

NEXT GENERATION

Slutevaluering af Next Generation *Rapport*

December 2013



Indholdsfortegnelse

1	INDLEDNING	3
1.1	Evalueringens formål	3
1.2	Metode	3
1.3	Læsevejledning	3
2	INDSATS OG MÅLOPFYLDELSE	4
2.1	Viden, fag og kurser	5
	Innovationsworkshops	5
	Innovationsspecialer	7
	Sommerskoler	7
	Målopfyldelse - delmål	7
2.2	Awareness	8
	Mapping af relations- og aktionsnetværk	10
	Online platform	10
	Alumnetværk	10
	Studenterdrevne iværksætteraktiviteter	10
	Internationale konferencer	10
	Kampagne og kampagnestrategi samt Kick-off Week og konkurrencer	10
	Koordinerede introforløb på studier	11
	Eye-opener, vejlederkurser og Copenhagen Welfare Challenge	11
	Målopfyldelse - delmål	11
2.3	Det iværksætterorienterede underviserkorps	11
	Målopfyldelse - delmål	12
2.4	Fra universitet til marked	13
	Proof of Concept	13
	Praktiske iværksætter-camps	14
	Målopfyldelse - delmål	14
2.5	OVERORDNEDE EFFEKTMÅL	15
3	SAMARBEJDE OG PROCES	17
3.1	Projektledelse eller projektstyring	17
3.2	Styregruppens rolle	17
3.3	Tværuniversitært samarbejde i virkeligheden	18
3.4	Konkurrence som hæmmer og fremmer	19
3.5	Central eller decentral magt	19
3.6	Forankring	19
4	KONKLUSION	21

Dokument: Evaluering af Next Generation
Version nr.: 1
Udgivelsesdato: 19122013
Udarbejdet af: AB / JEP
Kontrolleret af: MN
Godkendt af: JEP

1 INDLEDNING

Dette er en opsummerende evalueringsrapport for udviklingsprojektet "Next Generation – højtuddannede iværksættere og intraprenører i Region Hovedstaden". Evalueringen er udarbejdet af Pluss Leadership (Pluss) i perioden oktober – december 2013.

Next Generation er udviklet og gennemført i perioden fra 1.1.2010 til 31.12.2013 i et samarbejde mellem Københavns Universitet, DTU, CBS, KES, Symbion, Fonden for Entreprenørskab og Venture Cup. Projektet har et samlet budget på 34,8 mio. kr. Heraf er 50 % finansieret af EU's Socialfond, 25 % af Vækstforum Hovedstaden og 25 % er partnernes medfinansiering.

Det overordnede formål med Next Generation har været dels at udbrede en foretagsomhedskultur på de deltagende universiteter, dels at styrke både underviseres og studerendes kompetencer inden for entreprenørskab (innovation, intraprenørskab og iværksætteri).

Projektet har skullet styrke de studerendes erhvervsparathed, dvs. deres evne til at benytte viden på en innovativ og værdiskabende måde i eksisterende virksomheder eller ved at etablere nye virksomheder. Projektet har endvidere skullet bidrage til implementeringen af Hovedstadsregionens erhvervsudviklingsstrategier samt hjælpe de deltagende universiteter til at nå deres målsætninger om styrkelse af rammerne for øget innovation.

1.1 Evalueringens formål

Som aftalt med styregruppen den 24. april 2012 er det besluttet, at slutevalueringen udformes som en kort indsats- og målopfyldelsesevaluering i forhold til de indsatser og mål, som ansøgningen til Socialfonden i 2010 skitserede.

Indsats- og målopfyldelsesevalueringen har til formål at dokumentere projektets indsatser og analysere opfyldelsen af projektets mål og effektmål. Evalueringen opsamler endvidere partnernes erfaringer med samarbejdsprocessen i det tværuniversitære samarbejde.

1.2 Metode

Evalueringen bygger på halvårslige rapporteringer fra projektets koordinatører, fokusgrupper med koordinationsgruppen, gennemførte brugerevalueringer på udvalgte aktiviteter samt interview med styregruppemedlemmer (gennemført af projektlederen), koordinationsgruppemedlemmer, de ansvarlige for sommerskolerne, underviserkorps og innovationsworkshops samt projektledelsen.

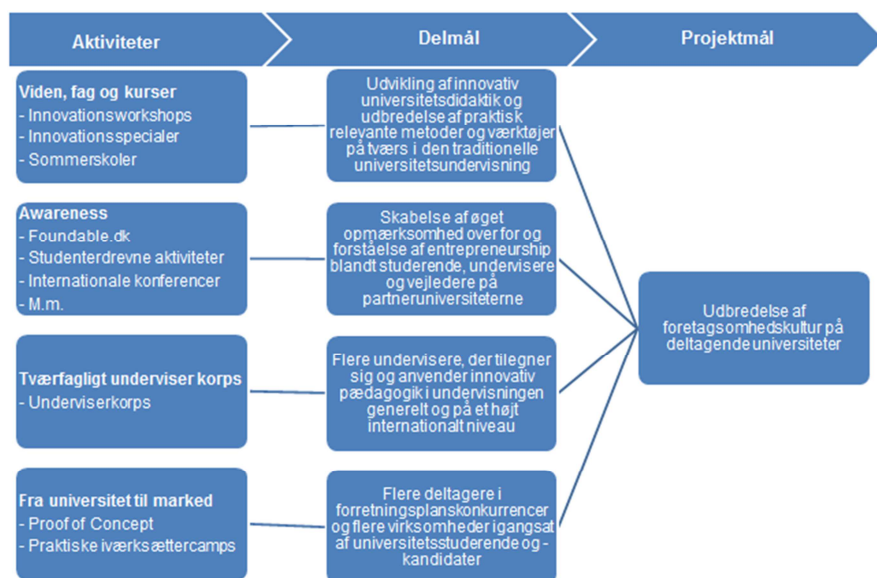
1.3 Læsevejledning

I kapitel 2 gennemgås projektets indsatser og graden af målopfyldelse, og i kapitel 3 gennemgås de vigtigste procesmæssige læringspunkter. I kapitel 4 konkluderes på evalueringen.

2 INDSATS OG MÅLOPFYLDELSE

Af ansøgningen til Socialfonden fremgår en række indsatser og mål for projektet. Disse er fremstillet i nedenstående figur.

I den efterfølgende gennemgang af projektets indsatser og målopfyldelse vil hvert af de fire indsatsområder, samt aktiviteter og mål, blive beskrevet og vurderet.



Endelig vil de samlede indsatser og målopfyldelsen blive vurderet i forhold til projektets overordnede mål om at udbrede foretagsomhedskultur på de deltagende universiteter, ligesom synergien opstået mellem aktiviteterne i de fire indsatsområder vil blive vurderet.

2.1 Viden, fag og kurser

Delaktiviteten *Viden, fag og kurser* har omfattet tre aktiviteter: *innovationsworkshops*, *innovationsspecialer* samt *sommerskoler*. Målet med indsatsen har været at udvikle innovativ universitetsdidaktik og udbrede praktisk relevante metoder og værktøjer på tværs af den traditionelle universitetsundervisning.

Aktiviteterne har primært været drevet af universiteternes studentervæksthuse.

De planlagte og reelt afholdte aktiviteter samt omfang i indsatsområdet fremgår af nedenstående tabel.

Aktivitet	Planlagt omfang	Reelt omfang
1.1 Innovationsworkshops	42 workshops med 42 undervisere og 1.200 studerende har deltaget.	65 workshops, hvor 99 undervisere og 908 studerende har deltaget.
1.2 Innovationsspecialer	36 specialeforløb igangsat Og ordningen er etableret og velkendt.	43 specialeforløb igangsat. Der er etableret en ordning for innovationsspecialer i regi af Katapult på Københavns Universitet.
1.3 Sommerskoler	4 sommerskoler á 10 dages varighed med 160 studerende.	4 sommerskoler á 3-4 ugers varighed i gennemsnit. Deltagelse af i alt 108 studerende.

Innovationsworkshops

Der er blevet afholdt **Innovationsworkshops** i et noget større omfang end planlagt. De afholdte innovationsworkshops har været fra 3 timer til en hel dag og er som oftest integreret i et undervisningsforløb i samarbejde med en underviser. På en innovationsworkshop er deltagerne blevet præsenteret for metoder, cases og praktiske øvelser blandet med små teoretiske oplæg. Te-

maerne har fx været innovation, idegenerering, konceptudvikling og forretningsudvikling koblet til undervisningens faglige kontekst.

Formatet for de i Next Generation afholdte innovationsworkshops har på forskellig vis dækket de fire faser i modellen på næste side, som er udviklet af Katapult for at give undervisere og studerende et hurtigt overblik over en I&E-proces' 4 faser: Inspiration – Ideation – Koncept – Realisering. Under fasemodellen ses, hvordan de innovationsworkshops, som er udbudt i Next Generation, dækker forskellige dele af processen, således at innovationsworkshoppen for Climate Solutions dækker ideation og konceptfasen, mens forløbet, der er udviklet for/i samarbejde med IT&Change, dækker alle fire faser. Modellen viser kun et udsnit af de innovationsworkshops, som Katapult har afholdt i løbet af projektet,

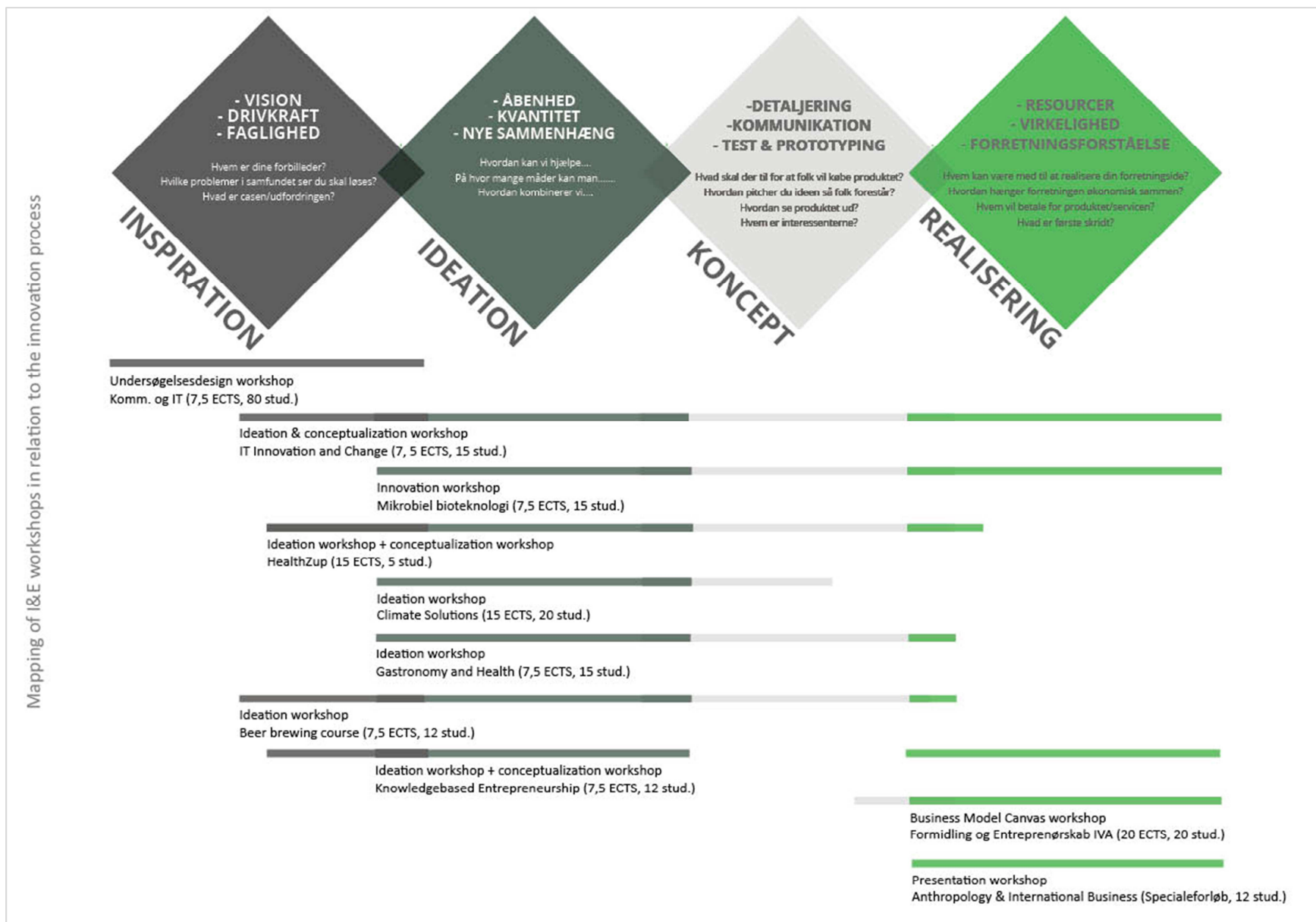
Af de gennemførte evalueringer af de enkelte innovationsworkshops fremgår det, at de deltagende undervisere har været begejstrede for konceptet og efterfølgende har været ambassadører for udbredelsen af innovationsworkshops, ligesom mange har videreført metoder og værktøjer fra workshops i deres undervisning. Af evalueringerne fremgår, at underviserne oplever, at innovationsworkshoppen giver dem nye perspektiver på deres undervisning, perspektiver som de i nogen grad selv kan overføre til andre fag.

Af evalueringerne ses endvidere, at underviserne oplever, at en innovationsworkshop også gør noget for sammenholdet på kurserne, fordi man arbejder i grupper og ser andre sider af sig selv og hinanden. Underviserne oplever også, at de studerende melder tilbage, at deltagelsen på en innovationsworkshop har givet dem nye perspektiver på teorien i det pågældende fag – og en bedre fornemmelse af, hvad den kan bruges til rent karrieremæssigt.

Katapult og Katalyst har samlet deres erfaringer fra udvikling og afholdelse af en række innovationsworkshops i et online metodeværktøj, som er tilgængeligt fra efteråret 2013 på innovation.blogs.ku.dk. Herudover har de udførende kræfter bag Next Generations innovationsworkshops arbejdet på at forankre konceptet i samarbejde med institut- og studieledere, så det tilpasses de enkelte institutters behov og uddannelsesstrategier.

Erfaringerne med at udvikle og afholde innovationsworkshops er samlet i en engelsksproget guide, som præsenterer de gode råd og anbefalinger.

Denne guide er en af tre guider, som er udarbejdet i forbindelse med evalueringen af projektet.



Innovationsspecialer

Der er i projektet igangsat flere end de forventede **Innovationsspecialer**, og samtidig er ordningen udvidet indholdsmæssigt, således at hvert specialeforløb indeholder 3-4 workshops samt intensiv personlig sparring. Markedsføringen af ordningen er undervejs i projektet udvidet til at omfatte studerende på alle Københavns Universitets fakulteter samt studerende på CBS og DTU.

Fra de gennemførte forløbsevalueringer er det endvidere tydeligt, at de specialestudenter er meget tilfredse med specialeforløbene. Følgende tilbagemeldinger fra studerende bekræfter dette: *"Ved at skrive et innovationsspeciale opnår vi en unik fagprofil"* og *"Med innovationsspecialerne får man lov til at arbejde med den kommercielle vinkel af ens speciale eller projekt"*. Der arbejdes i efteråret 2013 på at forankre innovationsspecialerordningen hos SCIENCE, KU.

Sommerskoler

Der er som planlagt afholdt fire Next Generation **Sommerskoler**. Deltagerantallet har været lidt lavere end planlagt, men sommerskolerne har til gengæld været af længere varighed og med højere ECTS niveau end planlagt. På sommerskolerne har skiftende planlæggere opbygget forløb med forskellige temaer, hvor innovative metoder, værktøjer og didaktik er blevet anvendt i et stærkt faciliteret forløb. I sommerskoleforløbene har virksomheder været inddraget som opgavestillere, og de studerende har skullet arbejde caseorienteret og tværfagligt.

Der har deltaget studerende fra alle universiteter på alle fire sommerskoler. Evalueringerne viser, at deltagerne generelt har været meget tilfredse med deres deltagelse i sommerskolerne. Samtidig har der ved sommerskolen i 2013 været en gennemførselsprocent på 100 %.

Arrangørerne har fokuseret på at kommunikere om sommerskolerne, både forud for og under afholdelsen, hvilket har bidraget til øget awareness omkring sommerskolerne og entreprenørskab i bredere forstand.

Der er udarbejdet en engelsksproget guide, som præsenterer de gode råd og anbefalinger om udviklingen og afholdelsen af Sommerskoler. Denne guide

er sammen med ovenfor nævnte guide om Innovationsworkshops, og en guide om Underviserkorpset en del af evalueringen af projektet.

Målopfylde - delmål

Samlet set er der ingen tvivl om, at aktiviteterne i indsatsområdet har bidraget til at udvikle innovativ universitetsdidaktik samt udbrede praktisk relevante metoder og værktøjer på tværs af den traditionelle universitetsundervisning. Alt i alt er ca. 1.000 studerende direkte blevet præsenteret for innovative metoder, værktøjer og didaktik, og aktiviteterne karakter og succes betyder, at budskabet med største sandsynlighed har bredt sig, og fremover vil brede sig yderligere gennem både de deltagende studerende og involverede undervisere i aktiviteterne. Samtidig har Next Generation bidraget til at styrke studentervæksthjørerne, som har afholdt aktiviteterne.

Innovationsworkshops har bragt innovative metoder, værktøjer og didaktik ind i de traditionelle fag gennem underviserne og har klædt underviserne på til fortsat at bringe innovative elementer i spil i den fremtidige undervisning, hvilket mange undervisere også har gjort. Det vil sige, at ud over de studerende, som har været direkte involveret i projektet, vil langt flere studerende blive præsenteret for innovative metoder, værktøjer og didaktik i den fremtidige undervisning hos undervisere, der har deltaget i projektet.

Specialeforløbene har innovativ didaktik, metoder og værktøjer som omdrejningspunkt og vil helt naturligt bidrage til at opnå målet. Specialeforløbenes læring breder sig dog ikke nødvendigvis på universiteterne, idet de studerende, ifølge tovholder for innovationsspecialer, i mange tilfælde får job undervejs i specialeforløbet. Indsatsen må derfor betegnes som mere snæver og målrettet den enkelte studerende, der dog oplever stort udbytte af forløbet og sandsynligvis kan gå ud på arbejdsmarkedet og være i stand til at tænke i innovationsprocesser og forretningsudvikling i regionen fremadrettet.

Sommerskolerne har markeret sig som fyrtårnsprojekt i Next Generation og har gennem form og indhold direkte bidraget til at nå målet. Det forventes i høj grad, at de studerende vil bringe de innovative metoder, værktøjer og didaktik med sig i det videre universitetsforløb og således vil kunne agere ambassadører for dagsordenen. Der arbejdes endvidere hos flere af partner-

ne med en videreførelse og forankring af sommerskolekonceptet efter afslutning af Next Generation.

Next Generation-aktiviteterne inden for denne delaktivitet har, som beskrevet, haft sit omdrejningspunkt i studentervæksthusene, og det opleves, at projektet som en afledt effekt har bidraget til at styrke disses eksistensgrundlag.

2.2 Awareness

I indsatsområdet *Awareness* blev der beskrevet en lang række aktiviteter, som skulle gennemføres igennem hele projektforløbet eller på faste tidspunkter i projektforløbet. Målet med aktiviteterne har været at skabe øget opmærksomhed på og forståelse af entreprenørskab.

Der har været en række ændringer i forhold til de planlagte aktiviteter i løbet af projektet. Ændringerne fremgår af nedenstående tabel.

Aktivitet	Planlagt omfang	Reelt omfang
2.1 Mapping af relations- og aktionsnetværk	Udgivelse af Mapping af relations- og aktionsnetværk med overblik over entreprenørskabstilbud til regionens interessenter og målgrupper. Etablering af uformelt netværk mellem områdets aktører med 7 forskellige aktiviteter for ca. 20 personer.	Udgivelse af Mapping af relations- og aktionsnetværk med overblik over entreprenørskabstilbud til regionens interessenter og målgrupper. Afholdelse af 4 arrangementer for ca. 91 personer, herunder blandt andet i samarbejde med CIEL.
2.2.1 Online platform	Online community med 6.000 besøgende årligt.	Etablering af Foundable.dk. Foundable.dk havde i perioden juli 2011 – juli 2013 knap 11.000 unikke besøgende.
2.2.2 Alumnenetværk	Alumnenetværk med sommerreception og 600 aktive deltagere ved projektafslutning.	Deltagelse og samarbejde om diverse alumnearrangementer i universitetsregi, blandt andre Karrieredag, Kubulus Karrierébørs, Kubulus Alumni, D-dag.
2.2.3 Studenterdrevne entreprenørskabsaktiviteter og 2.4.3 Global Entrepreneurship Week	32 studenterdrevne workshops og 4 studentertopmøder med 1.500 deltagere i alt. Arrangementer i forbindelse med GEW.	30 studenterdrevne workshops og 4 studentertopmøder med 2.745 deltagere i alt.
2.3 To internationale konferencer	Kick-off konference og afslutningskonference med i alt 250 deltagere, heraf 83 fra udlandet.	Kick-off konference med 250 deltagere, heraf 50 fra udlandet, og afslutningskonference med 183 deltagere, heraf 25 fra udlandet.
2.4.1 og 2.4.2 Kampagne, kampagnestrategi og Kick-off Week	Gennemførelse af forskellige aktiviteter med i alt 2.000 deltagere. Ekstern formidling af erfaringer og resultater fra Next Generation. Afholdelse af Kick-off Week.	Uge 16, april 2010: Kick-off Event i Børssalen med deltagelse af 150 personer; afholdelse af studenterkonkurrencen Copenhagen Welfare Challenge (CWC); deltagelse på Karrierébørs; arrangement på DTUs Studentervæksthus, Stardust; fredagsbar på CBS; deltagelse på karrieremesser, Iværk&Vækst-messe mv. Mediedækning af alle indsatser.
2.4.4 To konkurrencer for studerende	Afholdelse af to konkurrencer.	To konkurrencer for 110 studerende fra de tre universiteter.
2.4.5 Koordineret intro på studier	Koordineret introforløb på studier hvert efterår.	Introforløb er sket i varierende omfang for studerende og studenterinkubatorer fra de tre universiteter de tre år. Det har ikke været muligt at koordinere mellem universiteter pga. forskellig praksis. På CBS er ca. 8.000 studerende blevet introduceret til I&E.
2.4.6 Innovation Tours (UDGÅET til fordel for 2.4.10)		
2.4.7 Eye-opener arrangementer	Afholdelse af 6 Eye-opener arrangementer.	Der er afholdt 16 eye-opener arrangementer i projektperioden med ca. 1.000 deltagere.
2.4.8 Workshops med fokus på intraprenører	2 intraprenørworkshops.	Udgået og fokus i stedet lagt på 2.2.3 og 4.3.
2.4.9 Opgradering af studie- og erhvervs-vejledere	Opgradering af vejledere midtvejs i projektet.	Der er sket opgradering af vejledere på de deltagende universiteter.
2.4.10 Copenhagen Welfare Challenge	Ikke oprindelig aktivitet.	Der er afholdt 2 CWC. Den første blev gennemført med 5 teams med i alt 20 deltagere, den anden med 4 teams med i alt 16 deltagere.

Projektplanen havde mange awareness-aktiviteter, heraf er nogle, som det fremgår af ovenstående, blevet gennemført, mens andre er blevet ændret. I store træk er målene med awareness-aktiviteterne nået, og nogle af aktiviteterne er endda gennemført for flere studerende end oprindeligt planlagt.

Mapping af relations- og aktionsnetværk

Formålet med mapping af relations- og aktionsnetværk var at kortlægge, hvilke organisationer og indsatser der, ved projektets opstart, beskæftigede sig med entreprenørskab på de deltagende universiteter, samt hvilke aktiviteter de tilbød. Dette skulle bidrage til opbygning af netværk og skabe indlejring af Next Generation på universiteterne. Kortlægningen blev gennemført som planlagt og udgivet, og det blev fulgt op med et enkelt arrangement med 36 deltagere. Der er ikke blevet gennemført flere arrangementer, da projektledelsen vurderede, at der ikke var et behov for endnu et netværk, da de fleste aktører kendte hinanden og arbejdede sammen i andre projekter på kryds og tværs.

Online platform

Etableringen af en online platform er gennemført som planlagt. Foundable.dk gik i luften i juli 2011. I perioden juli 2011-juli 2013 havde hjemmesiden 21.671 besøg af 10.752 unikke brugere. Den gennemsnitlige besøgstid på platformen var lige omkring 3 min., og knap 50 % af besøgene var gengangere.

Alumne-netværk

Oprindeligt var det planlagt, at Next Generation skulle opbygge et netværk med alumneaktiviteter, men dette blev ændret undervejs. Man har i stedet haft fokus på at indgå som samarbejdspartner i eksisterende alumnearrangementer, som bl.a. Karrieredag, Kubulus (Københavns Universitets Alumne-netværk) karrieredage og innovationsworkshops etc. Der er derfor ikke sket en opbygning af et selvstændigt netværk. Ifølge projektledelsen skyldes dette, at der i de senere år er sket en opblomstring af alumneaktiviteter, og at man i Next Generation har prioriteret at skabe *awareness* om entreprenørskab i eksisterende netværk.

Studerer-drevne entreprenørskabsaktiviteter

Under temaet awareness havde projektet målsætninger for de studererdrevne entreprenørskabsaktiviteter. Der er i projektperioden afholdt 30 studererdrevne workshops og 4 studentertopmøder med 2.745 deltagere i alt. Målet for antallet af workshops er altså ikke nået, mens målet for antal deltagende studerende er nået til fulde.

Internationale konferencer

Next Generation har som planlagt afholdt to internationale konferencer. Disse konferencer har begge haft internationale oplægsholdere. Kick-off konferencen havde 250 deltagere, hvoraf 50 var internationale deltagere. På afslutningskonferencen, som blev gennemført i samarbejde med Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL), deltog 183 deltagere i alt, heraf 25 internationale.

Temaet på Kick-off konferencen lå tæt på det oprindelige tema i projektbeskrivelsen, mens temaet for den afsluttende konference var ændret, således at fokus ikke kun var på en projektevaluering af Next Generation, men de nødvendige skridt hen mod etableringen af et entreprenørielt universitet.

Under titlen "Piloting the Entrepreneurial University – The Copenhagen Case" behandlede den afsluttende konference tre temaer: 1) Integrating innovation and entrepreneurship, 2) Creating the entrepreneurial environment, 3) Cross-University collaboration. Konferencen havde blandt andre Paul Hannon og Karen Wilson som key note speakers og bød på et showroom med 29 stande med cases i I&E, der gav et indblik i omfanget og diversiteten af de forskellige initiativer og aktiviteter i Next Generation regi.

Kampagne og kampagnestrategi samt Kick-off Week og konkurrencer

Målsætningerne for kampagneaktivitet og aktivitet i forbindelse med Global Entrepreneurship Week har nået målsætningerne. Det samme gælder målsætningen for konkurrencer for studerende, som har været afholdt 2 gange med i alt 110 deltagere fra de tre universiteter.

Der har været god presseomtale af en række af de gennemførte arrangementer i forbindelse med Global Entrepreneurship Week, fx til arrangementet Go Global, som blev afholdt på CBS i 2010. Her deltog 210 personer.

Koordinerede introforløb på studier

Under planlægning af de koordinerede introforløb på partneruniversiteterne viste det sig svært at lave en koordineret og ensartet model, hvorfor introforløbene er lavet på forskellig vis og med varierende omfang i de fire år, projektet har løbet. Der har fx på CBS været gennemført en målrettet indsats, som har betydet, at ca. 8.000 studerende har fået introduktion til entreprenørskab og innovation, både i forbindelse med kurser og gennem diverse introforløb.

Eye-opener, vejlederkurser og Copenhagen Welfare Challenge

Også Eye-opener arrangementer og vejlederopgradering har fundet sted, så der leves op til projektbeskrivelsens målsætninger, ligesom der er afholdt 2 Copenhagen Welfare Challenges (CWC) i hhv. 2010 og 2011.

Der har været afholdt 16 Eye-opener arrangementer fordelt på KU, CBS og DTU. Der har i gennemsnit været tilmeldt 70-80 studerende pr. arrangement, og det estimeres fra KEC, som har været ansvarlig for Eye-opener arrangementerne, at der har deltaget i alt ca. 1.000 studerende.

I Copenhagen Welfare Challenge har i alt 36 studerende dystet om at komme med de bedste løsninger på udfordringer inden for velfærd og vækst. Konceptet blev udviklet gennem Next Generation med Københavns Kommune som opdragsgiver. CWC er nu erstattet af den internationale ambitiøse konkurrence Beijing-Copenhagen-Urban Challenge, som gennemføres i samarbejde med CIEL.

Målopfyldelse - delmål

Det kan på baggrund af ovenstående konkluderes, at Next Generation i store træk har nået målene for awareness-området. I projektets første fase var der især meget fokus på at sætte entreprenørskab på dagsordenen, blandt andet gennem en international conference, kampagne og Kick-off Week i projektet.

Samtidig har awareness-aktiviteterne og de andre aktiviteter i Next Generation spillet godt sammen, så der er opstået synergi mellem fx sommerskoler, innovationsworkshops og studenterdrevne entreprenørskabsaktiviteter.

Projektet har endvidere haft medvind til at skabe awareness som følge af, at entreprenørskab på universiteterne politisk er kommet i fokus. I projektperioden er nye organiseringer og nye projekter – blandt andet CIEL – blevet søsat, og det har alt sammen bidraget til den overordnede styrkelse af bevidstheden om entreprenørskab.

Next Generation har, som følge af den generelle udvikling og det øgede fokus på området, haft flere kanaler at bringe budskabet om entreprenørskab ud igennem, og dette er på udmærket vis udnyttet og benyttet i projektets forløb, hvor der er blevet lavet arrangementer og awareness-events i samarbejde med både nye og gamle aktører.

Overordnet kan man sige, at indsatsområdets mål om at sætte entreprenørskab på dagsordenen er lykkedes, og at det højst sandsynligt skyldes både indsatsen i Next Generation og det øgede fokus fra mange aktører – både projektmæssigt og politisk. Faktum er, at interessen for entreprenørskab og innovation er vokset meget i projektperioden, både blandt studerende, undervisere og vejledere.

2.3 Det entreprenørielle underviserkorps

I indsatsområdet var hovedaktiviteten etablering af et tværfagligt og tværuniversitært eliteunderviserkorps. Aktiviteten fik et nyt navn – det entreprenørielle underviserkorps, eller bare Underviserkorpset.

Indsatsområdet har omfattet tre aktiviteter: et *weekendinternatkursus* om innovation og entreprenørskab, *facilitering og støtte til udvikling af kursusforløb for studerende* samt *netværk*. Desuden har deltagerne i de tre underviserkorpsets forløb været på studietur til udlandet af tre dages varighed.

Målet med indsatsen har været, at flere undervisere tilegner sig og anvender innovativ pædagogik i undervisningen, generelt og på et højt internationalt niveau.

De planlagte og reelt afholdte aktiviteter og omfang i indsatsområdet fremgår i nedenstående tabel.

Aktivitet	Planlagt omfang	Reelt omfang
3.1 Weekendinternat-kursus	3 internater for i alt 18 undervisere.	3 internater for i alt 33 undervisere.
3.2 Facilitering og støtte til udvikling af kurser	Integration af innovation og entreprenørskab i 18 faglige forløb.	Der er sket integration i minimum 40 faglige forløb hos deltagende undervisere.
3.3 Netværk	18 undervisere udvikler erhvervskontakter og nye netværk.	Der er afholdt i alt 6 netværksarrangementer for de 33 undervisere.

Underviserkorpset har været et andet af Next Generations fyrtårnsprojekter. Det er som planlagt gennemført tre gange, i 2011, 2012 og 2013. Der har været langt flere undervisere med i forløbet end planlagt, og deltagerne i Underviserkorpset er et godt eksempel på, at Next Generation har formået at involvere en meget bred kreds på de deltagende universiteter: deltagerne kom fra 26 forskellige institutter, 7 fra DTU, 8 fra CBS og 18 fra KU.

Formålet med indsatsen var at skabe et korps af dedikerede universitetsundervisere på tværs af CBS, DTU og KU, og de tilmeldte undervisere blev gennem de 4 – 5 måneder, som forløbet varede, uddannet og coachet i at anvende entreprenørielle og innovative metoder og værktøjer i deres undervisning på tværs af fagområder. Som et led i forløbet har deltagerne været på en række workshops, et internat og en studietur til udlandet.

Deltagerne har under deres deltagelse i Underviserkorpset arbejdet med at udvikle et nyt kursus eller videreudvikle et eksisterende kursus, hvor innovation og entreprenørielle pædagogiske metoder er blevet integreret. Dette har for langt de fleste resulteret i, at de har udviklet et fagligt forløb, som de har kunnet tilbyde deres studerende. Next Generation har faciliteret og understøttet denne udvikling gennem forløbet og har både stillet eksternt sparring/coaching til rådighed samt bidraget til, at deltagerne har kunnet sparre med hinanden.

Next Generation har endvidere planlagt og afholdt 6 netværksarrangementer for underviserne, hvor de har haft mulighed for at udveksle erfaringer og videreudvikle de kontakter, der er opstået mellem dem.

Underviserkorpset er blevet evalueret fra år til år af projektledelsen, Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) og DAMVAD har udarbejdet en evaluering af Underviserkorpset i 2013. DAMVADs evaluering peger på, at Underviserkorpsets succeskriterier er realiseret, og at Underviserkorpset *”har bidraget til integration af entrepreneurship og innovation i flere uddannelser og kurser, har bidraget til fagdidaktisk udvikling af entrepreneurshipundervisningen og har bidraget til integration af innovations- og entrepreneurshipundervisning i flere discipliner og uddannelser, så det ikke kun er enkeltstående, valgfri kurser.”*¹

Desuden er erfaringerne med at udvikle, planlægge og afholde Underviserkorpsets-forløb samlet i en engelsksproget guide, som præsenterer de gode råd og anbefalinger, som arbejdet med at udvikle Underviserkorpset har givet anledning til.

Flere af deltagerne har på deres respektive universiteter fået nye roller knyttet til entreprenørskab og innovation, og dette vil på sigt bidrage til yderligere spredning af de innovative, pædagogiske metoder.

Målopfyldeelse – delmål

Underviserkorpset har med sit høje deltagerantal og den store spredning på institutter nået delmålet om, at *flere undervisere tilegner sig og anvender innovativ pædagogik i undervisningen generelt*, men hvorvidt det er på internationalt niveau, er sværere at vurdere. Det internationale niveau er forsøgt opnået gennem inddragelse af oplægsholdere og litteratur fra nogle af de mest fremtrædende forskere og praktikere på området.

Der har været et godt samspil mellem de ovenfor beskrevne innovationsworkshops og Underviserkorpset, idet flere af deltagerne i Underviserkorpset netop havde fået interesse for at deltage i korpset gennem deres tidligere deltagelse i en innovationsworkshop.

¹ Evaluering af Underviserkorpset. Udarbejdet af DAMVAD for Copenhagen School of Entrepreneurship;
http://cse.cbs.dk/wp-content/uploads/2013/06/Evalueringsrapport_DAMVAD_maj201321111.pdf

Det vurderes, at Underviserkorpsets effekt både kan ses hos de deltagende undervisere, men også hos de studerende, som har deltaget i de kurser, underviserne fra Underviserkorpset har stået for. Desuden kan en effekt af Underviserkorpset ses i det faktum, at en del af de deltagende undervisere har fået nye stillinger og roller som ansvarlige for at bringe fokus på entreprenørskab og innovation i undervisningens faglige kontekst. På sigt vil dette skabe endnu mere fokus de steder, hvor det kan gøre en forskel.

2.4 Fra universitet til marked

Next Generations sidste delaktivitet har haft til formål at understøtte realiseringen og kommercialiseringen af entreprenørielle studerendes projekter i en tidlig fase.

Denne delaktivitet har været omdrejningspunkt for Next Generations overordnede mål om at styrke de studerendes erhvervsparathed, dvs. deres evne til at benytte viden på en innovativ og værdiskabende måde i eksisterende virksomheder eller ved at etablere nye virksomheder. Delaktiviteten har dermed skullet bidrage til implementeringen af Hovedstadsregionens erhvervsudviklingsstrategier og de deltagende universiteters målsætninger for styrkelse af rammerne for øget innovation.

Initiativerne under dette tema er derfor helt og holdent rettet mod de studerende, som ønsker at starte egen virksomhed eller udvikle en forretningside. Initiativerne i projektbeskrivelsen for dette tema er opridset i nedenstående tabel, hvor også de realiserede aktiviteter ses.

Aktivitet	Planlagt omfang	Reelt omfang
4.1 Realiseringsstipendier (UDGÅET pga. potentiel konkurrenceforvridning)	INGEN	INGEN
4.2 Proof of Concept	63 studerende gennemfører et PoC forløb, 10 % registrerer virksomhed inden for et år, 10 % modtager anden finansiering.	98 studerende har gennemført PoC. 60 % har registreret virksomhed. 54 % har en positiv omsætning. Ca. 10 % har opnået anden finansiering, og 35 % oplever, at det er nemmere at opnå anden finansiering.
4.3 Praktiske iværksætter-camps (Accelerace Compact)	Afholdelse af fire 48 timers camps for i alt ca. 200 studerende.	4 camps afholdt for i alt 240 studerende.

Proof of Concept

Som det ses af tabellen, har Proof of Concept (PoC) ordningen været en af de aktiviteter, som Next Generation har haft stor succes med. Målet er mere end nået, både hvad angår antallet af studerende, der har søgt om et PoC, og studerende, der har etableret virksomhed.

Fonden for Entreprenørskab har gennemført en evaluering af PoC ordningen. Af denne ses, at hele 60 % af de studerende, der har deltaget i ordningen, har etableret virksomhed senest 1 år efter endt uddannelse, og at 54 % af de studerende i PoC oplever, at legatet har været afgørende for deres videre arbejde med en forretningside. Endvidere viser undersøgelsen², at der er ansatte i 20 % af de etablerede virksomheder.

Til udbredelse af viden om PoC blandt de studerende er der anvendt *Idea scouts*, der bl.a. har deltaget ved planlægning samt afholdelse af klassepræsentationer, standplads ved karrieremesse samt ved diverse events på universiteterne og hos partnerorganisationer. Herudover har Idea scouts været involveret i opfølgning på den indledende kontakt med studerende i form af

² Undersøgelsen hentes på Fonden for Entreprenørskabs hjemmeside; <http://www.ffe-ve.dk/presse>

sparring med teams vedrørende udvikling af deres forretningside og formulering af en idebeskrivelse samt pre-screening af indleverede forretningsider til Venture Cup Idea Competition.

Praktiske iværksætter-camps

Der er også afholdt de planlagte praktiske iværksætter-camps med et større deltagerantal end planlagt. Aktiviteten er forankret hos Venture Cup som Accelerace Compact. Venture Cup arbejder målrettet på at formidle kontakten mellem entreprenante iværksættere fra iværksætter-camps og rådgivende aktører. En stor del af de hold, der deltager i iværksætter-camps, er blevet henvist til Venture Cups konkurrencer og til andre aktører i økosystemet.

Målopfyldelse – delmål

Next Generations mål for indsatsen under denne delaktivitet var, at den skulle bidrage til *flere deltagere i forretningsplankonkurrencer og flere virksomheder igangsat af universitetsstuderende og -kandidater.*

På baggrund af aktiviteterne kan det konkluderes, at Next Generation har haft en meget positiv effekt på antallet af deltagere i konkurrencer og igangsætning af flere virksomheder. PoC forløbene har givet et større antal virksomheder end forventet, og Venture Cup er også gået frem i perioden.

Denne delaktivitet har således, i samspil med de øvrige delaktiviteter i Next Generation, bidraget til at styrke de studerendes erhvervsparathed og sandsynligvis øget de studerendes potentiale for at igangsætte virksomheder.

2.5 OVERORDNEDE EFFEKTMÅL

I projektansøgningen formuleredes en række overordnede effektmål, der relaterer sig til regionens erhvervsudviklingsstrategi.

En række af disse effektmål kan opgøres kvantitativt, som det ses i nedenstående tabel, hvor målet fra ansøgningen stilles op over for det realiserede.

Effektmål	Mål	Realiseret
Hvor mange virk./inst./org. forventes at indføre nye samarbejder?	30	Ca. 40-55; 7 partnere samt herunder ca. 4-6 af disses studenterorganisationer, ca. 30-40 virksomheder/institutioner i sommerskoler/innovationsworkshops/innovations-specialer.
Hvor mange samarbejder mellem virk./inst./org. forventes genereret?	135	Som ovenstående plus yderligere samarbejder gennem awareness – internationale konferencer, alumnenetværk m.m.
Hvor mange samarbejder internt i virk./inst./org. forventes genereret?	14	Minimum 14; 2 personer fra hver partner – en i koordinationsgruppe og en i styregruppe.
Hvor mange virk./inst./org. forventes at udvikle/imple-mentere nye organisationsformer?	0	
Hvor mange virk./inst./org. forventes at udvikle/imple-mentere nye produkter og/eller processer?	7	Alle 7 partnere har udviklet/implementeret nye innovations- og entreprenørskabsaktiviteter.
Hvor mange forventes at forbedre muligheden for at rekruttere medarbejdere?	3	Som følge af øget fokus på entreprenørskab forudsættes de 3 deltagende universiteter at øge muligheden for at rekruttere medarbejdere.
Hvor mange forventes at forbedre muligheden for at fastholde medarbejdere?	3	Som følge af øget fokus på entreprenørskab forudsættes de 3 deltagende universiteter at forbedre muligheden for at fastholde medarbejdere.
Hvor mange deltagerforløb forventes gennemført i projektet?	150	I alt 161; 61 innovationsworkshops, 36 specialeforløb, 4 sommerskoler, 3 netværksarrangementer, 22 studenterdrevne workshops, 2 internationale konferencer, 2 konkurrencer, 16 Eye-opener-arrangementer, 2 CWC, 9 underviserinternater og –arrangementer samt 4 iværksættercamps.
Hvor mange deltagere forventes opkvalificeret i forhold til deres nuværende jobfunktion?	42	Mellem 95 og 128: 33 deltagere i Underviserkorpset plus 95 undervisere i innovationsworkshops – hvoraf nogle kan være gengangere fra Underviserkorpset.
Hvor mange deltagere forventes opkvalificeret i forhold til at varetage nye jobfunktioner?	18	33 deltagere fra Underviserkorpset.
Hvor mange ledige deltagere forventes at komme i beskæftigelse?	0	
Hvor mange nye iværksættere forventer projektet at skabe?	86	Svært at sige på helt kort sigt. Direkte: 84 studerende har gennemført PoC forløb (heraf har 50 etableret virksomhed). Indirekte: 240 studerende i iværksættercamps og 36 innovationsspecialestuderende.

Som det ses, er de kvantitative mål nået, og på nogle områder har der været langt flere deltagere end forventet.

Desuden er der en række effektmål, som omhandler projektets konsekvenser for ligestilling, miljø, beskæftigelse og yderområder.

For så vidt angår *miljøet*, var der ikke i projektansøgningen opstillet mål herfor, mens det var anslået, at projektet ville have en positiv *ligestillingseffekt*, idet indførelse af praksisnære undervisningsmetoder formentligt ville appellere til kvindelige studerende. Der er ikke foretaget egentlige undersøgelser af dette, men andelen af kvindelige studerende i aktiviteterne har været høj, og især i Underviserkorpset og på sommerskolerne har der været en høj andel af kvindelige studerende. Som følge af øget awareness omkring innovationsspecialeordningen, har der endvidere været en stigning af kvindelige studerende fra ordningen startede til de seneste to forløb.

Beskæftigelseeffekten af projektet kan ikke opgøres separat, men fx PoC indsatsen tyder på, at projektet har bidraget til at støtte studerende i at starte virksomhed og på sigt at øge den overordnede beskæftigelse.

Region Hovedstadens mål om at øge andelen af vækstiværksættere ses også nået direkte gennem PoC, og indirekte gennem et øget fokus på iværksætteri som karrieremulighed for studerende og gennem det øgede fokus på entreprenørskab og innovation generelt og på kompetenceudvikling på området specifikt.

3 SAMARBEJDE OG PROCES

Projektet Next Generation har siden starten i 2009 været forankret i Forskning og Innovation på Københavns Universitet. Projektet har været organiseret med en styregruppe, en koordinationsgruppe og et sekretariat, med en fuldtidsansat projektleder i spidsen.

Styregruppen har endvidere haft deltagelse af en repræsentant fra de øvrige partnere: Symbion, Venture Cup, Københavns Erhvervscenter og Øresund Entrepreneurship Academy/Fonden for Entreprenørskab.

I dette afsnit analyseres projektorganiseringens betydning for målopfyldelsen, og der ses nærmere på, hvilke aspekter i projektet der har virket henholdsvis hæmmende og fremmende for fremdriften. I kapitlet er der fokus på de fremadrettede anbefalinger, som processen i Next Generation projektet har givet anledning til hos aktørerne.

3.1 Projektledelse eller projektstyring

Til støtte for styregruppens ledelse af projektet og for at sikre fremdrift og forsvarlig administration blev der ved projektets start oprettet et sekretariat med ansat personale. I projektbeskrivelsen var der lagt op til, at sekretariatet skulle bemandes med både en projektleder (fuldtid), en kommunikationsmedarbejder (deltid), en administrationsmedarbejder (fuldtid) og en deltidsansat regnskabsmedarbejder.

I realiteten har projektet haft en projektleder, der varetog både styringsopgaver og kommunikationsopgaver, samt en studentermedhjælp. Desuden har der været tilknyttet eksternt administrativt personale. På projektlederposten har der været en del udskiftning, først i en barselsperiode, og derefter ved projektets afslutning, da projektlederen fik nyt job ½ år før projektets afslutning.

Projektlederen har haft fokus på at styre de mange decentrale aktiviteter og sikre, at de konkrete kvantitative målsætninger er blevet nået. Som det kan ses ovenfor, er de i store træk nået, men det opleves fra flere sider, at struk-

turen og fokus på milepæle og målopnåelse i nogle tilfælde har overskygget den strategiske ledelse af projektet, som måske i endnu højere grad skulle have taget udgangspunkt i spørgsmålet: Hvad er det rigtige at gøre for at nå målet? Og ikke, som det har været tilfældet: Har vi nået de opsatte mål på den måde, det var beskrevet i ansøgningen? Dette har i realiteten ikke været en hæmmende faktor, men det kunne formodentlig give endnu bedre resultater, hvis det strategiske niveau, dvs. styregruppen, havde været stærkere i formuleringen af deres forventninger til metoder og tilgange.

Projektdeltagerne giver desuden udtryk for, at de i projektet primært havde haft brug for en administrativ projektleder, der havde kunnet hjælpe med at rydde forhindringer af administrativ karakter ad vejen. Det har ikke været tilfældet i Next Generations organisering, og var heller ikke en del af jobbeskrivelsen for den ansatte projektleder. Men det administrative omkring ECTS, studieordninger og administrative og kulturelle forskelligheder universiteterne imellem, har været en barriere, som til tider har været meget svær at nedbryde, og kritikken af projektledelsen peger især på, at der ikke har været nogen hjælp at hente hverken hos projektlederen eller hos styregruppen, som heller ikke har haft den fornødne tilknytning til uddannelserne. Hvis der havde været et stærkere bånd mellem styregruppe og koordinationsgruppe, så kunne styregruppen måske have løftet disse problemstillinger op strategisk og hjulpet med at få løst dem decentralt.

3.2 Styregruppens rolle

Styregruppen i Next Generation blev nedsat som en politisk gruppe med repræsentanter fra alle deltagende organisationer, med afdelingen for Forskning og Innovation på KU i spidsen. Der har i styregruppen, som i projektet som helhed, været en del udskiftning undervejs. Styregruppen har mødtes med jævne mellemrum og diskuteret projektets fremdrift og eventuelle problemstillinger. Ca. halvvejs i projektet blev der udpeget nye medlemmer til styregruppen, som var tættere på underviser- og studenterniveauet på uddannelserne.

Deltagerne i styregruppen har alle været placeret tilpas højt i hierarkiet i deres organisationer til at kunne påvirke de øverste strategiske satsninger og fremme Next Generations dagsorden, hvad de også har gjort i en vis ud-

strækning. Styregruppemedlemmerne har haft lidt forskellige udgangspunkter i forhold til entreprenørskab og innovation, men flere af medlemmerne hører til de meget erfarne inden for feltet. På trods heraf har projektgruppen, dvs. de udførende tovholdere på de deltagende universiteter, været usikre på, hvordan de kunne bruge den mangesidede erfaring med entreprenørskab, som styregruppens medlemmer sad inde med, og projektgruppen har savnet denne afklaring.

Evalueringen viser, at det opleves, at der er stor afstand mellem styregruppens arbejde og projektets aktiviteter. Projektgruppen har oplevet, at de, hvad angår de fælles udfordringer for Next Generation, hverken kunne bruge styregruppen som et advisory board, der kunne angive mulige løsninger eller ønsket retning for de enkelte aktiviteter, eller som isbryder i forhold til de administrative barrierer, som projektet har mødt. De oplever imidlertid, at de haft god brug af styregruppemedlemmerne til at fremme de enkelte universiteters sag. Fra projektgruppen peges derfor på, at styregruppen måske kunne have bidraget til at holde fokus på samarbejde, og at dette kunne have styrket projektet.

Det har imidlertid været en udfordring for projektet, og specifikt for styregruppen, at den reelt set ikke haft et særligt stort handlerum. Det skyldes, at projektets aktiviteter, mål, ansvarsfordeling og budget var beskrevet i projektansøgningen, og midlerne var allokeret til partnerne på forhånd. I praksis har det betydet, at styregruppen ikke har haft mulighed for at sætte nye initiativer i gang, følge op på evt. succeser eller nye strømninger, men reelt set kun har haft en kontrollerende funktion. Styregruppen peger i forbindelse med evalueringen på, at de i højere grad havde kunnet styre projektet, hvis der havde været nogle penge til rådighed centralt, som styregruppen kunne allokere til nye indsatser undervejs i projektet. Disse nye indsatser kunne have bygget videre på nogle af de erfaringer, der blev høstet i første del af projektet, og have bidraget til en tættere kobling mellem styregruppe og projektets aktører.

3.3 Tværuniversitært samarbejde i virkeligheden

Der har været en vis udskiftning i styregruppen, både på formandsposten (KU) og blandt repræsentanterne for de andre universiteter. Denne udskift-

ning har i nogen grad været oplevet som en barriere for at få et optimalt samspil mellem styregruppen og projektet. På den anden side har udskiftningerne i styregruppen betydet, at der fx for KU er blevet en tættere tilknytning til uddannelsesstrengen på universitetet, hvilket har lettet arbejdet med forankring og spredning af information om projektet.

I koordinationsgruppen har der også været en vis udskiftning, hvilket er meget almindeligt i et projekt, der varer 4 år. Koordinationsgruppen opleves som værdifuld for etableringen af det tværuniversitære samarbejde, i hvert fald for den kerne af deltagere, der har været med i længere perioder og været aktivt involveret i projektets delaktiviteter.

Det tværuniversitære samarbejde har især kunnet udfolde sig i forbindelse med delaktiviteter som fx sommerskolerne, hvor ansvaret er gået på omgang, men hvor der har været erfaringsudveksling og deltagelse fra flere af universiteterne i roller som facilitatorer, undervisere etc. Evalueringerne af fx Underviserkorpset og sommerskolerne viser, at såvel det tværfaglige som det tværuniversitære samspil for alvor kan få aktiviteter til at løfte sig og maksimere deltagerens udbytte.

I slutevalueringen er det også samarbejdet og den øgede dialog på individniveau, der fremhæves som et processuelt resultat af Next Generation. Især det konkrete samarbejde omkring sommerskolerne har vist deltagerne, at de kan have udbytte af at samarbejde. Helt konkret fremhæves det, at Next Generation har bidraget til at skabe en bedre forståelse for og viden om de aktiviteter, som de tre universiteter prioriterer hver især, samt bidraget til opbygning af et personligt og uformelt netværk mellem de personer, som har deltaget i projektets aktiviteter. Spørgsmålet er, hvad der sker med dette uformelle og personlige netværk, når projektet slutter, og der ikke længere er et formelt forum at mødes i.

De konkrete samarbejdsaktiviteter har, trods vanskeligheder med forskellige regelsæt og procedurer, virket fremmende for den tværuniversitære forståelse universiteterne imellem, og det har bidraget til et øget udbytte. Men det har imidlertid i nogle tilfælde været meget svært at komme udenom de formelle, institutionelle og kulturelle barrierer, som universiteternes forskellige systemer udgør, hvilket har virket meget hæmmende for samarbejdet. Det opleves i planlægningen af de enkelte aktiviteter, at studieordninger lige-

frem modarbejder arbejdet med innovation og entreprenørskab, og det kræver en stor indsats hele tiden at navigere igennem dette. Det ville have været en fordel, hvis projektleder eller styregruppe kunne have medvirket til at imødekomme udfordringerne med at få de administrative systemer til at spille sammen.

3.4 Konkurrence som hæmmer og fremmer

Som beskrevet ovenfor har Next Generation redet på en bølge. I de år, projektet har været i gang, er der sket et paradigmeskift inden for området entreprenørskab i uddannelserne. Det strategiske fokus på emnet har været stadigt voksende, og dette har haft en afsmittende effekt på Next Generation og omvendt.

Effekten har hovedsageligt været positiv, men ikke kun positiv. I kølvandet på det øgede politiske fokus på området, som fx Strategi for Uddannelse i Entrepenørskab fra 2010, blev der etableret en række initiativer, som også har kørt i regi af universiteterne, fx CIEL og Det Entreprenørielle Universitet, ligesom Fonden for Entreprenørskab i perioden har fået et øget fokus på universitetsområdet og igangsat aktiviteter rettet mod studerende og undervisere. Der er således blevet arbejdet med entreprenørskab og styrkelse af awareness i rigtigt mange sammenhænge, og det betyder, at Next Generation i nogle tilfælde decideret har skullet konkurrere med andre om deltagere, om opmærksomhed og om gennemslagskraft i nyhedsstrømmen på universiteternes institutter.

Internt i Next Generation har konkurrence også været en faktor. De deltagende universiteter har i sagens natur også været konkurrerende, og det har til tider virket hæmmende for samarbejdet, når de enkelte universiteters egeninteresser har været sat i højsædet.

3.5 Central eller decentral magt

Projektets organisering har givet anledning til andre bemærkninger i forbindelse med slutevalueringen. For alle aktiviteter var der i projektbeskrivelsen udpeget en hovedansvarlig aktør, som havde ansvaret for, at aktiviteten blev

udviklet, gennemført og afrapporteret. Det var også den hovedansvarlige partner, der havde budgetansvaret for den pågældende aktivitet. Denne samarbejdskonstruktion oplever projektets deltagere fra alle niveauer i nogle tilfælde som en hæmmende faktor for samarbejdet, fordi den ikke krævede samarbejde, men muliggjorde en form for sub-optimering under delaktiviteterne. Modellen var heller ikke i sig selv befordrende for vidensdeling, selvom dette alligevel er sket i en vis grad.

Decentraliseringen af midlerne har i enkelte tilfælde ført til egentlige konflikter mellem partnerne, og dette har haft en negativ afsmittning på – og ikke målopfølgelsen – så i hvert fald samarbejdsprocesserne.

Det påpeges imidlertid, at det ikke kun er mellem universiteterne, der har været konkurrence og udfordringer med at få samarbejdet til at fungere optimalt. Også internt på universiteterne er der konkurrence mellem fakulteter og enheder om midler, fokus og studerende. Men det understreges, at modellen i Next Generation, hvor ansvaret var uddelt, og midlerne fulgte med, ikke virkede befordrende for den fælles udvikling af indsatser, og at en anden model, hvor flere aktiviteter skulle udvikles i fællesskab, måske ville have skabt mere direkte samarbejde.

3.6 Forankring

Projektet er i sin sidste fase, og alle har blikket rettet mod fremtiden. Next Generation har ikke beskrevet deciderede mål for forankringen ud over de mål, som ligger i delprojekterne. Derudover er der den bagvedliggende hypotese om, at hvis disse mål nås, så opfyldes projektmålet, og en forankring vil have fundet sted.

Der er imidlertid også andre initiativer i Next Generation regi, som vil kunne bidrage til forankringen. Blandt andet har Katapult og Katalyst sammen udarbejdet en værktøjskasse, som er en samling af metoder, redskaber og cases, som undervisere kan bruge som forberedelses- og udviklingsværktøj. CSE har udarbejdet en række undervisningscases, metoder og undervisningsnotater, som vil blive offentliggjort.

Værktøjskassen for innovation og entreprenørskab i undervisningen kan findes på <http://innovation.blogs.ku.dk/>

Endvidere er der udviklet tre engelsksprogede guider om henholdsvis Sommerskolerne, Underviserkorpset og Innovationsworkshops. Disse guider giver konkrete input fra udviklingen og afholdelsen af de tre typer af Next Generation aktiviteter til inspiration for andre.

Disse guides kan findes på:

1) How to Guide om Sommerskoler:

http://katapult.ku.dk/cases/how_to_guides/How_to_guide_Summer_school_web.pdf/

2) How to guide om Innovationsworkshops;

http://katapult.ku.dk/cases/how_to_guides/How_to_guide_Innovations_workshops_web.pdf/

3) How to guide om Underviserkorpset:

http://katapult.ku.dk/cases/how_to_guides/How_to_guide_Teaching_corps_web.pdf/

Projektets deltagere, både i koordinationsgruppen og i styregruppen, fremhæver, at Next Generation har givet anledning til læring på mange niveauer. Organisatorisk har projektet givet anledning til læring om tværorganisatoriske projekter, som allerede undervejs blev bragt i anvendelse fx ved etablering af CIEL projektet. På en måde kunne man kalde Next Generation et laboratorium, hvor forskellige tilgange er blevet testet og nogle videreført i andre sammenhænge, og måske kunne CIEL slet ikke være blevet til noget, hvis ikke Next Generation var kommet først.

Ydermere er der opstået en række nye projekter eller initiativer i Next Generation kredsen, som givetvis vil medvirke til at sikre forankringen af arbejdet med innovation og entreprenørskab i fremtiden.

På KU er der oprettet en studenterincubator, T57, hvor studerende fra både KU, CBS og DTU kan mødes og starte virksomheder op med rådgivning fra Katapult. Endvidere har man på KU valgt at fortsætte PoC, og KU har bevilliget 10 mio. kr. til innovations- og entreprenørskabsaktiviteter, heraf flere som er direkte udsprunget af Next Generation.

Etableringen af Universiteternes Innovations- og Entrepenørskabspædagogiske Netværk (UNIEN) er et andet eksempel på et initiativ, som udspringer af Next Generation, og som på sigt vil kunne være med til at styrke området og sikre mere systematisk opsamling, udvikling og udbredelse af erfaringer med forskningsbaseret undervisning, der integrerer innovation og entreprenørskab.

Også blandt de partnere, der ikke er universiteter, er der sket læring og forankring, fx i Københavns Kommune, hvor Copenhagen Case fortsætter efter Next Generations afslutning.

4 KONKLUSION

Next Generation har i store træk nået de målsætninger, der blev sat, da projektet blev skabt i 2009.

Projektet har i høj grad bidraget til at udbrede foretagsomhedskultur på de deltagende universiteter, som målet med projektet lød. Det er sket gennem igangsættelse af en række aktiviteter under de fire delprojekter: Viden, fag og kurser; Awareness; Underviserkorpset og Fra Universitet til Marked.

Delprojektet *Viden, fag og kurser* har bidraget til at udvikle innovativ universitetsdidaktik og udbrede praktisk relevante metoder og værktøjer på tværs af den traditionelle universitetsundervisning. Innovationsworkshops har støttet og coachet undervisere i at bringe innovative metoder, værktøjer og didaktik ind i deres fag, også i den fremtidige undervisning, så ringene kan sprede sig i vandet. Også innovationsspecialerne har bidraget til målopfyldelsen, om end mere individuelt funderet. Endelig har sommerskolerne givet en stor gruppe studerende en smagsprøve på det tværfaglige arbejde med brug af innovative metoder, og disse studerende har vist sig som gode ambassadører for entreprenørskab i undervisningen. Delprojektet Viden, fag og kurser har i projektperioden nået i alt ca. 1.000 studerende, som har mødt innovative metoder, værktøjer og didaktik, men det totale antal er – som nævnt ovenfor – væsentligt større.

Delprojektet *Awareness* har haft en lang række aktiviteter, hvoraf størstedelen har nået de formulerede projektmål. Next Generation har redet med på en entreprenørskabsbølge, og det har formodentlig betydet, at Next Generation er 'forsvundet' lidt i den entreprenørielle dagsorden og ikke er blevet et stærkt brand hos de studerende. Mange deltagere i Next Generations aktiviteter ved derfor ikke nødvendigvis, at Next Generation er (med)arrangør af den entreprenørskabsaktivitet, de deltager i eller har set reklamer for. I stedet har partnerne på universiteterne været synlige, og mange studerende har kendskab til fx CSE-Lab, Katalyst, Katapult osv. Set i forhold til det overordnede mål om at skabe øget opmærksomhed på og forståelse af entreprenørskab, er branding imidlertid ikke så vigtigt. Faktum er, at interessen for entreprenørskab er vokset meget i projektperioden, både blandt studerende, undervisere og vejledere, og Next Generation har bidraget til dette.

Underviserkorpset var det tredje delprojekt, og det har til fulde nået de fremsatte mål. Der har deltaget væsentligt flere undervisere i Underviserkorpset end planlagt, og evalueringen af forløbene viser, at deltagerne oplever at have fået et stort og meget anvendeligt udbytte. Gennem denne delaktivitet vurderedes det i DAMVADs evaluering af Underviserkorpset, at 700 – 800 ekstra studerende blev eksponeret for entreprenørskab.

Flere af Underviserkorpsets deltagere har efterfølgende fået nye entreprenørielle opgaver på deres institutter og vil derfor bidrage til yderligere spredning af innovationsdidaktik og entreprenørskabsundervisning.

Delprojektet *Fra Universitet til Marked* skulle bidrage til flere deltagere i forretningsplanskonkurrencer og flere virksomheder igangsat af universitetsstuderende og -kandidater. Evalueringen viser, at Next Generation har haft en meget positiv effekt, og PoC forløbene har resulteret i et større antal virksomheder end forventet. Om effekten alene kan tilskrives Next Generation, er måske mere tvivlsomt, da Next Generation som nævnt har redet med på en bølge af entreprenørskabsinteresse og øget strategisk fokus fra universiteterne og fra det omgivende samfund.

Next Generation har været forløber for flere af de indsatser, der lige nu konsolideres på universiteterne, og har som udviklingsprojekt haft mulighed for at afprøve og teste forskellige kanaler. Desuden har samspillet mellem elementerne i de fire delaktiviteter skabt en synergi, således at de samlet har bidraget til at flytte entreprenørskab højere op på dagsordenen, end det ville have været muligt med de enkelte delprojekter alene.

Next Generation projektet har haft sine procesmæssige udfordringer: udskiftninger i styre- og koordinationsgrupper, projektlederbarsel, projektlederopsigelse og udskiftninger i delaktivitetsteams.

Alt dette har været naturligt i et 4-årigt projekt, og projektet har formået at rumme det. De personer, som har arbejdet med aktiviteter i delprojekterne, oplever, at Next Generation har givet dem en bredere viden om forskellene og lighederne mellem universiteterne og deres forskellige tilgange til entreprenørskab og innovation, og om hvordan man underviser i eller om det. Der er opstået nye samarbejdskonstellationer, hvor nogle samarbejdskonstella-

tioner er blevet prøvet af, for så ikke at blive videreført, og hvor andre føres videre efter projektet.

På aktiviteterne er der gennem Next Generation opbygget relationer på individniveau blandt projektdeltagere og tovholdere. Relationer, som kan blive til eller allerede er blevet til nye projekter og initiativer. Dette opleves som positivt. Processen har været god, når der har været samarbejdet om konkrete aktiviteter, hvor målet og rammerne lå fast. Ellers er det en udbredt holdning, at det nogle gange har været lidt besværligt med strukturerne i Next Generation og med den skarpe styring på delprojekter og aktiviteter.

Evalueringen har vist, at de organisatoriske forskelle kan være en showstopper, når formålet er at udvikle og udbyde fælles kurser eller forløb, for procedurerne for godkendelse af studieplaner, ECTS forordninger etc. er vidt forskellige. Det kræver en stærk og handlingskraftig projektledelse, der har den fornødne viden og beslutningskompetence, og dette har ikke i tilstrækkelig grad været tilfældet i Next Generation, hvor beslutningskompetencen i højere grad har været decentral, fordi midlerne allerede på forhånd var fordelt til partnerne.

Forankringen af Next Generation er sket på mange forskellige niveauer: personligt hos studerende og undervisere; hos de personer, der har været involveret i projektet og som arbejder videre med feltet på den ene eller anden måde, samt i de samarbejdsrelationer, som er bygget op. Endvidere er der på både KU, CBS og DTU sket en organisatorisk forankring af entreprenørskab, som sikrer, at nogle af resultaterne vil kunne leve videre.

I den forbindelse fremhæves det fra mange sider som positivt, at projektet har haft 4 år, fordi det har bevirket, at man nu kan se forankringen for alvor, og man har haft tid til at gøre sig overvejelser om, hvordan dele af og læringer fra Next Generation kan anvendes efter projektets afslutning.