta situació, juntament amb que les persones de fora del món acadèmic, com ara professors convidats o antics alumnes tampoc aporten encara habilitats importants a la UAB respecte l'emprenedoria, i fa difícil fomentar una **cultura emprenedora a partir de la experiència**. El punt de vista extern, així com les habilitats necessàries s'aporten sovint mitjançant un procés de subcontractació de serveis. Cal destacar la importància de la incorporació d'Alumni UAB a l'agenda emprenedora, tant en la formació com en l'aportació de retorn a la UAB durant la carrera professional dels Alumni.

Tot i que la UAB ha desenvolupat una normativa pròpia per a compartir amb el personal investigador els beneficis derivats de l'explotació del coneixement, també mitjançant la creació d'empreses promogudes per aquest personal, no es reconeix o premia a tot el personal que dona suport actiu a l'emprenedoria o a les activitats de creació d'empreses, tant a nivell individual com per facultats/departaments, així com tampoc a persones externes que aporten habilitats, coneixements i oportunitats de desenvolupament addicionals.



3.3 Desenvolupament de l'emprenedoria en l'ensenyament i l'aprenentatge

La UAB està en procés de promoure i facilitar les activitats d'emprenedoria i el desenvolupament de mentalitats i competències emprenedores mitjançant la possibilitat d'atendre una àmplia diversitat d'**oportunitats d'aprenentatge formals i diverses** en tots els programes, facultats i centres.

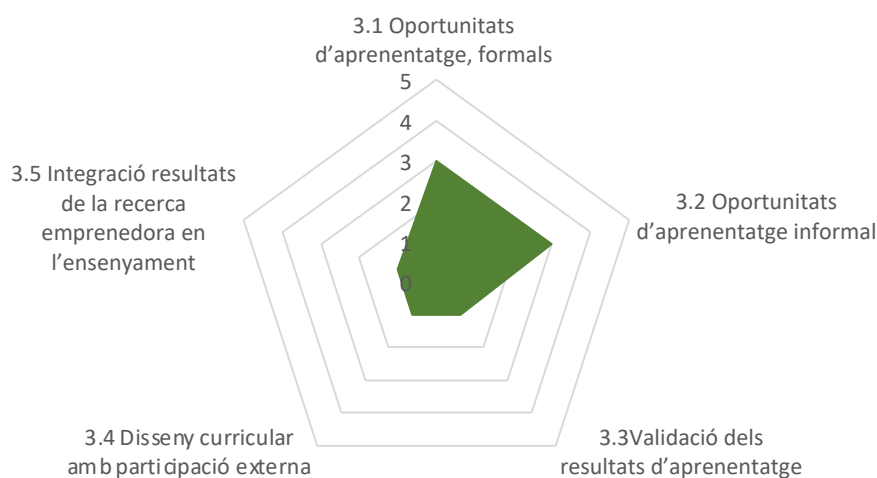
La UAB està compromesa en revisar, validar i actualitzar periòdicament els continguts dels cursos d'emprenedoria i en establir mecanismes pels quals el professorat hagi codificat els resultats d'aprenentatge esperats en relació amb l'emprenedoria (coneixements, habilitats i competències) en totes les titulacions. No obstant, a dia d'avui, no disposa d'estructures específiques que donin suport als responsables dels programes docents i professors i que participin en l'estratègia i la planificació futura de la universitat (disseny curricular, activitats, mentories, etc). Tampoc hi ha encara mecanismes per a la retroalimentació que condueixi a l'ajust de l'estratègia i els cursos i tampoc hi ha retroalimentació des dels estudiants.

Cal destacar que a la UAB les competències es volen impartir no només a través de conferències tradicionals sinó amb un ventall més ampli d'activitats, amb diferents metodologies i de forma transversal, com per exemple: l'ús de mentors, *living labs*, aprenentatge transversal, etc Així doncs, algunes ja s'estan duent a terme en diferents entorns acadèmics. Manca però suport i formació per a la creació de capacitats en aquest sentit.

La UAB té activitat de recerca en emprenedoria però aquesta no està del tot organitzada. Caldria intensificar aquesta recerca i animar a tot el personal i professors a mantenir el pla d'estudis actualitzat amb els resultats de la investigació recent i fomentar l'intercanvi intern de coneixement. De moment, hi ha dos crèdits optatius en capacitats transversals, creativitat i innovació.

També s'haurien d'intensificar les col·laboracions amb l'entorn extern i els seus grups d'interès. Això inclou associacions amb comunitats, organitzacions locals, cambres de comerç del govern local i antics alumnes.

3. Ensenyament i aprenentatge en 'emprenedoria

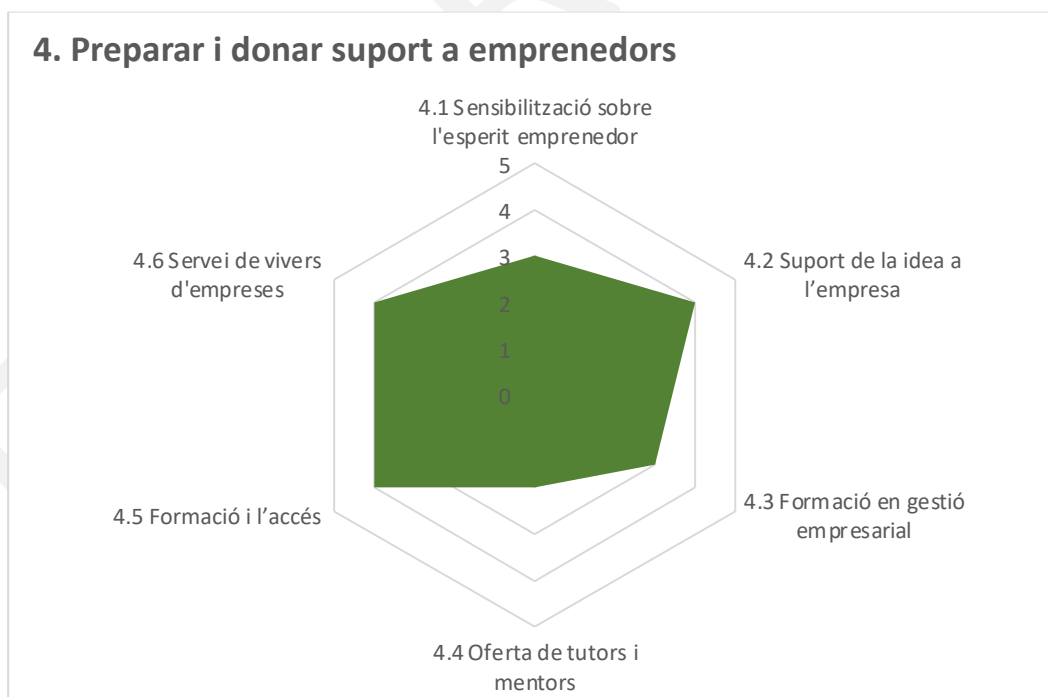


3.4 Itineraris per a emprenedors

La UAB està treballant per a garantir la sensibilització en vers l'emprenedoria a totes les facultats i al personal de totes les àrees de la universitat així com proporcionar oportunitats per experimentar l'emprenedoria. Això implica, entre d'altres actuacions, exposar el personal i els estudiants a entorns en els quals es trobin amb reptes que poden afavorir el desenvolupament d'habilitats emprenedores. Exemple d'això són els pilots que s'estan duent a terme en diverses facultats en el marc de la *ECIU University*.

La UAB proporciona suport des de la fase prèvia a la posada en marxa fins a la fase de creixement del desenvolupament empresarial però cal posar més èmfasi en el desenvolupament de xarxes i la mentoria. La mentoria és una eina eficaç d'aprenentatge i de suport que es pot utilitzar per reforçar les habilitats emprenedores que han adquirit els estudiants. Cal disposar d'una xarxa de mentors, amb reconeguda experiència emprenedora i vincular-hi les empreses emergents de la UAB i les empreses de l'ecosistema emprenedor territorial. Tot això també ha d'incloure facilitar l'accés al finançament privat no només a empreses promogudes pels investigadors sinó també a les dels estudiants i Alumni. Algunes actuacions podrien ser l'organitzar d'esdeveniments de *networking* per a emprenedors on puguin conèixer inversors, així com esdeveniments específics de presentació d'oportunitats de negoci per part dels emprenedors davant inversors privats.

Altres actuacions a ampliar i desenvolupar al públic general són els serveis d'incubació: oferir locals gratuïts o subvencionats, accés a laboratoris, instal·lacions de recerca i serveis informàtics, *coaching*, *mentoring*, formació i accés al finançament, complementat amb acords amb acceleradores externes que permetin també donar aquests serveis.



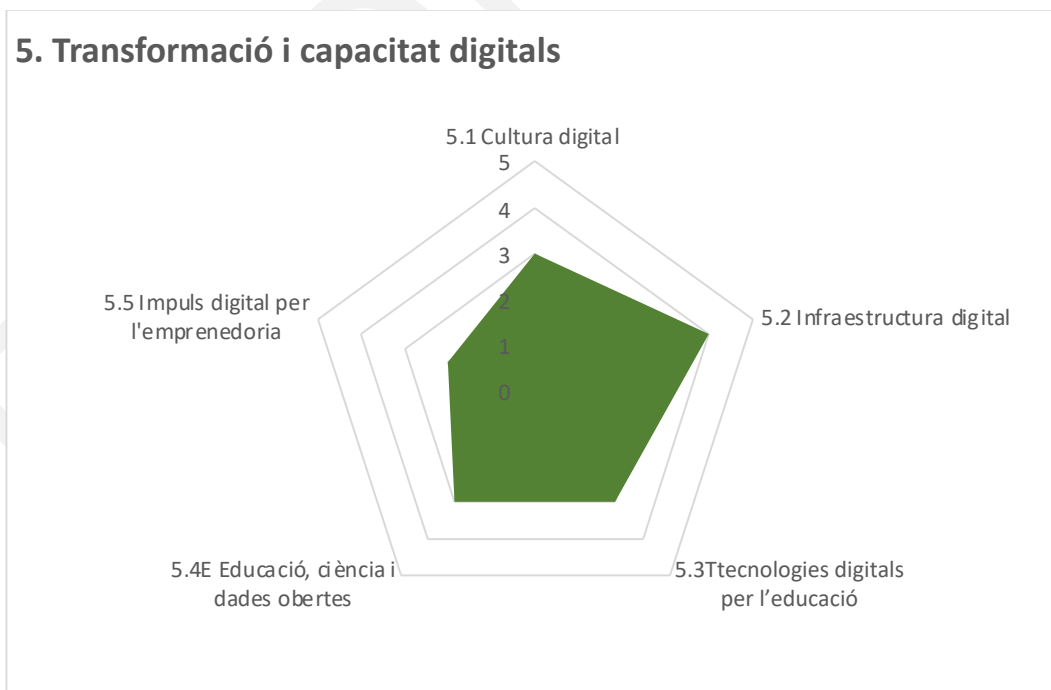
3.5 Transformació i capacitat digitals

La UAB està apostant decididament per la transformació digital i la cultura digital i ja s'han fet també iniciatives en l'àmbit de l'emprenedoria, especialment per a adaptar el treball en equip en època de pandèmia. També ha invertit en equipaments individuals i institucionals (aplicacions) de recerca i innovació i des de diferents àmbits s'han fet desenvolupaments propis interoperables.

Així, la UAB està avançant en la utilització de tecnologies digitals tant per l'educació com per fomentar el desenvolupament de competències i habilitats digitals al personal i als alumnes. Les competències digitals avui dia, són transcendents en tots els aspectes de la vida i haurien de considerar-se pel disseny i l'oferta de plans d'estudi innovadors. En aquest sentit, s'ha fet un especial èmfasi en la qualitat i la igualtat de l'educació, tal com s'ha demostrat durant l'època de pandèmia on s'ha treballat per a reduir al màxim l'efecte de la bretxa digital.

La UAB també està treballant per fomentar l'adopció de noves metodologies de recerca i per augmentar la innovació a la universitat i el seu ecosistema, mitjançant el desenvolupament i/o la implementació de tecnologies digitals i plataformes per a potenciar la informació de recerca, la ciència oberta, les dades obertes i la ciència ciutadana per incrementar la rellevància, la qualitat i els resultats dels sistemes educatius i de recerca. Això inclou iniciatives de col·laboració, intercanvi de coneixements i noves maneres de compartir els resultats com per exemple el portal de recerca de la UAB, l'*Open Innovation Forum*, *Discoveries*, *Unicorn*, *Nectios*, *Crowdfunding*, *DDD*, etc.

Cal focalitzar amb més intensitat aquests esforços en capacitats digitals per impulsar l'esperit emprenedor sostenible i inclusiu. Es pot assolir a través de la col·laboració, l'establiment de xarxes i especialment en la comunicació, per sensibilitzar i relacionar-se amb les parts interessades internes i externes, així com per reforçar el seu abast internacional, nacional, local i regional.

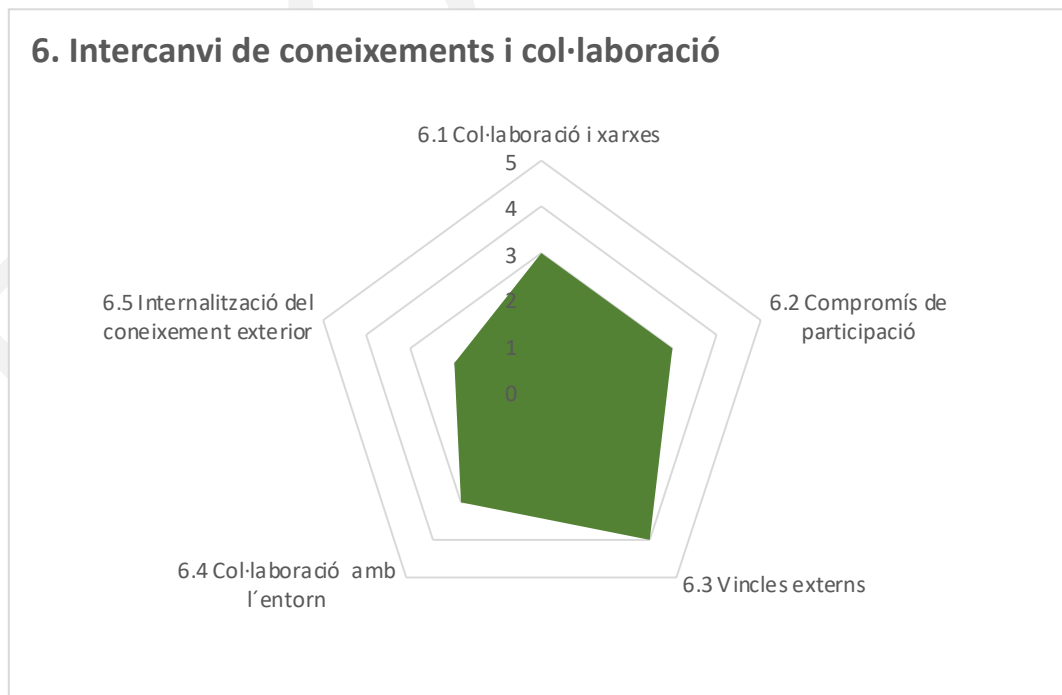


3.6 Universitat – empresa/relacions externes per a l'intercanvi de coneixement

La UAB dona un gran valor a l'intercanvi de coneixement mitjançant la col·laboració i l'associació. L'intercanvi de coneixements amb l'entorn local (HUBB30) però també internacional (ECIU) forma part de la política institucional, incloent-hi mecanismes de suport per coordinar aquestes relacions (PRUAB, Oficina ECIU). El valor donat a la implicació de múltiples parts interessades per donar suport a diferents activitats ha arribat només parcialment a l'emprenedoria. Si bé existeixen programes compartits amb altres centres del campus (p.e AI4ALL o De la ciència al mercat) o amb l'administració local (Explorer) s'hauria d'ampliar aquesta col·laboració amb més èmfasi amb organitzacions regionals i locals, PIMEs, empreses socials, escoles, antics alumnes i emprenedors. Precisament, la iniciativa promoguda pel Consell Social de la UAB (*Cleantech*) va en aquesta línia de reforçar l'estratègia d'emprenedoria amb la participació d'altres agents de recerca i PIMEs locals.

Si bé la UAB ha donat suport a mecanismes d'intercanvi de coneixement i a la col·laboració amb l'entorn extern (doctorats industrials, *Residence experience*, *brunchs* i matinals d'innovació...). A més, la UAB disposa d'un parc de recerca (PRUAB) que gestiona directament espais d'incubació i atracció d'empreses amb R&D encara hi ha molta limitació de recursos assignats per a promoure la fecundació creuada de coneixements i idees amb parcs empresarials. Exemples d'aquestes col·laboracions podrien ser espais oberts per a la col·laboració, conferències, organització de tallers conjunts, esmorzars i altres esdeveniments de *networking*. i oportunitats per incrementar el flux de persones i coneixements en ambdues direccions.

Relacionat amb l'ecosistema, la UAB ha posat en marxa mecanismes per a la co-creació a través de la interacció de la recerca, la indústria, l'educació i la comunitat en general, de forma que es pugui absorbir informació i experiència d'aquest ecosistema. Exemples d'això són les càtedres de recerca, la resolució de reptes, i els programes de generació idees. Cal ara disposar de mecanismes mes potents per aprofitar les oportunitats emprenedores que aquestes activitats poden generar.



3.7 La Universitat Emprenedora com a institució internacionalitzada

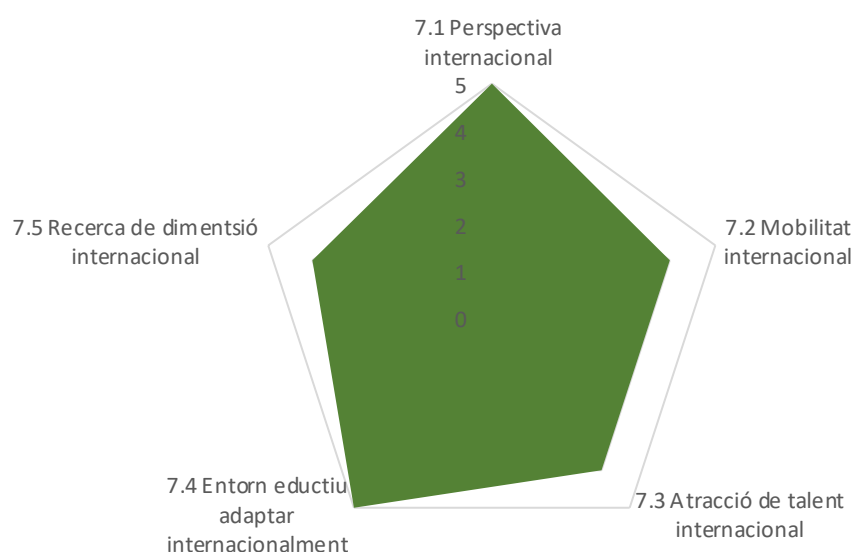
La perspectiva internacional s'ha integrat a gaire bé tots els nivells de la UAB, la docència, la recerca i la transferència de coneixement. La UAB disposa de polítiques explícites per atraure personal internacional i emprenedor (convocatòria Talent, captació ERC I ICREA, i mobilitat d'estudiants entre d'altres). No obstant, els objectius emprenedors de la universitat encara no es reflecteix en aquesta estratègia d'internacionalització .

A més d'atraure personal i estudiants, la UAB fomenta i dona suport activament a la mobilitat dels seus estudiants i en alguns casos del seu propi personal, per exemple en el marc de la ECIU.

Precisament, la posada en marxa de la *ECIU university* ha permès posar en marxa entorns d'ensenyament i aprenentatge adaptats a un públic global. Inclou activitats online però també presencials amb una dimensió internacional, microcredencials, estudis a l'estranger i intercanvis internacionals. Cal, però, avançar en matèria d'incentius i recompenses per a la mobilitat internacional.

La *ECIU university* es configura per tant com una associació internacional estratègica per a la UAB emprenedora ja que permet col·laboracions plenament funcionals en educació i recerca (per al personal i els estudiants). Això també inclou una estructura de suport (Oficina *ECIU University*) que gestiona aquesta relació i l'avaluació de futures estructures conjuntes per a desenvolupar activitats.

7. La universitat internacionalitzada



3.8 Mesura de l'impacte de la UAB Emprenedora

L'ús d'indicadors per a mesurar l'impacte d'impulsar una agenda empenedora des de la universitat està poc desenvolupat a la UAB. Els principals indicadors que es fan servir tradicionalment es relacionen amb *outputs* directes de la recerca, com la IPR (*intellectual property*) o la generació d'*spin-off*, enlloc de mesurar, per exemple, l'impacte en l'empenedoria dels graduats, la retenció del talent en noves startups, el desenvolupament econòmic local o l'impacte social assolit, en sentit més ampli.

Així, la UAB controla i avalua periòdicament els resultats de la transferència de coneixement per mesurar si s'està assolint tot el seu potencial (nombre comunicació d'invençions, patents, d'EBts, *spin-offs*) però manquen indicadora per mesurar l'impacte en l'entorn, els *Key Performance Indicators (KPI)*, com podria ser el valor percebut i el valor creat per a totes les parts interessades (empresa, govern, etc.).

Més enllà de recomptar els participants i mesurar el seu nivell de satisfacció, com es fa ara, cal supervisar i avaluar periòdicament les activitats d'empenedoria en les diferents fases de l'educació, mesurar els canvis en la motivació dels participants i el nivell de competència en les habilitats adquirides a través de les activitats d'educació en empenedoria.



4 FITES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS

La implementació del pla estratègic per a l'emprenedoria ha de conduir la UAB a l'assoliment de la **visió d'esdevenir una universitat emprenedora** que:

- Imparteix una educació centrada en el desenvolupament de l'**esperit i les habilitats emprenedores** i que promou una àmplia gamma d'oportunitats professionals, com ara l'intraprenedoria, l'autoocupació i l'emprenedoria.
- Desenvolupa un sistema de **suport integral a la innovació i l'emprenedoria** de la seva comunitat, que es reflecteix en la cultura de la universitat, les estructures internes de suport i l'alineació amb els serveis externs.
- Està compromesa en generar un **impacte social i econòmic** en el territori, amb uns objectius i actuacions compartides per tota la comunitat i la planificació financera necessària.
- Està compromesa amb el **desenvolupament de les persones** i la seva capacitat organitzativa per assumir riscos i actuar de manera emprenedora i intraprenedora.
- Genera contribucions intel·lectuals amb un alt potencial de comercialització i ingressos derivats de la seva **transferència de coneixement**.
- És influent en l'**ecosistema emprenedor** i es centra en majors impactes socials i econòmics a la regió.

Per assolir la visió és necessari plantejar-se un conjunt de fites (F) i objectius específics (O) que permetin transitar cap la construcció i implementació d'una agenda emprenedora plenament integrada en la universitat i motor de l'ecosistema local d'emprenedoria:

F1. Assoliment d'un **lideratge institucional** i un **model organitzatiu** que permetin implementar, de forma coordinada, l'agenda emprenedora i el desenvolupament d'una cultura emprenedora i d'innovació a la universitat.

O1.1 Elaborar el document estratègic de l'agenda emprenedora de la UAB, consensuat amb els representants de totes les parts interessades (comunitat UAB) de manera que aquest compromís és transfereixi a la cultura organitzativa a tots els nivells.

O1.2 Promoure els canvis organitzatius necessaris per a que millorin les estructures i el personal de suport en totes les etapes de l'emprenedoria i garanteixi la plena coordinació d'estructures i processos.

O1.3 Assignar responsabilitats en el disseny i implementació d'un programa d'educació en emprenedoria transversal a tots els centres i adequat a cadascun dels nivells d'estudi.

O1.4 Definir i implementar un sistema de reconeixement i d'incentius per al personal UAB, en funció de la seva tipologia (estudiants, PDI, PAS, Alumni, i pel personal extern que donen suport als processos d'emprenedoria.

O1.5 Donar a conèixer l'agenda emprenedora a tota la comunitat així com els resultats i l'impacte que se'n derivi de la seva implementació.

F2. Generació i desenvolupament de la **cultura i mentalitat emprenedora** on emergeix i es desenvolupa el talent, la creativitat, l'experiència i el coneixement entre la comunitat UAB (estudiants/PDI/PAS/alumni):

O2.1. **Disposar d'una oferta educativa per a tots els estudiants en totes les etapes formatives**, avaluable i revisable, que fomenti i potenciï l'adquisició de competències transversals emprenedores i creatives que desenvolupin l'experiència i el coneixement per formar professionals polivalents, resilents, compromesos i flexibles amb la capacitat proactiva del capital humà per adaptar-se a la transformació del mercat.

O2.2 **Potenciar i fomentar la resolució de reptes entre els alumnes i els personal acadèmic**, treballant en equips multidisciplinars i vinculant els estudiants a contextos reals de negocis i territori, utilitzant la formació per la resolució de problemes locals que poden tenir solucions globals a partir de tot el coneixement i la recerca generada.

O2.3 **Estimular l'emprenedoria**, principalment entre els estudiants, com una possible carrera professional, promovent una àmplia gamma d'oportunitats professionals com ara l'autoocupació, l'intraprenedoria i l'emprenedoria.

F3. **Suport en totes les etapes del procés emprenedor i optimització del retorn social i econòmic** per a la UAB i pel seu entorn territorial.

O3.1 Establir mecanismes de treball col·laboratiu per a captar reptes reals de la societat i donar solucions innovadores i efectives basades en el coneixement i la recerca, fent especialment partícips als estudiants ens els processos d'innovació.

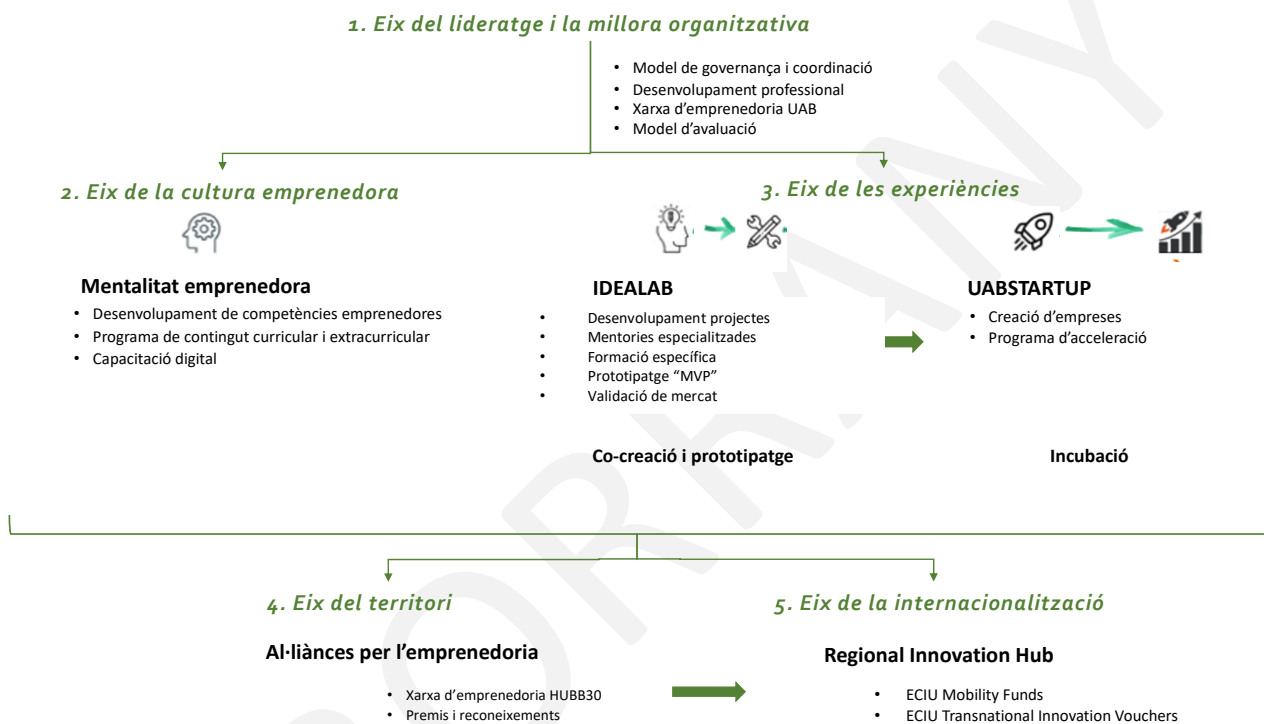
O3.2. Donar suport a la creació i a la cerca dels recursos necessaris per *spin-offs*, EBT's i *startups* i connectar-les amb el territori (finançament, clients, visibilitat...) per la seva consolidació.

O3.3. Connectar amb l'ecosistema emprenedor del HubB30 i català per accelerar els projectes empresarials.

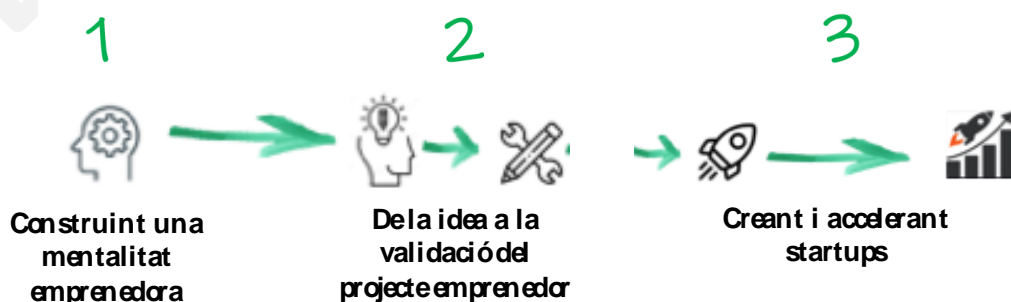
O3.4. Accés a finançament públic i privat: ajuts proves de concepte de la pròpia UAB o d'entitats del territori com acceleradores o Hubs que les proporcionin

5 ACTUACIONS

Les actuacions que es contempen en l'agenda emprendedora de la UAB s'agrupen en cinc eixos directores que sorgeixen del diagnòstic previ realitzat en aquest pla estratègic amb la voluntat de millorar i incrementar l'impacte de l'emprenedoria a la UAB i al territori així com aconseguir visibilitat internacional:



La implementació d'aquestes actuacions incideixen directament en donar contingut a les tres fases claus que configuren l'**itinerari emprendedor a la UAB**, clarament relacionades amb l'estratègia pròpia de la UAB: i) creació una mentalitat emprendedora individual però també col·lectiva (comunitat positiva, creativa, comunicativa, motivada i resiliència), ii) desenvolupament de la idea, prototipatge i validació del projecte emprendedor, i iii) l'acceleració del projecte emprendedor.



5.1 Eix del lideratge i millora organitzativa

Aquesta actuació planteja un seguit d'iniciatives adreçades a garantir la millora organitzativa (en personal, estructures i coordinació) així com l'assentament de la cultura emprenedora dins de l'organització.

Model de governança i coordinació

Configuració d'un model de governança i lideratge, fonamentals per al desenvolupament de la cultura emprenedora i d'innovació a la universitat. Els conceptes "emprenedoria" i "esperit emprenedor" han de ser més que una simple referència en el pla estratègic de la universitat i ha de reflectir-se en l'agenda de cada facultat i cada centre. Per això, el model de governança farà visible el rol de cada estructura en la organització i garantirà una visió conjunta de l'emprenedoria a la UAB i cercarà l'optimització i la bona coordinació dels recursos i les activitats d'emprenedoria a tots els nivells, per a que aquestes siguin més eficients, però al mateix seguirà mantenint i potenciant l'autonomia dels centres.

Desenvolupament professional

El desenvolupament i promoció de la cultura emprenedora a l'organització requereix mantenir i incorporar talent que aportï coneixement i experiència emprenedora, i un desenvolupament professional que integri tant els aspectes formatius al llarg de la vida com un sistema d'incentius i de reconeixement tant pel personal intern com per a col·laboradors externs. Per això, es revisaran les estructures de suport i promoció de l'emprenedoria en relació als objectius fixats per la universitat i els aspectes vinculats amb les competències emprenedores s'incorporaran en els perfils de treball (OVP, *Openlabs*, UAB Empren, PRUAB, Escola de doctorat, CREIS...). També s'incorporarà la formació en emprenedoria a l'oferta formativa pel personal de la UAB i es definirà un model d'incentius i/o reconeixement que potenciï el desenvolupament professional individual i col·lectiu.

Xarxa d'emprenedoria UAB

Constitució de la Xarxa d'emprenedoria UAB, constituïda per les estructures de suport i promoció i pel conjunt de responsables, PAS, PDI, emprenedors, Alumni i altre personal extern que pot aportar coneixement i experiència, com a eina de suport i col·laboració per a desplegar i executar les operacions definides. Aquesta xarxa, a més de tenir impacte intern, serà un element de relació amb elements i altres xarxes externes, tant a nivell territorial (HUBB30, Xarxa d'Emprenedoria Universitària) o internacional (ECIU).

Model d'avaluació

El disseny d'un model d'avaluació basat en un sistema d'indicadors d'esforç i rendiment (KPI) permetrà a la UAB mesurar el seu progrés i l'assoliment dels objectius proposats. Per a facilitar aquesta tasca, s'implementarà el KPI *dashboard*, general per a la institució però també adaptable a nivell de centre, una eina per a connectar, visualitzar i gestionar les mètriques a nivell d'ecosistema i comparar-les digitalment amb altres entorns d'emprenedoria i innovació.

El model d'avaluació inclourà la revisió dels programes educatius en funció dels resultats obtinguts i de la retroalimentació dels propis estudiants.

5.2 Eix de la cultura emprenedora: Mentalitat emprenedora

Aquesta actuació suposa la coordinació de l'oferta educativa per a fomentar la mentalitat emprenedora, a tots els nivells de la universitat. La **Unitat d'emprenedoria del Servei d'ocupabilitat** es configura com una escola d'emprenedoria (com a referència: [School of Innovation](#), Universitat de Trento), esdevenint així l'eina de coordinació amb altres iniciatives educatives i docents del campus (per exemple l'Escola d'enginyeria, el Centre de recerca en Emprenedoria i Innovació Social (CREIS), el Centre d'Iniciatives Emprenedores Universitàries (CIEU) o la Xarxa Alumni).

Desenvolupament de competències emprenedores

L'emprenedoria és una competència que es defineix com la capacitat d'actuar sobre oportunitats i idees i transformar-les en valor per als altres, ja sigui econòmic, social o cultural. Per a promoure l'esperit innovador i emprenedor en tot nivell educatiu (estudiants) i professional (PDI, PAS, Alumni) i el desenvolupament específic de les competències emprenedores, es promourà la mentalitat emprenedora en tot nivell educatiu (estudiants) i professional (PDI, PAS, Alumni) incorporant el model competencial *EntreComp*, que ofereix una visió general de les diferents competències interconnectades en 3 àrees de competència: "idees i oportunitats", "recursos" i "en acció", de forma coordinada amb el Pla d'Ocupabilitat de la UAB. L'adquisició de competències transversals relacionades amb l'emprenedoria (autonomia, gestió del risc, creativitat, treball en equip, lideratge, responsabilitat, iniciativa, resolució de problemes, negociació, comunicació, etc.) s'abordarà través de la resolució de reptes, basats en situacions de la vida real i que tinguin en compte els ODS. Això requereix incorporar al contingut educatiu els propis resultats de la recerca en l'àmbit de l'emprenedoria (metodologies docents i d'aprenentatge, models econòmics, màrqueting, etc) i l'exploració de nous mètodes educatius innovadors en matèria d'emprenedoria, per exemple, incorporant els *livinglabs*, casos pràctics, la gamificació i les simulacions.

Programa de contingut curricular : Disseny de diferents programes (des de bàsics fins a avançats), en funció del nivell i l'itinerari educatiu en que es treballi, per estimular el desenvolupament de mentalitats i competències emprenedores a través de noves pedagogies, amb un aprenentatge centrat en l'estudiant, multidisciplinari, interdisciplinari i basat en la pràctica.

Programa de contingut extracurricular: Oferta extracurricular, amb l'aportació d'agents externs quan calgui, que complementin el desenvolupament de competències emprenedores: concursos, hackathons, clubs d'estudiants...

Programa de formació per a l'emprenedoria: Es duran a terme tallers en diversos àmbits fent un especial èmfasi en sensibilitzar en vers l'emprenedoria social, l'emprenedoria femenina, i en aquells sectors amb índex d'ocupabilitat més baixos, com Humanitats i Ciències Socials: emprenedoria social i sostenible, cooperativisme, Canvas (model de negoci, Pla de negoci, Mapa d'empatia, Mapa d'experiència del client,) treball per compte propi femení, treball per compte propi a les humanitats o les Ciències socials, tallers d'idees i innovació, tallers de creativitat...

Capacitació digital: La formació en emprenedoria es complementarà amb la capacitació digital integrant les competències i les habilitats digitals en els plans d'estudis (*digital-first thinking*) per a impulsar la innovació i l'esperit emprenedor sostenibles i inclusius, i facilitant els recursos tecnològics digitals que afavoreixin les iniciatives de col·laboració, l'intercanvi de coneixements i noves maneres de compartir els resultats (incloent-hi recursos d'aprenentatge, ensenyament i avaluació, publicacions, dades de recerca i metodologies) entre els alumnes, el personal i la comunitat en general.

5.3 Eix de les experiències: IDEALAB i UABStartUp

L'ensenyament i l'aprenentatge en matèria d'emprenedoria requereix també exposar-se a experiències empresarials, creatives i d'innovació per generar i fer emergir el talent, la creativitat, l'experiència i el coneixement per formar professionals polivalents, resilients, compromesos i flexibles. Per això, l'oferta formativa en emprenedoria ha d'anar acompanyada d'unes experiències que englobin el desenvolupament pràctic de les primeres etapes del projecte: "ideació, prototipatge, validació i posada en marxa de projectes emprenedors (IDEALAB) o l'acompanyament en les etapes de creació i acceleració d'una nova empresa.

La segona etapa de l'itinerari emprenedor de la UAB, l'**IDEALAB**, coordinat pel PRUAB, esdevé l'eina complementària que coordinarà les activitats adreçades a fer emergir el talent i a oferir activitats que donin suport al procés d'engegar un projecte emprenedor (com a referència el [Desinglab](#), Universitat de Twente).

Programes de suport de la idea a la validació del projecte emprenedor: desplegament dels recursos necessaris per a aquelles persones emprenedores que volen seguir consolidant els seus projectes a partir de les idees i de la recerca generada, i que volen validar-los. Això inclou el suport als estudiants, graduats i personal investigador, alumni en els seus primers passos: desenvolupament d'una idea, trobar un equip i explorar les tècniques i la viabilitat comercial d'un projecte, assistència en matèria de propietat intel·lectual per a possibles noves empreses, cursos formatius més específics per temàtiques que ajudin a validar el projecte i completar la formació que els emprenedors necessiten com ajuts per desenvolupar prototips o proves de conceptes o accés a laboratoris. En aquesta actuació es poden trobar programes específics.

Programa de generació d'idees: model d'innovació interactiu, on partint de la identificació de problemes en la societat o teixit industrial es dissenyen activitats per a buscar i prototipar solucions des del coneixement i la ciència, de forma interdisciplinària, coordinada i col·laborativa dins del campus i fins i tot amb el territori

El **UABStartUp**, integrada dins l'Oficina de Valorització i Patents de la UAB, és una eina que impulsa programes adreçats a donar suport a la creació i acceleració d'empreses basades en coneixement i l'experiència universitària, com a instrument per a promoure la transferència. Així, dona suport en les diferents etapes de creació i creixement d'una empresa i gestiona la cartera d'empreses participades per la UAB. Dona suport a l'acceleració de l'empresa i manté les relacions amb les acceleradores externes. A més a més manté la relació amb el teixit d'inversors privats tant nacional com internacional

Programa d'acceleració: aquest programa donarà suport a les empreses creades per la universitat que durant un període determinat rebran assessorament i mentoratge per tal de que puguin accedir a les primeres etapes de finançament i desenvolupin eines d'autodiagnòstic empresarial i coneixements en qüestions relacionades amb el seu camí com empresa.

L'IDEALAB i el UABStartUp tindran el suport dels **UAB OPENLABs**, aportant recursos en forma d'espais, equipaments i programes per a la co-creació i prototipatge. D'altres estructures que poden donar suport a les activitats de transferència, com el COMTEC o el UAB Campus Media en temes de comunicació i tecnologia o la **Incubadora PRUAB- Banco Santander**, donant accés a espais i serveis d'incubació a les iniciatives emprenedores sorgides de la comunitat UAB i facilitarà l'accés a projectes externs

5.4 Eix del territori: HUBB30 i altres iniciatives territorials

La universitat és un element clau per a abordar els reptes socials del territori,. Així doncs, la universitat ha de tenir les habilitats i capacitats necessàries per connectar, des d'una perspectiva multidisciplinària, els interessos de diferents agents tant públics com privats. Per això, és fonamental generar espais de trobada, físics i virtuals, on els actors del territori puguin treballar conjuntament per codissenyar possibles solucions, implementar-les, aprendre d'elles i generar coneixement col·lectiu. Cal canviar l'enfocament individualista de la iniciativa emprenedora mitjançant el desenvolupament d'equips i xarxes dins d'un veritable ecosistema de suport a l'emprenedoria.

La relació i l'impacte territorial es focalitza especialment en el territori B30, un dels centres industrials clau per a la innovació, la recerca i l'emprenedoria al sud d'Europa. El nom de la B-30 prové de l'autopista B30, que és un dels nuclis de trànsit més importants de tot Catalunya. Té una població d'1 milió d'habitants, distribuïts en 23 municipis. Hi ha unes 1.300 empreses del sector industrial que tenen un nivell tecnològic mitjà-alt/alt i posen un clar èmfasi en l'exportació. Es tracta, doncs, d'un territori de gran vitalitat econòmica i ofereix un ampli ventall d'oportunitats a empreses i actors econòmics.



A més, el territori B30 es configura com l'espai físic on les empreses generades a partir del teixit universitari poden assentar la seva activitat i desenvolupar-se en benefici també del desenvolupament territorial.

Incubadora PRUAB-Banco Santander

La UAB, a través del PRUAB, definirà un conjunt de serveis per a empreses en la seva primera etapa de desenvolupament que, juntament a l'oferta d'espais, configurarà el programa d'incubació PRUAB-banco Santander.

Xarxa d'emprenedoria HUBB30: La combinació de l'esforç individual amb el coneixement intern disponible dins les xarxes institucionals pot ser un procés exitós per a compartir coneixements, intercanviar idees i d'experiències entre emprenedors, per aprendre dels errors dels altres i per a l'adopció dels factors d'èxit transferibles que puguin accelerar el desenvolupament dels aspectes clau o més crítics . En aquest sentit aquesta xarxa ha d'incloure els espais de *co-working* que hi ha arreu del territori, ja que juguen un paper important com l'espai físic on l'experiència té lloc , i ajuden els estudiants a construir xarxes i equips, a detectar oportunitats de negocis existents, i a fer créixer les iniciatives existents, que en general requereixen d'equips de persones amb àmplia variant d'habilitats i interessos . A més, el treball en equip facilita el desenvolupament d'habilitats de gestió, directives i lideratge, aspectes importants però sovint ignorats en programes d'emprenedoria . En aquesta xarxa també s'integraran els diferents centres de la UAB que tenen implantació territorial, com el Centre de Recerca en Emprenedoria i Innovació Social (CREIS) i es generaran sinèrgies amb altres xarxes locals en les que hi participa la UAB, com la **xarxa d'emprenedoria universitària (XEU)** o el **Barcelona Deep Tech Node**.

Club d'empreses i mentors: Creació d'un grup consultiu de personal expert amb reconeguda experiència en l'àmbit de l'emprenedoria i de l'empresa que aporti seva expertesa en l'assessorament a emprenedors i estructura de suport en les diferents etapes.

Organització de premis per idees i creació d'empreses: a nivell local s'organitzaran actes de reconeixement, com el premi EINES que organitza la Càtedra en Emprenedoria i Innovació Social, per a reconèixer l'activitat emprenedora dels agents del territori.

5.5 Eix de la internacionalització

La universitat ha de garantir que els compromisos establerts en l'estratègia d'internacionalització reflecteixin els objectius emprenedors de la universitat ja que el talent, els reptes socials, les oportunitats o l'impacte desitjat són exemples de com l'emprenedoria supera les barreres territorials.

La dimensió internacional es vincula principalment a l'estratègia *ECIU University*, iniciativa que la UAB liderarà en l'àmbit internacional en els propers anys. Però, aquesta iniciativa no exclou altres iniciatives internacionals en el marc de l'emprenedoria per tal d'incrementar aliances, visibilitat i impacte.

La *ECIU University* és un projecte, finançat per la UE, per a la creació d'universitat europea amb un model educatiu completament nou a escala europea, on la seva comunitat (estudiants, personal, professors i investigadors) han de cooperar amb ciutats i empreses per resoldre reptes de la vida real.

A partir d'aquí, es defineixen un conjunt d'actuacions que van enfocades a garantir aquesta sinergia i integració que ha d'existir a través d'una emprenedoria oberta al món.

Coordinació amb xarxes internacionals

En aquesta primera etapa es farà un especial èmfasi amb la xarxa de la *ECIU University*, per tal d'optimitzar al màxim els esforços en la projecció internacional de l'emprenedoria.

En el marc del projecte *ECIU University*, projectes com el *Boogie-U* desenvoluparan el concepte de *Innovation HUB*, que suposa un compromís institucional sostenible, amb la creació d'espais d'innovació i emprenedoria oberts multidisciplinaris a cadascuna de les universitats participants en els projectes.

No obstant, també es desenvoluparan i/o reforçaran lligams amb altres xarxes internacionals i es cercaran oportunitats de forma global amb la finalitat d'incrementar l'accés a finançament i talent. En aquestes xarxes podem trobar-ne d'emprenedoria general o d'específiques, com per exemple xarxes d'inversors privats, acceleradores o "corporate".

A més a més cal destacar el paper d'Alumini UAB en aquest eix ja que, amb dades del 2019, a la xarxa hi ha més de 5000 Alumni, distribuïts pels continent europeu, americà i asiàtic.

Programa de mobilitat internacional (*mobility funds*)

La projecció internacional ha d'anar acompanyada del suport a la mobilitat internacional, mitjançant programes d'intercanvi, beques, pràctiques a l'estranger i l'ús d'altres programes de mobilitat més amplis, incloent-hi incentius i recompenses per a la mobilitat internacional. En aquest sentit, s'aprofitaran els programes ja existents de mobilitat (*Research mobility funds* de l'ECIU o el programa d'estades de curta durada del vicerectorat de recerca) per donar suport a aquest tipus d'activitats.

Atracció de talent internacional i emprenedor

Les estratègies de captació i retenció de talent internacional es reforçaran, donant un valor afegit a les experiències emprenedores del personal participant en aquest tipus de convocatòries. Al mateix temps, es vetllarà per a que l'entorn d'ensenyament i aprenentatge s'adapti cada cop més a un públic més global i internacional.

Promoció de projectes internacionals

Com a instrument de projecció, es promourà la participació de la UAB i del seu personal en projectes internacionals que tinguin com a finalitat promoure l'emprenedoria en tots els nivells de la universitat.



6 ASSOLIMENT D'OBJECTIUS, INDICADORS I IMPACTE

El conjunt d'actuacions col·lectives que es desplegaran dins dels cinc eixos directores, i que s'aniran reforçant amb noves actuacions que es vagin proposant des de les diferents i centres del campus, han de permetre a la UAB assolir les fites i els objectius establerts.

		F1. Assoliment d'un lideratge institucional i un model organitzatiu					F2. Generació i desenvolupament de la cultura i mentalitat emprendedora			F3. Suport en totes les etapes del procés emprendedor i optimització del retorn social i econòmic			
		O1.1	O1.2	O1.3	O1.4	O1.5	O2.1	O2.2	O2.3	O3.1	O3.2	O3.3	O3.4
		Document estratègic consensuat	Canvis organitzatius	Responsabilitat del programa educatiu	Sistema de reconeixement i incentius	Difusió de l'agenda emprendedora	Oferta educativa	Resolució de reptes	Intra/emprendedoria i auto-ocupació	Treball col·laboratiu	Creació i acceleració de startups	Ecosistema Emprendedor HUBB30	Accés a finançament
1. Eix de lideratge i millora organitzativa	Model de governança i coordinació												
	Desenvolupament professional												
	Xarxa d'emprendedoria UAB												
	Model d'avaluació												
2. Eix de la cultura emprendedora	Desenvolupament de competències												
	Programació curricular												
	Programació extracurricular												
	Programa de formació												
	Capacitació digital												
3. Eix de les experiències	Generació d'idees												
	Validació de projectes												
	Acceleració												
	Incubació												
4. Eix del territori	Xarxa d'emprendedoria HUBB30												
	Club d'empreses i mentors												
	Premis i reconeixements												
5. Eix de la internacionalització	Coordinació amb xarxes internacionals												
	Mobilitat internacional												
	Atracció de talent emprendedor												
	Promoció de projectes												

Aquest assoliment d'objectius ha d'anar recolzat per l'ús d'indicadors associats específics de l'agenda emprendedora, per mesurar i avaluar l'efectivitat del conjunt d'actuacions realitzades i el seu impacte, així com per introduir les mesures correctores que siguin oportunes en cada cas.

D'indicadors en poden descriure molts i variats. En aquest document es posa l'èmfasi en mesurar aquells aspectes que avalua l'autodiagnosi, com a eina de mesura, anàlisi i avaluació completa i transversal de tota l'estratègia i la seva millora.

