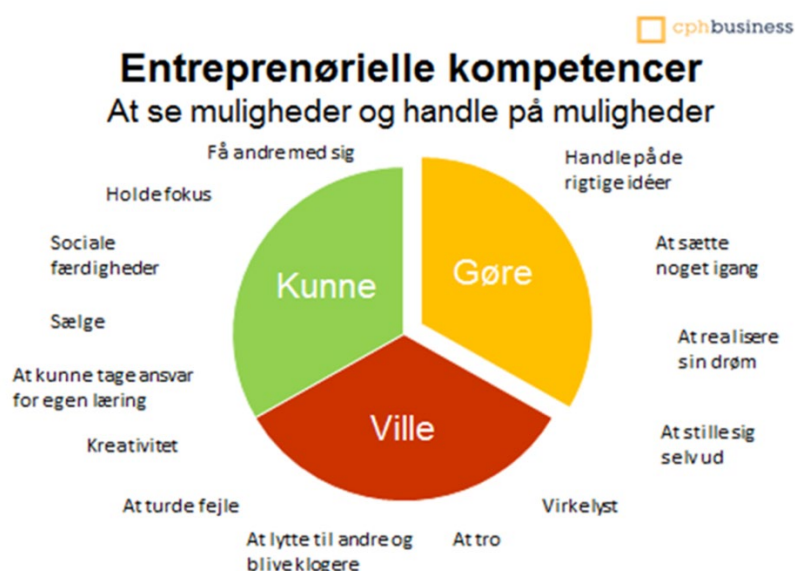


AFRAPPROTERING AF PROJEKTETS INDSATSER, RESULATER OG ANBEFALINGER

v. Ingerlise Stendevad, Marianne Skovgaard Hansen, Anne Gerd Sindballe og Marie Helles



INDHOLD

Forord	2
1. Formål for projekt Fokus på Entreprenørskab.....	3
2. Præsentation af projektgruppen	6
3. Metode.....	8
Iterativ process som metode.....	10
4. Projektets delelementer	12
4.1 Hvad er entreprenørielle kompetencer?	12
4.2 Cphbusiness' entreprenørielle økosystem	16
4.3 Sammenhæng til den pædagogiske transformation.....	21
4.4 Inkubatoren	23
4.5 PRÆ-aktiviteter.....	29
4.6 GROW	31
4.7 Praktik i egen virksomhed	32
4.8 Kommunikation internt og eksternt	35
4.9 Samarbejder og relationer	38
4.10 Det fysiske miljø for entreprenørskabet.....	40
5. Projektets anbefalinger fremadrettet	44
6. Projektets kvantitative resultater.....	51
7. Link til Bilagsmaterialet på cphbusiness ONEDRIVE.....	53
8. Interviewliste	54
9. Litteraturliste	55

FORORD

Projektgruppen for udviklingsprojektet Fokus på Entreprenørskab har i denne rapport sammenfattet projektets udviklingstiltag og resultater.

I indledningen tydeliggøres projektets formål, efterfølgende redegøres der for projektets elementer herunder eksperimenter og resultater. Afslutningsvis opsamles erfaringer, refleksioner og anbefalinger.

Vi ønsker at skabe en afrapportering der kan inspirere kollegaer og ledelse på Cphbusiness således at projektets resultater kan være medvirkende til fremadrettet at fremme entreprenørskabsdagen på Cphbusiness og til gavn for samfundsudviklingen i Danmark.

Tak til alle studerende og undervisere, der har deltaget i projektets forskellige aktiviteter.

God læse- og arbejdslyst!

Projektgruppen

*Lektor Anne Gerd Sindballe, Lektor Ingerlise Stendevad, Lektor Marianne Skovgaard Hansen,
Projektleder Marie Helles.*

Cphbusiness, juni 2017

1. FORMÅL FOR PROJEKT FOKUS PÅ ENTREPRENØRSKAB

I Den oprindelige projektbeskrivelse fra december 2014 var formålet beskrevet således:

“Cphbusiness ønsker at styrke indsatsen for, at studerende fra en bred vifte af uddannelser udvikler entreprenørielle færdigheder, således at de i praksis kan og tør gøre iværksætterier.

Det formodes desuden, at effekter af projektet på sigt vil bidrage til, at der etableres flere nye, bæredygtige virksomheder i Danmark. Og projektet ligger således i tråd med generelle mål for Cphbusiness om at bidrage til udvikling og vækst i Danmark.”

Projektgruppen har med udgangspunkt i ovenstående valgt at definere entreprenørielle færdigheder og entreprenørielle kompetencer. Ønsket har været at bidrage til en fælles forståelse for disse begreber, samt at konkretisere hvordan der på Cphbusiness kan arbejdes på at understøtte og udvikle entreprenørielle færdigheder og entreprenørielle kompetencer. Dette vil blive behandlet i afsnit 4.1.

I relation til projektbeskrivelsens formodning om at projektet på sigt vil bidrage til at der etableres flere nye bæredygtige virksomheder i Danmark, har projektgruppen valgt løbende at dokumentere i denne afrapportering, hvor mange studerende har været involveret i projektets forskellige tiltag og aktiviteter, samt redegøre for antallet af start-up virksomheder, der har været medlemmer af vores inkubationsmiljøer. Det skal nævnes, at tallet for start-up virksomheder ikke kan indikere det totale antal af studerende, som i kraft af aktiviteter ved Cphbusiness er blevet inspireret til og understøttet i opstart og drift af egen virksomhed. Det er ydermere væsentligt at holde sig for øje, at etablering af flere nye bæredygtige virksomheder er et element, det er svært at evaluere på. Dette skyldes dels at cphbusiness' fuldtidsstuderende generelt er unge, og at det tager tid og kræver erfaring at skabe en bæredygtig virksomhed. De virksomheder der er startet i Inkubatoren, og som i dag har mange ansatte og kan betegnes som bæredygtige virksomheder, er blevet startet for 5-7 år siden. Dette projekt har kørt fra 2014-2017 og kan dermed ikke frembringe endelige statistikker i relation til etablering af flere nye bæredygtige virksomheder i Danmark.

Projektets primære målgruppe er studerende på Cphbusiness. I projektbeskrivelsen tydeliggøres tre definerede målgrupper :

1: Alle med lyst til at være med til at starte projekter eller virksomheder op – hvor målet er at få udviklet bæredygtige ideer, ingen skal dog ”trækkes til truget”.

2: Studerende, som har mere konkrete virksomheds/projekt ideer, evt. udviklet under punkt 1. 3: Studerende, som har en egentlig forretningsplan eller for nylig har etableret egen virksomhed.

Projektgruppen har gennem projektperioden eksperimenteret og afprøvet tiltag for de tre definerede målgrupper. Tiltag og aktiviteter målrettet målgruppe 1 og delvist 2 har vi valgt at definere som præ-aktiviteter. Præ-aktiviteter vil blive beskrevet i afsnit 4.5.

Tiltag målrettet målgruppe 3 og delvist 2 har vi valgt at betegne inkubatoraktiviteter. I forhold til inkubatoraktiviteterne er der etableret et vejlednings/faciliteringskoncept, som både imødekommer studerende bredt på Cphbusiness og inkubatormedlemmer. Inkubatoraktiviteterne vil blive belyst i afsnit 4.4.

Projektgruppen har i samarbejde med praktikkoordinatorer og studieadministrationen på tværs af Cphbusiness udarbejdet standardiserede procedurer for hele Cphbusiness i forhold til krav og muligheder for studerende der ønsker at gå i praktik i egen virksomhed. Tiltag i forhold til at gå i praktik i egen virksomhed er målrettet målgruppe 3 og delvist 2. Redegørelse omkring indsatsen for "praktik i egen virksomhed" ses i afsnit 4.7.

Desuden har projektgruppen valgt at etablere tilbud der både rammer målgruppe 3 og en målgruppe 4, der ikke indgår i den oprindelige projektbeskrivelse fra 2014. Målgruppe 4 er studerende eller tidligere studerende, som har etableret egen virksomhed, og som ønsker eller er i gang med at vækste egen virksomhed. Tiltag og aktiviteter målrettet målgruppe 3 og 4 benævnes GROW-netværket. Disse aktiviteter vil blive beskrevet i afsnit 4.6.

I projektbeskrivelsen fremgår det at *"projektets fokus er på udvikling og implementering af et nyt koncept for iværksættermiljø, som når bredt ud til akademiets studerende på alle campus via en stærk intern forankring og synlighed."* Projektet har i forlængelse af dette udarbejdet et økosystem for entreprenørskab ved Cphbusiness. Dette økosystem vil der blive redegjort for i afsnit 4.2.

I projektbeskrivelsen ønskes en *"definering af strukturelle rammer, herunder bl.a: Hvordan udnytter vi de begrænsede fysiske rammer"*. I afsnit 4.10 redegøres der for konkrete workshops og tiltag i forbindelse med udvikling af det fysiske miljø for entreprenørskab på Cphbusiness. Desuden redegøres der for, hvordan det fysiske miljø for inkubationsmiljøerne er blevet udviklet på de to lokationer.

Ligeledes indgår *"kommunikation og forankring af projektet internt og eksternt"* som en væsentlig del af projektbeskrivelsen. Projektgruppens arbejde med kommunikation, herunder bl.a. etablering af samarbejde med medieafdelingen i forhold til cphbusiness' hjemmeside og andre materialer, beskrives i afsnit 4.8.

Som en del af projektbeskrivelsen indgår ligeledes *"etablering af nye partnerskaber med danske og internationale start-up/iværksættermiljøer, herunder miljøer tilknyttet andre uddannelsesinstitutioner (fx DTU, SDU m.fl)."* Projektgruppen har gennem hele projektperioden arbejdet på at skabe et diversitært eksternt netværk, der berører økosystemets forskellige dele, og projektgruppemedlemmer har blandt andet været involveret i to studieture i Milano og Dublin. Arbejdet i forhold til etablering af nye eksterne samarbejder er der redegjort for i afsnit 4.9.

Projektets afrapportering vil således indeholde disse primære projektelementer og indsatsområder – defineret og videreudviklet over tid:

Definition af Entreprenørielle kompetencer v. Cphbusiness

Definition af Entreprenørielt økosystem for Cphbusiness

PRÆ-aktiviteter

Inkubator aktiviteter

Praktik i egen virksomhed

GROW-netværk

Kommunikation internt og eksternt

samarbejder og relationer

Det fysiske miljø for entreprenørskab

Afreporteringen opsummerer på erfaringer fra projektet i afsnit 5 og giver en række anbefalinger samt forslag til en videre organisatorisk forankring af anbefalede fokusområder og aktiviteter.

I afsnit 6 samles op på kvantitative resultater fra projektet.

2. PRÆSENTATION AF PROJEKTGRUPPEN

Projektet Fokus på entreprenørskab har primært været et kvalitativt, empirisk projekt, hvor der er benyttet en eksplorativ iterativ tilgang. Derfor har projektgruppen valgt at give læseren indsigt i hvem vi er i projektgruppen, da dette med den valgte metodiske optik har indflydelse på projektets resultater. De personlige præsentationer skal således danne forståelse og indblik i projektgruppens ressourcer og baggrunde, og kan dermed danne medforståelser og betydning for læserens læsning af denne rapport.

Marianne Skovgaard Hansen

Uddannet cand.merc i Organisation og Ledelse. Har desuden en tekstildesigner uddannelse og har været med til at opstarte Design og business uddannelsen på KEA. Marianne har tidligere været direktør og vækstet modetøjsvirksomheden By Groth. Marianne har siden 2013 været leder for Inkubatoren, Søerne og lektor med undervisning i primært markedsføring og forretningsforståelse.

Anne Gerd Sindballe

Uddannet Cand.mag i Teatervidenskab og Ledelse. Har desuden en skuespilleruddannelse og afsluttede i 2016 en masteruddannelse i business coaching. Anne Gerd har været ansat i Iværksætterhuset, Niels Brock fra 2008 og efterfølgende arbejdet som leder for Inkubatoren, Søerne sammen med Marianne og er lektor med undervisning primært i forretningsforståelse, ledelse og personlig udvikling.

Ingerlise Stendevad

Uddannet Cand.merc i Afsætning og Kommunikation og Master i Ledelse og Innovation. Arbejder derudover med egenudvikling af kreative undervisningsmaterialer og kunst processer der kan indgå i faciliterende undervisningsforløb og workshops hvor deltagernes co-creation er i fokus. Har praktisk erfaring fra produktchef stilling i isbranchen samt erfaring med iværksætter opstart og vækst indenfor IT Identity Management segmentet.

Marie Helles

Uddannet Cand.mag i Pædagogik og Kommunikation. Har desuden taget kurser inden for innovationsledelse, coaching og netværksfacilitering og har været med til at starte PBA Innovation & entrepreneurship. Marie blev ansat i Iværksætterhuset v. Niels Brock i 2008 med drifts- og udviklingsopgaver relateret til iværksætteri og innovation og har efterfølgende fungeret som leder af Inkubatoren, Lyngby. Tidligere har Marie arbejdet med bl.a. karriererådgivning, byudvikling og netværksudvikling.

Projektgruppen som team

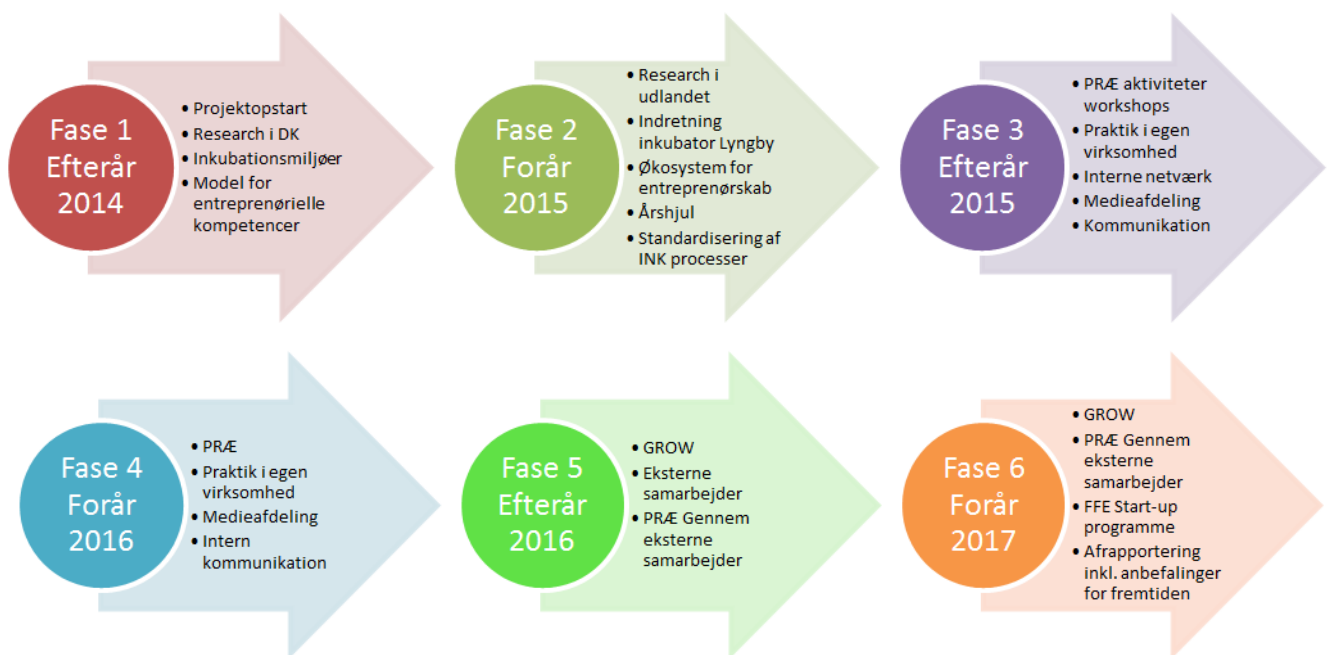
Fælles for de fire projektmedlemmer er at vi alle naturligvis har en akademisk uddannelse, men ret forskellige akademiske uddannelser. Desuden har alle fire projektmedlemmer en kreativ uddannelse af kortere eller længere varighed. Kombinationen mellem det akademiske analytiske arbejde og den mere kreative, divergente tankegang har præget projektets forløb positivt.

Projektgruppen har været præget af at de fire projektmedlemmer er fra to forskellige campuser på Cphbusiness, henholdsvis Søerne og Lyngby. Samarbejdet i projektgruppen har således gennemgået en udvikling, hvor der først skulle opbygges relationer og fælles forståelser for begreber og referencer. De fire personer i projektgruppen har i høj grad været med til at forme projektets metodiske tilgang, vidensindsamling, samarbejde og netværksopbygning med mange interne og eksterne interessenter fra 2014-2017, hvilket alt sammen har påvirket udførte eksperimenter og afsluttende anbefalinger.

I projektgruppen er der blevet trukket på alle projektmedlemmers erfaring indenfor arbejdet med entreprenørskab. Projektet har i høj grad været forankret gennem Ingerlise og Marie's tilhørsforhold til uddannelsen PBA Innovation & Entrepreneurship samt Marianne, Anne Gerd og Maries mangeårige erfaringer fra arbejdet med at understøtte studenteriværksætteri i Inkubatoren. Projektgruppen vurderer at netop denne erfaring har været essentiel i forhold til at validere projektarbejdet og projektets resultater.

3. METODE

Udviklingsprojektets metode har i høj grad været funderet på at eksperimentere i praksis. Målet med dette har været hurtigt at vurdere hvorvidt et tiltag skulle konceptualiseret videre. Denne eksplorative tilgang har skabt praksislæring for projektgruppen og har skabt hurtig værdi tilbage til organisationen, i forhold til at vurdere om et konkret tiltag var værdiskabende og skulle konceptualiseres og fortsætte. Projektets 6 faser er illustreret herunder i Figur 1:



Figur 1: Projektflow

Projektet har fra sin start haft en empirisk eksplorativ karakter. Dette har været understøttet af, at projektformuleringen var bred og at det ikke var lysende klart, hvilke løsninger der kunne tages i anvendelse, da disse skulle udvikles og testes undervejs i et samarbejde med projektgruppens interne og eksterne interessenter. I praksis har det betydet, at udviklingsprojektet kan ses som en længere innovationsprocess med både divergente og konvergente faser. Divergente faser når projektgruppen har søgt nyt vidensgrundlag til projektet gennem research og eksperimenterende workshops. Og konvergente faser når projektgruppen på baggrund af det nye vidensgrundlag har etableret nye praksisser i organisationen; eksempler på dette er nye fælles retningslinjer for praktik i egen virksomhed og flow for årshjulet i inkubatorerne.

Projektorganiseringen har en flad organisationsstruktur og alle projektdeltagere har haft lige muligheder for at præge projektets retning og fremdrift.

Ud fra en videnskabsteoretisk vinkel leder projektformålet frem til at projektgruppen ontologisk placeres tættest på den "kritiske teori" idet vi arbejder ud fra en begrænset objektiv tilgang, hvori der ligger det, at vi anerkender at vi arbejder i en kontekst, hvor holdninger og systemer er socialt konstrueret, og at sandheder om vores problemområde, som vi finder gennem vores research, vil variere ud fra subjektive positioner hos vores undersøgelsesobjekter. Men vi arbejder også ud fra, at den viden vi finder kan generaliseres af vores projektgruppe, således at vi derigennem kan fremkomme med nye tiltag for Cphbusiness' organisation. Vores epistemologiske vinkel og vores tilgang til den valgte metodologi bliver således subjektiv. Denne epistemologiske tilgang har været med til at sætte retningen for vores undersøgelsesmetoder, hvor vi for at danne vores vidensgrundlag for projektet primært har arbejdet ud fra:

Kvalitative semistrukturerede interviews

Fokusgrupper med studerende og underviser-kolleger

Observationer i og udenfor vores organisation, herunder især i inkubationsmiljøer og på PBA i Innovation og Entrepreneurship

Eksperimenter gennem workshops

Netværksanalyse

Eksperimenter for events i det entreprenørielle økosystem

Sekundære kilder, især med fokus på nyeste viden for innovation, entreprenørskab og entreprenørielle kompetencer

Det skal her kort nævnes, at projektets internationale erfaringsgrundlag bygger på projektdeltagernes fælles studierejse til udvalgte universiteter og inkubationsmiljøer i Milano forår 2015, deltagelse på FabLearn Europe Conference, Organized by Stanford University and Aarhus University at University of Central Lancashire, 2016. Deltagelse på konference om entreprenørskabet i uddannelsesprogrammer i regi af Nordic Entrepreneurship Hub og European Entrepreneurship Education Workshop på Lund universitet april 2017, PBAIE-studerendes studierejse til Israel april 2017 med fokus på det israelske entrepreneurship mindset samt studierejse til DIT og inkubationsmiljøer i Dublin april 2017.

Det nationale erfaringsgrundlag kommer dels fra seminarer, blandt andet Theatre in Design international seminar, SDU Design Research, 2016, men primært fra samarbejde med Fonden for Entrepreneurskab (FFE), besøg hos DTU Skylab, Interviews med undervisere og projektansvarlige indenfor entreprenørskab på DTU, CBS' inkubatormiljø CSE lab, Aarhus Universitets Studentervæksthus, SDU cortex Lab samt Kaospiloterne. Projektgruppen har besøgt en række kontorfællesskaber, blandt andet SOHO og Republikken. Projektgruppen har desuden deltaget til "fætter-kusine arrangement" for studentervæksthuse på videregående uddannelser på tværs af landet.

Derudover har projektgruppen hentet viden fra:

MIT metoden "24 Steps to Effectual Entrepreneurship" gennem adjunkt Maria Sommers deltagelse på MIT bootcampen i august 2016 og efterfølgende implementering på PBAIE, erfaringsgrundlag fra projektdeltageres videreuddannelse i form af Masteruddannelser fra CCC, CBS & Aarhus Universitet i henholdsvis Ledelse og Innovation samt Business Coaching, deltagelse i diverse netværksaktiviteter i regi af Vidensby Lyngby-Taarbæk samt deltagelse og inspiration fra det eksterne Cphbusiness Uddannelsesudvalg for området Innovation og Entrepreneurskab.

I den periode hvor projektet har kørt, har projektgruppen som enhed sideløbende yderligere fungeret som en afdeling, der varetog forskellige ad-hoc opgaver indenfor entreprenørskab. Disse opgaver er løbende tilgået projektet fra henholdsvis styregruppe, områdeledelse og Cphbusiness Innovation.

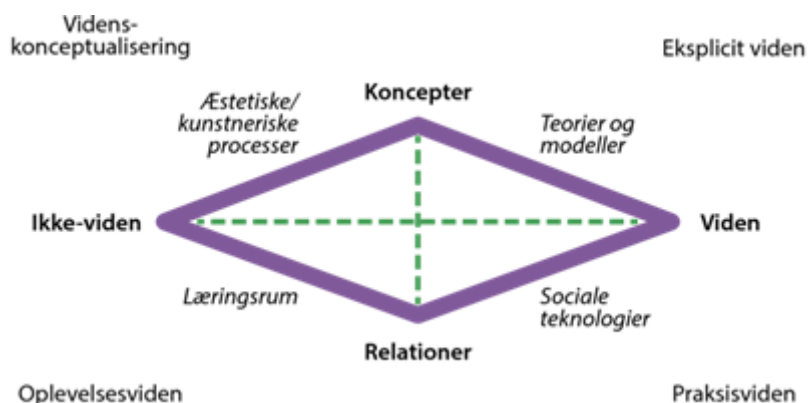
Relevante bilag og materialer for projektets videngrundlag forefindes i følgende projektmappe på Cphbusiness Onedrive: Projekter/Innovationsprojekter/Fokus på entreprenørskab. Mappen kan findes i dette link:

<https://efif.sharepoint.com/sites/cph/projekter/SitePages/Startside.aspx?RootFolder=%2Fsites%2Fcph%2Fprojekter%2FDelte%20dokumenter%2F2%2E%20Innovationsprojekter&FolderCTID=0x012000DA64A9054ADF924AA98C531525216F20&View=%7BEDC69C53%2DB8DF%2D4F87%2D9DEA%2D25478413FAC7%7D>

Øvrige kilder findes i litteraturliste sidst i denne rapport sammen med interviewliste.

Iterativ process som metode

Vi vil gerne fremhæve, at metodetilgangen i projektet i forhold til vidensgenerering og skabelse af koncepter tager udgangspunkt i et bevidst arbejde med den Innovationsdidaktiske Innovationsdiamant vist i Figur 2.



Figur 2: Den Innovationsdidaktiske Innovationsdiamant

Projektgruppens tiltag i organisationen er resultatet af, at vi konstant har udfordret vores viden på skalaen fra viden til ikke-viden for derigennem at kunne skabe koncepter, der kan bibringe organisationen nye modeller for tilgangen til at arbejde med og udvikle de studerendes entreprenørielle kompetencer. Dette har været muliggjort gennem stærke ressourcefyldte kompetencer i projektgruppen, og ved at modellens 4 hjørneområder er blevet genbesøgt utallige gange under forløbet i en tilbagevendende iterativ proces, der i høj grad har været fokuseret på at udvide og sætte praksisviden opnået i projektet i spil gennem en række eksperimenter og aktiviteter.

4. PROJEKTETS DELEMENTER

På baggrund af projektets oprindelige formål som defineret i projektbeskrivelsen, se afsnit 1, har projektgruppen defineret og løbende udviklet på relevante delementer og indsatser i projektet. I det følgende præsenteres og diskuteres de vigtigste elementer, herunder udvikling af begrebsmodeller, interne og eksterne samarbejder, eksperimenter samt resultater.

4.1 Hvad er entreprenørielle kompetencer?

I projektbeskrivelsen version 2014 står der under projektets formål, at Cphbusiness ønsker at udvikle entreprenørielle færdigheder. Som beskrevet i afsnit 1 har projektgruppen valgt ikke blot at forholde sig til entreprenørielle færdigheder, men i højere grad fokuseret på at definere entreprenørielle *kompetencer*.

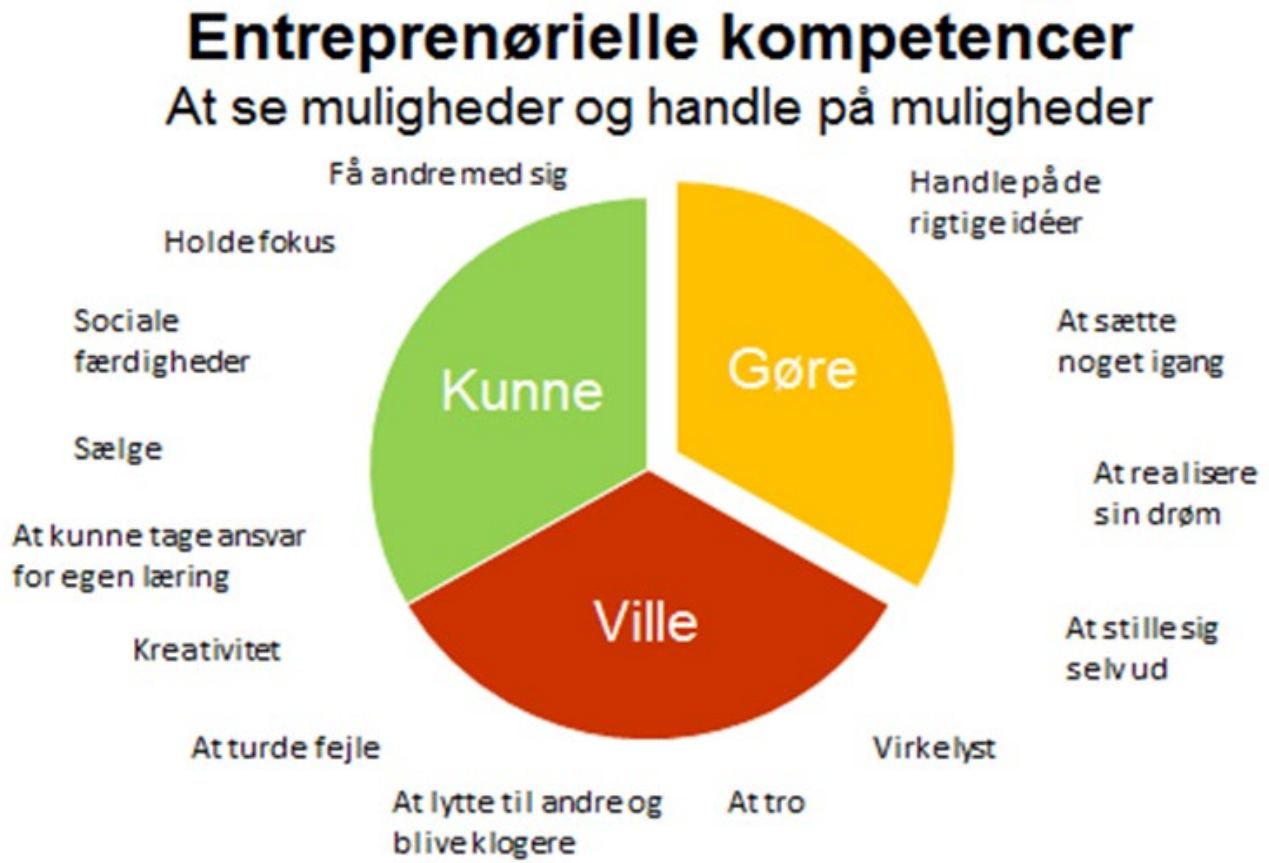
Med udgangspunkt i projektgruppens empiriske vidensindsamling og efterfølgende vidensbearbejdning har projektgruppen valgt at definere begrebet entreprenørielle kompetencer således:

Entrepreneurielle kompetencer er evnen til at se muligheder og handle på muligheder

Dette er ydermere knyttet op på evnen til at kunne, at ville og at gøre, hvor det personlige drive er kernen, der er afgørende for omfanget af individets entreprenørielle kompetenceudvikling.

Projektgruppens definition af entreprenørielle kompetencer ved Cphbusiness ses i Figur 3.

I det efterfølgende afsnit vil definitionen på entreprenørielle kompetencer blive foldet ud.



Figur 3: Definition af entreprenørielle kompetencer ved Cphbusiness, projektets tilvirkning, 2015

Hvad vil det sige "at se muligheder og handle på muligheder"?

"At se muligheder" handler om evnen til at have et udviklingsfokus. Dette kræver et åbent mindset, kombineret med troen på, at ting kan lade sig gøre. Som eksempel kan nævnes, at når en studerende står over for en vilkårlig udfordring, kan den studerende enten agere med frustration og manglende tro på, at udfordringen kan løses, eller den studerende kan gå positivt ind i udfordringen. "At se muligheder" kræver således en kreativ tankegang, hvor en udfordring ikke bliver en forhindring eller projektstopper, men derimod en katalysator for andre endnu ikke udforskede løsninger. "At se muligheder" kræver en eksplorativ tilgang og kan resultere i innovative ideer.

"At handle på muligheder" beskriver evnen til at virkeliggøre en ide. Selve det "at handle" at "tage aktion" er centralt for en entreprenant adfærd. Det vil sige at entreprenørielle kompetencer ikke kan opnås ved at "tale om noget". Der skal "afprøves" og "gøres i praksis". Der ligger således et markant skifte imellem en kognitiv tilgang til læring, hvor læring opnås gennem refleksion, og den aktionsbaserede tilgang til læring, hvor læring sker gennem det at udføre i praksis.

Kunne, ville, gøre - og det personlige drive

I definitionen på entreprenørielle kompetencer er evnen til at "se muligheder og handle på muligheder" knyttet sammen med det at kunne, ville, gøre og mest centralt det personlige drive. Det *at kunne* skal forstås som kombinationen af faglige færdigheder og personlige færdigheder. I relation til elementet *at kunne* i figur 3 er der sat en række færdigheder, som er centrale for *at kunne* i relation til at opbygge entreprenørielle kompetencer, disse er: "kreativitet", "tage ansvar for egen læring", "sælge", "sociale færdigheder", "holde fokus" og "få andre med sig". Alle disse faglige og personlige færdigheder kan trænes, hvilket vil blive uddybet i afsnit 4.3.

At ville er en personlig færdighed. Som det fremgår af figur 3, er det *at ville* evnen til: "At turde fejle", "at lytte til andre", "blive klogere", "at tro" og "virkelyst". Disse personlige færdigheder, som i høj grad hænger sammen med motivation, kan ligeledes trænes men kræver en særlig form for pædagogik og didaktik, som ligeledes uddybes i afsnit 4.3.

At gøre er ligeledes en personlig færdighed. I figur 3, er *gøre* elementet adskilt fra de to andre elementer, *kunne* og *ville*, for at markere *at gøre* færdigheden som det mest centrale i forhold til at opbygge entreprenørielle kompetencer. Evnen til *at gøre* er i figur 3 sat i relation til følgende færdigheder: "At stille sig selv ud", "at realisere sin drøm", "at sætte noget i gang" og "handle på de rigtige ideer". Ved at træne *gøre* færdigheden er det muligt at forbedre en persons entreprenørielle kompetencer.

Det mest centrale i modellen er det personlige drive. Det personlige drive kan beskrives som den enkeltes energi, virkelyst og gåpåmod i forhold til at committe sig på at skabe fremdrift og resultater for et vilkårligt projekt. Det personlige drive kan således karakteriseres ved initiativ og flid til at iværksætte og udføre projekter i praksis. Et menneskes personlige drive kan ikke direkte trænes, men det kan stimuleres af personens omgivelser og gennem personlig udvikling. Når en person har et højt personligt drive, vil personen i højere grad have gåpåmod til at *kunne*, *ville* og *gøre* i relation til et konkret projekt.

Entreprenørielle og intraprenørielle kompetencer

Kompetencen til "at se muligheder og handle på muligheder" er ikke blot evner, der er nødvendige for den studerende der ønsker at blive iværksætter. Kompetencen til "at se muligheder og handle på muligheder" vil også være efterspurgt internt i virksomheder. Entreprenørielle kompetencer vil være værdifulde både for entreprenante så vel som for intraprenante studerende.

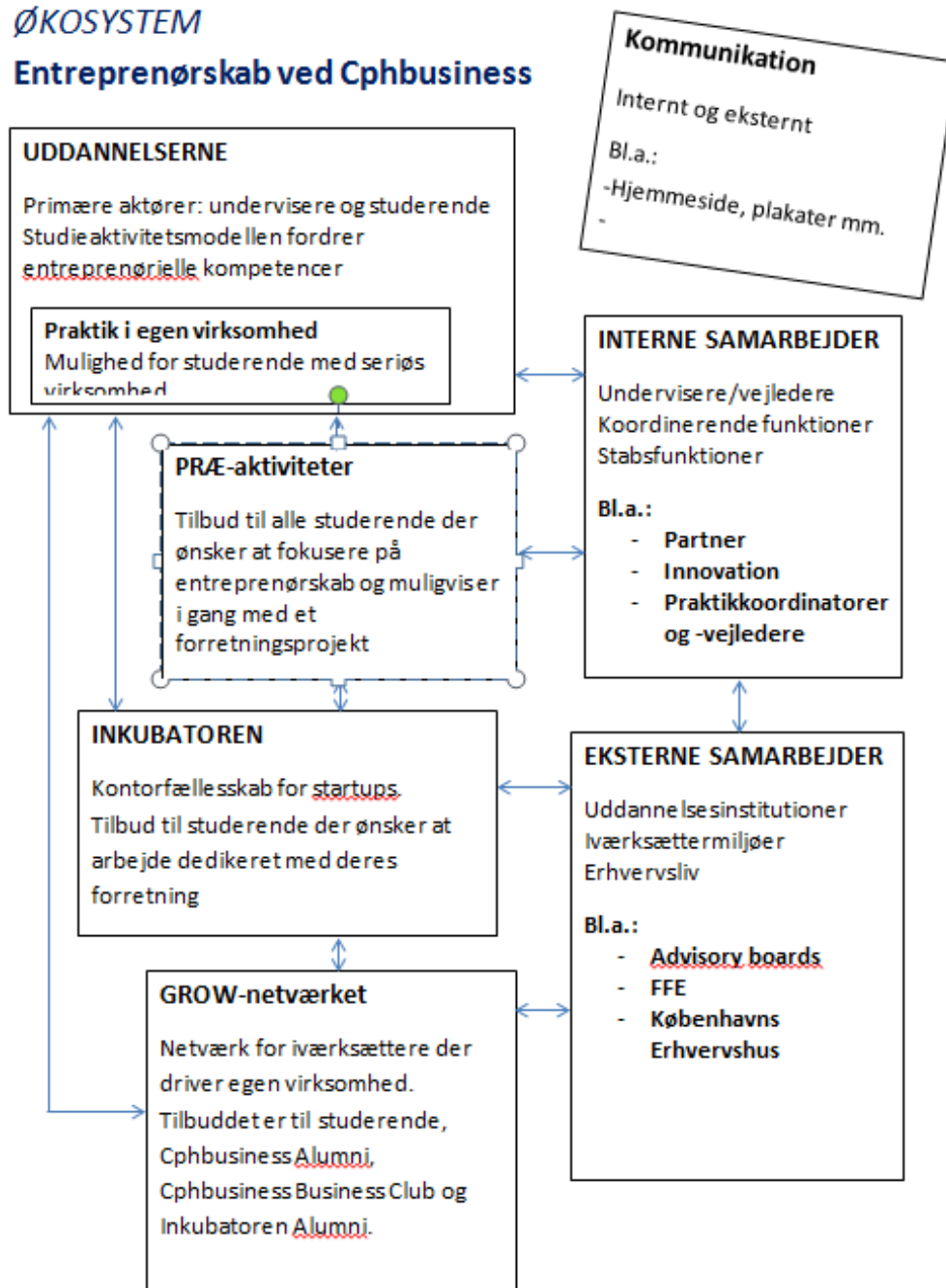
4.2 Cphbusiness' entreprenørielle økosystem

I forlængelse af projektgruppens empiriske vidensindsamling, særligt efter studieturen til Milano, blev det tydeligt, at hvis Cphbusiness skulle forbedre indsatsen i forhold til at have fokus på entreprenørskab, skulle det være i relation til et økosystem. Det væsentlige ved økosystem tanken er, at der er mange aktører involveret, der gensidigt påvirker hinanden. Økosystemet kan forstås som udviklingstrin for studerende: Step1 - step2 - step3 - step4 - step5. Disse step 1-5 kan der springes imellem som i en iterativ proces, og en del studerende vil være i 2 forskellige steps på samme tid, f.eks kan de både være en del af undervisningen og være i gang med deres egen startup.

Det væsentlige ved økosystemet er, at det tydeliggør, at det er en udviklingsproces, hvor der er tilbud til potentielt alle typer af studerende, og at de tilbud løbende bliver udviklet i samarbejde med både interne og eksterne aktører. I figur 4 herunder ses Cphbusiness' entreprenørielle økosystem, og i det efterfølgende vil økosystemet blive nærmere beskrevet.

ØKOSYSTEM

Entreprenørskab ved Cphbusiness



Figur 4: Cphbusiness' entreprenørielle økosystem, løbende udviklet i projektet 2015-2017

Uddannelser i økosystemet

På Cphbusiness er kerneydelsen uddannelserne, derfor er det mest centrale element i økosystemet *Uddannelserne*, hvilket betyder at det er underviserne på Cphbusiness, der er de primære aktører i relation til de studerende. Måden underviserne møder de studerende på og selve den pædagogiske og didaktiske tilgang skal ifølge Cphbusiness' pædagogiske strategi være i overensstemmelse med den såkaldte studieaktivitetsmodel og den pædagogiske transformation, der fordrer at de studerende initierer dele af undervisningen. Ved at underviserne faciliterer læringsprocesser, der understøtter udviklingen af entreprenørielle kompetencer, vil potentielt alle studerende få mulighed for at udvikle entreprenørielle kompetencer. *Uddannelserne* betragtes som step 1 i det entreprenørielle økosystem. Step 1: *Uddannelserne* er målrettet målgruppe 1-2-3.

Dette er skrevet velvidende at alle undervisere på Cphbusiness ikke vil være lige kompetente i forhold til at faciliterer læringsprocesser, der underbygger de studerendes entreprenørielle kompetencer.

Praktik i egen virksomhed i økosystemet

Inde i boxen *Uddannelser* er der en mindre box: *Praktik i egen virksomhed*. Som tidligere nævnt har projektgruppen i samarbejde med praktikkoordinatorer og studieadministration på tværs af Cphbusiness udarbejdet standardiserede procedurer for hele Cphbusiness i forhold til krav og muligheder for studerende, der ønsker at gå i praktik i egen virksomhed. At gå i praktik i egen virksomhed er målrettet målgruppe 2 og 3. Det kræver at den studerende har arbejdet og researchet på en forretningsidé, og boxen *Praktik i egen virksomhed* kan derfor betragtes som et step 4 i det entreprenørielle økosystem. Boxen *Praktik i egen virksomhed* er placeret inde i boxen *Uddannelser* for at tydeliggøre, at dette er et tilbud til alle studerende på Cphbusiness, uanset om den studerende har været i kontakt med *PRÆ-aktiviteter* eller *Inkubatoren*. Redegørelsen omkring indsatsen for "praktik i egen virksomhed" ses i afsnit 4.7.

Præ-aktiviteter i økosystemet

Nedenfor boxen med *Uddannelser* ses en mindre boks: *PRÆ-aktiviteter*. Pilen i mellem *Uddannelses* boxen og *Præ-aktivitets* boxen skal illustrere at der ud af undervisningen kan blive født en masse entreprenante ideer, ideer som ikke er færdig arbejdede nok til at komme i *Inkubatoren*, men som der skal researches og arbejdes mere med. *PRÆ-aktiviteter* kan betragtes som step 2 i økosystemet.

Projektgruppens eksperimenter med *PRÆ-aktiviteter* er primært målrettet målgruppe 1-2. *PRÆ-aktiviteter* vil blive beskrevet i afsnit 4.5.

Inkubatoren i Økosystemet

Boxen *Præ-aktiviteteret* er i økosystemet figur 4 forbundet med boxen *Inkubatoren*. *Inkubatoren* er Cphbusiness kontorfællesskab for iværksættere. *Inkubatoren* er for de studerende der er klar til at flytte en virksomhedsidé til en reel virksomhed. Studerende kan potentielt have fået en ide til en virksomhed i undervisningen, som de efterfølgende ønsker at arbejde dedikeret med. *Inkubatoren* kan således ses som step 3 i økosystemet og henvender sig primært til målgruppe 2-3. Projektgruppens arbejde med at standardisere processerne i *Inkubatoren* vil blive beskrevet i afsnit 4.4

GROW-netværket i økosystemet

Under boxen *Inkubatoren* er der boxen *GROW-netværket* i det entreprenante økosystem. *GROW-netværket* er et tilbud primært for studerende og tidligere studerende, som driver egen virksomhed og er dedikerede i forhold til at vækste virksomheden. Studerende der har været medlemmer i *Inkubatoren* bliver automatisk medlemmer af *GROW-netværket*, men studerende kan også blive medlemmer af *GROW-netværket* uden at have været i kontakt til *PRÆ-aktiviteter* eller *Inkubatoren*, hvis de er dedikerede i forhold til at drive egen virksomhed. *GROW-netværket* kan ses som et step 5 i det entreprenante økosystem. *GROW-netværket* henvender sig primært til målgruppe 3-4. *GROW-netværket* vil blive uddybet i afsnit 5.6.

Eksterne samarbejder i økosystemet

Boxen *Eksterne samarbejder* er placeret parallelt med boxen *GROW-netværket* i det entreprenante økosystem. Boksen *Eksterne samarbejder* er forbundet med pile både til *GROW-netværket* og *Inkubatoren*. Boksen *Eksterne samarbejder* består af en lang række eksterne samarbejdspartnere, blandt andet Inkubatorens Advisory Boards, FFE og Københavns Erhvervshus.

De 5 steps i økosystemet der er beskrevet i det ovenstående er målrettet de studerende. For at disse 5 steps kontinuerligt udvikles og forbedres er det væsentligt at der inddrages *eksterne samarbejdspartnere*. I dette udviklingsprojekt er der i høj grad blevet opbygget et eksternt netværk, både nationalt og internationalt. Projektgruppens arbejde i forhold til at etablere samarbejde og relationer vil blive uddybet i afsnit 4.8.

Internt netværk i økosystemet

Boxen *Internt netværk* i økosystemet er placeret parallelt til boxen *PRÆ-aktiviteter* og boxen *Uddannelserne*. Boxen *Internt netværk* skal kommunikere vigtigheden af at entreprenørskabsdagsordenen er bredt funderet i organisationen. I projektarbejdet har det således været essentielt at inddrage undervisere, studievejleder, koordinerende funktioner og stabsfunktioner. Boxen *Internt netværk* er forbundet med *Eksterne samarbejder*. Det har været vigtigt i projektet at arbejde for at få en bredde i forhold Cphbusiness samarbejde med eksterne, f.eks i samarbejdet med Københavns Erhvervshus.

Boxen *Internt netværk* er ligeledes forbundet med boxen *Uddannelserne*, herunder *Praktik i egen virksomhed*. Projektgruppens erfaring har i høj grad været, at det kræver at der er mange interessenter involverede i en forandringsproces, hvis interessenterne skal tage ejerskab og ændre praksis, f.eks i relation til *praktik i egen virksomhed*. Dette vil blive beskrevet yderligere i afsnit 4.9 kommunikation.

Sammenfattende om det entreprenørielle økosystem

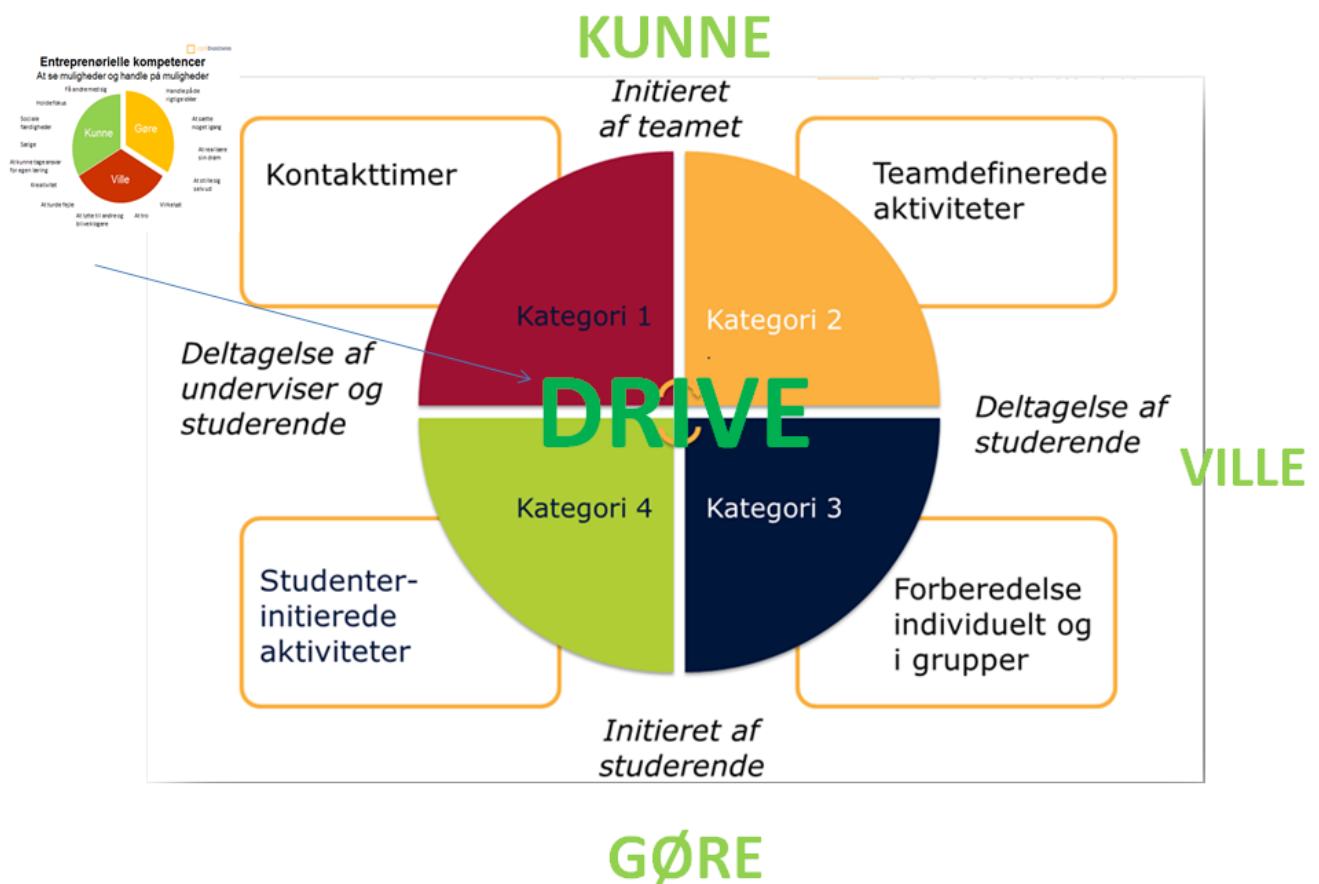
Økosystemet som er beskrevet i dette afsnit skal forstås som et system, der er under stadig udvikling. De 5 steps: *Uddannelser*, *PRÆ-aktiviteter*, *Inkubatoren*, *Praktik i egen virksomhed* og *GROW* er åbne muligheder for studerende på Cphbusiness. Disse 5 steps kunne fremadrettet blive endnu tættere forbundet både med det interne netværk og de eksterne samarbejdspartnere. Dette vil vi komme tilbage til under anbefalinger.

4.3 Sammenhæng til den pædagogiske transformation

Cphbusiness har igennem de seneste par år været i gang med en større pædagogisk transformationsproces. I denne proces er der blevet arbejdet med at implementere studieaktivitetsmodellen, der i figur 5 ses sat i relation til modellen for entreprenørielle kompetencer fra projekt Fokus på Entreprenørskab. Studieaktivitetsmodellen består af 4 kategorier, der betegner 4 forskellige læringsaktiviteter. Det centrale ved studieaktivitetsmodellen er, at den besvarer et politisk krav om at styrke studerendes studieintensitet. Modellen indeholder imidlertid også potentialer i forhold til tilrettelæggelse af de studerendes studieaktivitet, idet de studerende i langt højere grad forventes at være aktive medskabere af deres uddannelsesaktiviteter. I studieaktivitetsmodellen forventes det, at de studerende ikke blot skal *kunne* og *ville*, de skal også *gøre*, hvilket sætter nye krav både til undervisere og studerende.

Projektgruppen har set en oplagt parallel imellem studieaktivitetsmodellen og modellen for entreprenørielle kompetencer. I januar 2017 blev der afholdt møde mellem projektgruppen og videnchefen på Cphbusiness omkring muligheden for at sammentænke aspekter fra projektet Fokus på entreprenørskab med tankerne i den pædagogiske transformation. Efterfølgende mødtes projektgruppen med Cphbusiness tværorganisatoriske pædagogiske projektteam, VIP, for yderligere at tale om muligheden for at modellen for entreprenørielle kompetencer kunne sættes i spil i relation til skolens overordnede pædagogiske strategi. På nuværende tidspunkt er der ikke en afklaring om hvorvidt VIP ønsker at implementere entreprenørielle kompetencer modellen i deres videre arbejde. I det følgende afsnit vil fokus være på, hvordan de to modeller i praksis kan understøtte hinanden, således at de studerende bliver mere aktive, tage mere ansvar og udviser mere drive i forbindelse med deres studier.

I Figur 5 ses Studieaktivitetsmodellen sat i relation til projektets model for entreprenørielle kompetencer:



Figur 5: Studieaktivitetsmodellen sat i relation til projektets model for entreprenørielle kompetencer.

Hvordan kan vi som uddannelsesinstitution understøtte det "at se muligheder og handle på muligheder"?

Det er tidligere nævnt i afsnit 4.1 at det er muligt at træne de personlige og faglige færdigheder der skaber studerende der i langt højere grad *kan, vil og gør*. Den pædagogik og didaktik der kan understøtte opbygningen af entreprenørielle kompetencer, er en pædagogik hvor underviseren har en faciliterende, samskabende, dialogorienteret, anerkendende og projektorienteret i tilgangen til undervisningen. Desuden opbygges entreprenørielle kompetencer når underviseren giver de studerende opgaver, der kræver at de studerende skal *gøre* ting i praksis f.eks. selv tage kontakt til en virksomhed, hvor de kan lave et feltstudie med interviews, eller selv tage kontakt til en given målgruppe for at undersøge deres holdning til et produkt. Sådanne læringselementer tvinger de studerende til at forbedre deres handlingskompetence, de skal *gøre* ting i praksis, som for mange vil være grænseoverskridende og dermed vil deres læring både omhandle faglige og personlige kompetencer. Når studerende lykkes med at udføre en opgave i praksis, der er relateret til erhvervslivet, vil de få en succesoplevelse som kan smitte positivt af på deres motivation og deres drive og mod til at udføre lignende opgaver igen.

Som nævnt tidligere i afsnit 4.1 kan et menneskes personlige drive ikke direkte trænes, men det kan stimuleres af personens omgivelser og gennem personlig udvikling. Dette har projektgruppen observeret gennem arbejdet i Inkubatoren igennem flere år, hvor studerende er "vokset" personligt både som følge af at være sammen med andre unge med masser af drive og en høj grad af entreprenørielle kompetencer og også gennem det at udfordre sig selv i ønsket om at skabe egen virksomhed, samt løbende få coaching og sparring i relation til dette. For nogle studerende lykkes det, for andre lykkes det ikke og det centrale i en læringskontekst er at i begge tilfælde er det tydeligt at de studerende gennemgår en personlig udvikling og dermed oparbejder en højere grad af entreprenørielle kompetencer.

4.4 Inkubatoren

I projektbeskrivelsen for Projekt Fokus på Entreprenørskab fremgår følgende som en vigtig forventet effekt af projektet: "Etablering af et stærkt fælles koncept for iværksættermiljø v. Cphbusiness - baseret på Cphbusiness' værdier om udvikling af det gode håndværk og samskabelse af læring og projekter med de studerende."

Som udfoldet under punkterne 4.1-4.3 har det været et naturligt indsatsområde at skabe en sammenhængende forståelse af det entreprenørielle mindset og af det entreprenørielle økosystem for Cphbusiness. Et af de centrale tilbud i økosystemet, som understøtter det entreprenørielle mindset, er iværksætterfællesskabet Inkubatoren. Og Inkubatoren har da også været naturligt involveret i flere af aktiviteterne i projektet. I dette afsnit udfolder vi projektets indsatsområde omkring videreudvikling af konceptet Inkubatoren på tværs af to afdelinger (Sørerne og Lyngby). Vi vil påpege, at det arbejde der foregår i Inkubatoren omhandler talentudvikling og ledelsesudvikling i et tidligt stadie.

Inkubatoren har eksisteret siden 2009, hvor den blev opstartet i regi af Niels Brock's daværende 'Iværksætterhuset' i Blågårdsgade, støttet af midler fra EUs socialfond og Region Hovedstaden. I forbindelse med den fusion, som pr. 1. august 2012 fødte Cphbusiness, blev Inkubatoren videreført i Blågårdsgade i en light udgave af det oprindelige koncept. I foråret 2014 blev en knopskydning etableret som Inkubatoren Lyngby, og i efteråret 2014 blev det oprindelige inkubationsmiljø i Blågårdsgade flyttet til den nye afdeling Cphbusiness Sørerne, herefter Inkubatoren Sørerne.

Projektgruppens arbejde med videreudvikling af konceptet Inkubatoren har med udgangspunkt i projektopdraget særligt haft fokus på:

- at samkøre og videreudvikle principperne for driftsflowet i de to inkubationsmiljøer ved Lyngby og Sørerne.
- at justere og nyudvikle tiltag med fokus på at åbne miljøerne tydeligere op over for resten af det definerede økosystem.

Samlet set drives de to miljøer i dag med ensartede driftsprocedurer og fælles ambitioner om at skabe sammenhængskraft til resten af organisationen og det omgivende økosystem. I det følgende uddybes udvikling og konkrete delelementer i dette.

Inkubatoren som forpligtende iværksætterfællesskab

Det har fra projektets start været vigtigt at arbejde med Inkubatoren som et *forpligtende* iværksætterfællesskab. Under projektet er det blevet skarpere defineret samt på forskellig vis tydeliggjort kommunikativt, at Inkubatoren er rammen for studerende med seriøse iværksætterkoncepter og -virksomheder, som har brug for at arbejde i et miljø af ligesindede og med mulighed for løbende sparring, hjælp til netværk m.m.

Grundelementerne i driften af Inkubatoren har fra starten været:

- Ugentligt tirsdagsmøde i frokostpausen
- Forretningsudviklingssamtaler hver 6. uge
- Advisory board møder 2 gange om året med pitch træning inden
- Optagelsesproces med nye medlemmer (læse ansøgninger, holde samtaler, kontrakt, adgang, introduktion)
- Afslutningsproces med medlemmer, der skal videre.

For at understøtte netop det *forpligtende* i iværksætterfællesskabet yderligere, er der under projektet videreudviklet på formen af grundelementerne samt udviklet nye tiltag.

Tirsdagsmødet er det første væsentlige element i Inkubatoren. Alle medlemmer skal deltage i dette møde, og formålet er at skabe en stærk fælles kultur, hvor der vidensdeles og deles succeser. Der er i løbet af projektet blevet eksperimenteret med formen af tirsdagsmøderne. I Inkubatoren Lyngby er der blevet arbejdet med teknikker fra netværksfacilitering til at få alle i spil på meget kort tid og skabe links mellem medlemmer, der bør tale sammen efterfølgende. Og i Inkubatoren Søerne er der udviklet et nyt koncept i forlængelse af tirsdagsmødet: 'Tirsdags Talks'. Her tages de fleste tirsdage et konkret tema op, præsenteret ved enten eksternt netværk eller et inkubatormedlem. Formen er ultra kort og giver en ny skæv inspiration til dagens videre arbejde. Endnu et tiltag ved tirsdagsmøderne ved Søerne er at det på skift er Inkubatorvirksomhederne, der står for tirsdagsmødet. Dette har skabt en betydelig ansvarlighed og dynamik i forhold til fællesmøderne.

Det har været tydeligt, at ovenstående former for ændringer i og omkring tirsdagsmødet er med til at holde energien oppe og samtidig forpligte deltagerne til at tage ansvar for det fælles indhold og miljø - ikke kun for egen udvikling. Og vi vurderer, at det giver mening løbende at ændre på formen for også at imødekomme ændringer i sammensætningen af medlemmer.

Forretningsudviklingssamtaler er det andet faste element i Inkubatoren. Til en forretningsudviklingssamtale vil teamet i en virksomhedsstart-up få 30 minutters business coaching, hvor begge ledere fra den respektive inkubator er med i samtalen og bidrager med feedback i relation til teamets udvikling.

Forretningsudviklingssamtaler foregår fast hver 6. uge. Forretningsudviklingssamtalerne er blevet udviklet undervejs i projektet. I begge inkubatorer er der videreudviklet på spørgerammen og dermed medlemmets forventede forberedelse (Spørgerammen for forretningsudviklingssamtaler kan se via materialelinket til slut i denne rapport). I Inkubatoren Lyngby er der desuden i foråret 2017 arbejdet mere fleksibelt med samtalerne, så medlemmer har kunnet bede om hyppigere kortere samtaler efter behov. Dette bryder med en planlagt rytme i året, hvor alle kommer igennem i samme periode, og facilitatorerne får et samlet overblik over fremdrift og udfordringer i medlemsskaren. Til gengæld giver det løbende bedre indblik i den enkelte virksomheds fremdrift og udfordringer, og der kan hurtigere sættes ind med rådgivning, netværk m.v.

Det tredje faste element i Inkubatorens struktur er Advisory Board møder. Advisory Board møder foregår to gange årligt og er en vigtig begivenhed i Inkubatoren. Fra den tidlige inkubators start i 2009 og gennem den udvikling, som Inkubatoren Søerne de seneste år har gennemgået, er der løbende blevet udviklet på et advisory board, som repræsenterer en bred vifte af erhvervskompetencer fra serieiværksættere, revisorer, marketingkompetencer mm. I den sidste tid har der særligt været fokus på at rekruttere kvinder til Advisory Boardet. I dag består dette advisory board af 25 medlemmer, hvoraf ca. 10 deltager ved hvert af de to årlige møder.

Baseret på de mangeårige erfaringer herfra er der i projektperioden blevet opstartet et advisory board for den nyere Inkubator Lyngby. Aktuelt består dette af 4 aktive eksterne medlemmer og en håndfuld løsere tilkoblede interne. Alle har erfaring inden for iværksætteri eller er eksperter inden for et relevant felt og har lyst til at give sparring til de unge iværksættere. Dette advisory board skal fortsat udvikles, så det dels rummer et bredere spektrum af fagprofiler og dels er stort nok til, at der altid vil være minimum 5 deltagere ved hvert advisory board møde.

Når eksterne eksperter og erfarne iværksættere i inkubationsmiljøernes advisory boards møder ind for at give sparring, er det vigtigt, at inkubatormedlemmerne står på tæerne for at yde deres bedste. Dette indbefatter både at præsentere sit koncept klart og tydeligt, at være åben for feedback og at ville netværke professionelt. På den måde er advisory board møderne for Inkubatoren en aktivitet, som virkelig sætter forpligtelsen og entreprenørskabet på spidsen.

Forventningsafstemning om det forpligtende fællesskab

Et redskab til sikring af forventningsafstemning om krav til medlemmerne er medlemskontrakten. Denne er i projektet blevet gennemgået og revideret med tydeliggørelse af krav, så der ikke kan være tvivl om, at det forpligter at være medlem. Medlemmer forventes at arbejde seriøst og vedblivende med udvikling og action på deres virksomhed og deltage ved de planlagte aktiviteter såsom tirsdagsmøder, forretningsudviklingsmøder og advisory board møder. Desuden forventes de at tage aktivt medansvar for fællesskabet, fx ved at hjælpe andre med netværk, idéudvikling og know-how og ved at repræsentere miljøet og Cphbusiness ved relevante arrangementer og besøg. Den præcise ordlyd fremgår af kontrakten, som findes i projektets materialemappe på Onedrive.

I Inkubatoren Sørerne er der desuden udviklet et koncept for tre typer af medlemskaber af Inkubatoren. Det medlemsskab hvor mindst en i teamet er studerende på Cphbusiness, kaldes studenter start-up, desuden er der netværksvirksomheder samt Seniorvirksomheder. En netværksvirksomhed er karakteriseret ved at bidrage med netværk nationalt og internationalt til de øvrige virksomheder i Inkubatoren.

Virksomhedspartnerne i en netværksvirksomhed er ikke studerende på Cphbusiness, men har en erhvervs erfaring og uddannelsesbaggrund, som de sætter i spil i forhold til de øvrige medlemmer af Inkubatoren. En seniorvirksomhed er karakteriseret ved at være en virksomhed hvor virksomhedspartnerne er fuldtidsarbejdende i deres virksomhed og dermed ikke studerende. En seniorvirksomhed repræsenterer både viden og ressourcer i forhold til de øvrige medlemmer i Inkubatoren. En seniorvirksomhed er ligeledes med til at skabe det konstante liv og puls i Inkubatoren, da de bruger kontoret hverdag 8-16. Det har været meget givende for kulturen i Inkubatoren at få tre forskellige medlemsskaber, da det skaber en anden diversitet og sparring at have ældre og mere erfarne iværksættere som en væsentlig del af fællesskabet i Inkubatoren.

Forventningsafstemning om krav og tilbud ved medlemsskab af Inkubatoren forsøges desuden skabt via det infomateriale, som under projektet er blevet produceret samt ved promotion tours (se afsnit om Kommunikation). I Inkubatorens flyer og infoplakater samt i infotekst på hjemmesiden er krav og tilbud tydeligt listet, og procedure for optag er enten beskrevet eller henvist til med link. Dette præsenteres ligeledes ved promotion tours enten af en leder fra Inkubatoren eller af en inkubatorvirksomhed.

Åbning af miljøerne mod økosystemet

Projektet har samtidig sat fokus på inkubationsmiljøernes sammenhængskraft med resten af økosystemet. Baseret på en række eksperimenter i de eksisterende miljøer, dialog med forskellige aktører i organisationen, projektgruppens samlede erfaringer fra inkubationsarbejdet samt viden fra andre inkubationsmiljøer er der løbende blevet videreudviklet på aktiviteter, som integrerer Inkubatoren tydeligere i organisationen og i det omgivende økosystem. Dette både for at styrke medlemmernes virksomhedsudvikling og netværkskompetence yderligere og for at skabe synlighed bredt i organisationen og derved styrke rekrutteringskanalerne.

Konkret har projektet bl.a. udviklet følgende nye tiltag for at skabe sammenhængskraft på tværs af økosystemet:

Hver tirsdag eftermiddag er der 'Open Door' i Inkubatoren ved begge afdelinger. Dette er meldt ud på hjemmeside, på ophængte plakater og i flyer. I perioden umiddelbart efter lanceringen af Open Door (foråret 2016) oplevede vi et stigende antal henvendelser. Det drejede sig særligt om sparring på idéer, spørgsmål vedrørende ansøgning til Inkubatoren og sparring på proces for praktik i egen virksomhed. Sidstnævnte fik vi henvendelser på fra både studerende og kollegaer. I foråret 2017 har der været en dalende grad af henvendelser i Open Door tidsrummet, og vi vurderer, at der er behov for enten en ny promotion eller en gentænkning af konceptet.

Der er eksperimenteret med flere forskellige former for rådgivningskoncept i Inkubatoren i løbet af projektet. I Inkubatoren Lyngby var der i efterår '15 og forår '16 fast tilknyttet en underviser med juridisk kompetence, som ca. 4 gange per semester brugte 2 timer i Inkubatoren på rådgivning af studenterstartups, både inkubatormedlemmer og andre studerende. Det var en nogenlunde ligelig fordeling af inkubatormedlemmer og andre studerende, som brugte tilbuddet hen over det år, det kørte. Som et yderligere eksperiment blev det forsøgt at koble nogle studerende på fra uddannelsen Financial Controller som junior rådgivere. De gav udtryk for, at interaktionen med de forskellige startups gav dem en enorm indsigt i, hvad de selv havde af kompetencer, og hvordan de kunne bruge dem i praksis. Men der var samtidig en tydelig barriere i form af tid og kalender, som besværliggjorde samarbejdet.

Efterfølgende har der i Inkubatoren Lyngby været en fast facilitator med juridisk kompetence i kraft af, at den ene leder af Inkubatoren Lyngby i en periode har været en underviser med den kompetence. Særligt medlemmerne har løbende gjort brug af denne in-house ekspertise, men hun har også formået at tiltrække andre studerende fra flere uddannelser til for vejledning.

I Inkubatoren Søerne er der i efteråret 2016 etableret samarbejde med EY, som stort set en gang om ugen har en rådgiver inden for revision siddende i Inkubatoren til rådighed for både inkubatormedlemmer og andre. Der er ligeledes i Inkubatoren Søerne indgået samarbejde med Københavns Erhvervshus, hvilket betyder, at det er lettere at sende studerende – inkubatormedlemmer som alle andre studerende – videre til rådgivningstilbud i det regi.

Det er klart et ønske fortsat at videreudvikle på et endnu bredere rådgivningskoncept, som inddrager både interne/eksterne eksperter samt studerende som eksperter.

I løbet af projektet er det desuden blevet en tradition, at der mindst én gang om året holdes et fælles event for de to inkubationsmiljøer. I foråret '16 foregik dette som en kreativ workshop i Lyngby, faciliteret af den amerikanske lærings- og Design Thinking konsulent, Dan Gilbert, som Cphbusiness havde indgået samarbejde med. Her fik medlemmerne fra de to afdelinger skabt netværk på tværs og fik indblik i de forskellige perspektiver, deres meget forskellige uddannelsesbaggrunde kan give på iværksætteri og konceptudvikling m.m. I foråret '17 blev det fælles event en justeret workshop med Dan Gilbert på campus Søerne. Denne gang afholdt vi workshoppen i regi af det GROW netværk, som projektet har opstartet (læs mere om GROW i afsnit 4.6). Og eventet blev således åbnet op, så deltagerne blev en blanding af nuværende og tidligere inkubatorvirksomheder samt andre eksterne iværksættere.

Inkubatorvirksomheder som cases i undervisningen

Lige fra Inkubatoren startede har det været ønsket at de virksomheder der sad i Inkubatoren skulle bruges som cases i undervisningen. Det at unge studerende arbejder med og udvikler oplæg til andre unges virksomhed skaber en spændende dynamik og motivation for begge parter. I projektet har vi derfor arbejdet på at skabe flere samarbejder med undervisere ift. at bruge inkubatorvirksomheder i deres undervisning. I relation til Inkubatoren Søerne er der specifik opstartet et samarbejde med campus Nørrebro, således at det ved sommerstudiestart er Inkubatorvirksomheder, der indgår som den første case, de studerende arbejder med.

På campus Søerne er der ligeledes opstartet samarbejde med underviserne på Logistikøkonomuddannelsen, hvor de studerende i 14 dage arbejdede med at finde alternative og bedre indkøb til virksomheder fra Inkubatoren.

På PBA i international handel har inkubatorvirksomhederne ligeledes igennem flere år været intro-cases for de nye studerende. På MAK og MEC har det været teamafhængigt hvor ofte Inkubatorvirksomhederne er blevet inddraget som cases.

På MAK har der i visse teams været brugt Inkubatorvirksomheder med stor viden om online markedsføring til at undervise de studerende på holdene. Feedbacken har været at det både har været inspirerende og givende for underviseren, de studerende og iværksætterne. I projektgruppen har vi været optaget af at skabe flest muligt at disse win-win oplevelser i forbindelse med undervisningen.

Uddannelser 2016-2017	Antal studerende eksponeret for entreprenørskab gennem foredrag eller casearbejde med Inkubatorvirksomhed
Serviceøkonom uddannelsen, Nørrebro	12 hold = ca. 360 studerende
Logistikøkonom uddannelsen, Søerne	2 hold=ca. 60 studerende
PBA international handel, Søerne	4 hold = 120 studerende
MAK casearbejde	3 hold = ca. 90
MAK foredrag om sociale medier	4 hold= ca.120 studerende
Samlet på Søerne og Nørrebro	750 studerende

Inkubatoren i tal

Af skemaet herunder fremgår tal for studerende involveret i Inkubatoren i skoleåret 2016/2017: Antal virksomheder, antal medlemmer med egen virksomhed samt antal praktikanter hos inkubatorvirksomheder.

	Virksomheder i Inkubatoren	Medlemmer i Inkubatoren (egen virksomhed)	Praktikanter hos inkubatorvirksomheder i Inkubatoren
Inkubatorens tal Søerne + Lyngby, august 2014 til juni 2017	69	115	27

Detaljeret oversigter over medlemmer fra opstart til idag for hhv. Inkubatoren Søerne (fra 2009) og Inkubatoren Lyngby (fra 2013) kan findes i projektets Onedrive mappe. Her vil man bl.a. også kunne se en stigning i antal praktikanter hos inkubatorvirksomheder. Og man kan se en stigning i antal it-studerende i Inkubatoren i Lyngby, hvilket har haft en positiv indflydelse på de rent merkantilt forankrede medlemmers forståelse af processer i it-relateret udvikling.

4.5 PRÆ-aktiviteter

PRÆ-aktiviteter betyder tidlige eller før- aktiviteter. Det vil med andre ord sige aktiviteter der ligger forud for dannelsen af en studenter start-up virksomhed og skal her ses som aktiviteter som projektgruppen selv har igangsat. Projektgruppen har over en halvanden årig periode været vært for en række idegenererings workshops hvor alle studerende har været inviteret. Disse har været placeret i årshjulet således at de samtidig kunne være en inspiration til deltagelse i Fonden for Entreprenørskabs Idékonkurrence (efterår) og DM i entreprenørskab (forår). Formålet har været at hjælpe og motivere studerende til at generere forretningsideer, der skulle bygge på en bæredygtig og skalerbar forretningsmodel. En typisk workshop agenda har berørt de følgende områder: Idegenerering, forretningsmodel og pitching af ide.

Studerende er blevet opfordret til at deltage gennem cphbusiness' online kommunikationskanaler og fysiske opslag på afdelingerne. Det er projektgruppens konklusion, at der har været for begrænset interesse for disse workshops, og at deltagelsen ikke afstedkommer en høj deltagelsesfrekvens i FFE's konkurrencer. Begge dele set i forhold til tidsforbruget. I perioden har omkring 50 Cphbusiness studerende deltaget i workshops. Heraf har størstedelen været markedsføringsøkonomer, multimediedesignere, serviceøkonomer og datamatikere. Vi må konstatere, at den store mængde af studerende ikke er motiverede for deltagelse i FFE's konkurrencer. Studerende fra I&E uddannelsen har også været målgruppe, da workshoppenes indhold også er en del af I&E uddannelsens curriculum. Vi har måttet erkende at selv på I&E uddannelsen er det meget svært at motivere de studerende til deltagelse i konkurrencer hvor man sender et kort oplæg og møder op og pitcher sin idé på få minutter.

Efterfølgende evalueringer og et kvalitativt interview med lektor Rune Meyer, der står for afviklingen af det eksterne konceptet "Startup Weekend" og en PBAIE studierejse til Israel forår 2017, peger derimod på den meget stærke effekt og motivation som deltagelse i mere intense idegenererings- og forretningsudviklingscamps kan bibringe. Herunder vigtigheden af at fokusere på kompetencen "at være handlingsorienteret" over en kort periode. Hertil kan tilføjes, at de studerende fra PBAIE, som har deltaget i denne type aktiviteter, såkaldte "Innovation Camps", har haft meget positive erfaringer, også i forhold til at få skabt stærkere personligt netværk. Forretningsidé konkurrencer i stil med Campus Lyngbys Bridge koncept opfylder også disse kriterier. Bridge ugen er en temauge hvor alle studerende på PBAIE (70 studerende i januar 2017) faciliterer alle campus Lyngbys AP studerende (360 studerende på tværs af 5 AP merkantile og it uddannelser i januar 2017) gennem en idegenereringsproces, hvor der genereres idéer til nye forretningsmuligheder for en case virksomhed. I 2017 indgik Tryk forsikring, IBM og Accenture i samarbejdet. De studerende arbejder sammen i teams på tværs af uddannelser og får derigennem erfaringer med at arbejde med entreprenørielle kompetencer i et team med forskellige fagligheder repræsenteret. Herigennem styrkes kompetencer i teamarbejde og idegenerering. Der er eksempler på hvorledes studerende med forskellig uddannelsesbaggrund, der arbejdede sammen under Bridge ugen, efterfølgende har fortsat samarbejdet i en startup virksomhed i Inkubatoren. Ligeledes har PBAIE studerende, der deltog i Cphbusiness Innovation's Future camp, opnået en større forståelse for de nyeste teknologiers innovationskraft, hvilket har afspejlet sig i disse studerendes videre projektarbejder på PBAIE uddannelsen.

Projektgruppen konkluderer således at udviklings og idegenererings koncepter ud fra en innovations camp tankegang kan være medvirkende til at studerende starter virksomheder på tværs af uddannelser, men at der er tale om meget få studerende der driver det til dette.

Projektgruppen ønsker her at tilføje at samarbejdet med FFE især har bidraget til vidensgrundlaget for projektet i forhold til arbejdet med en yderligere forståelse for taksonomien i Entreprenørskabsuddannelse.

Den forankrede indsats der ligger i læringsforløbet på PBAIE hvor de studerende over en længere periode under vejledning arbejder med entreprenørskabet formår at motivere til virksomhedsdannelse. Dette er dog ikke underligt fordi studerende på PBAIE har valgt entreprenørskabet aktivt til i deres studievalg hvilket ikke er tilfældet for Cphbusiness' øvrige studerende.

De PRÆ aktiviteter som projektgruppen i større og mindre grad har været involveret i er opsummeret i det følgende skema:

PRÆ eksperimenter	Deltagere
3 Idegenererings workshops, Lyngby	25
3 Idegenererings workshops, Søerne	25
Hackerton samarbejde mellem Lyngby og Søeren	29
Start-up programme FFE 2017	8

I forbindelse med Hackerton workshoppen 2017 testede projektgruppen FFE Octoskills kompetence målings værktøjet. Octoskills er en app hvorigennem de studerende kan tage stilling til hvorledes en læringsaktivitet har formået at styrke deres entreprenørielle kompetencer. Testen viste at det var muligt at måle en lille fremgang og det er derfor nu besluttet at teste appen igen som redskab til måling af kompetenceudviklingen hos de studerende der starter på PBAIE september 2017. Det er her tanken at foretage flere målinger over et længere læringsforløb. Det kunne være en overvejelse at bruge dette værktøj til andre uddannelser og områder hvor man overvejer at arbejde med entreprenørielle kompetencer som en del af erhvervskompetencebegrebet.

For at imødekomme studerende som har en præ-ide har projektgruppen foranlediget at Cphbusiness har indgået følgende samarbejder: Tirsdage i tidsrummet 12.30-13.30 kommer der en revisor fra EY som er gratis til rådighed for spørgsmål i Inkubatoren. Hver mandag kl 17-19 er der gratis rådgivning ved Iværksætterhjælpen, som holder til i Inkubatoren, Søerne. Og Cphbusiness samarbejder ligeledes nu med Københavns Erhvervshus der tilbyder ca. 30 iværksætterkurser gratis. Desuden er der, som nævnt i afsnit 4.4 om Inkubatoren, hver tirsdag fra 12.30-15.00 Open Door i begge Inkubatorer, hvor alle kan komme og stille spørgsmål og få sparring.

4.6 GROW

I arbejdet med at udvikle Cphbusiness entreprenørielle økosystem blev det tydeligt at der både skulle være muligheder og talentudvikling for de studerende der ønskede at udvikle deres entreprenante kompetencer, men som ikke var i gang med et start-up. Ligeledes skulle der være tilbud til de studerende, som var langt med deres egen virksomhed og som ikke havde behov for at være tilknyttet Inkubatoren, men som alligevel kunne have glæde af at mødes med andre ligesindede i et netværk i ønsket om gensidigt at spille hinanden bedre.

Sommeren 2016 blev GROW-netværket etableret som et samarbejde mellem Inkubatoren og Cphbusiness Business Club. Helt konkret var samarbejdet imellem Lotte Hvis, Helle Lougart fra Cphbusiness Partner og Marie Helles og Anne Gerd Sindballe fra Inkubatoren hhv. Søerne og Lyngby. Ønsket var fra start at skabe et tværgangsbaseret fællesskab, hvor vi kunne opbygge et netværk for ambitiøse iværksættere, fx tidligere medlemmer af Inkubatoren, medlemmer af Cphbusiness Club og Cphbusiness Alumni samt andre seriøse iværksættere.

GROW netværket på Cphbusiness blev et tilbud til personer, som allerede driver egen virksomhed, og som er klar til at udvikle virksomheden. I GROW mødes ambitiøse iværksættere med forskellige uddannelsesbaggrunde og kompetencer for at dele viden og erfaring om drift og udvikling af virksomhed. GROW-netværket har fokus på nye input, sparring og networking.

GROW-netværket havde tre arrangementer i efteråret 2016. Det var et kick-off arrangement i Inkubatoren Søerne, Et arrangement om bæredygtighed hos Greencubator og en Iværksætterpaneldebat hos EY. I foråret 2017 har der været to arrangementer: Fredagsbar i Inkubatoren, Design Thinking Workshop med Dan Gilbert tidligere underviser fra Stanford University.

De 5 arrangementer har været meget forskellige mht. indhold og form. Lokationsmæssigt er det foregået både hos eksterne samarbejdspartnere og på Cphbusiness Søerne. Der kommunikeres primært gennem den åbne facebook gruppe GROW-netværket Cphbusiness (<https://www.facebook.com/groups/174557292955053/>), hvor der på nuværende tidspunkt er 147 medlemmer.

Arrangement	Deltagerantal
kick-off arrangement i Inkubatoren 2016	55
Et arrangement om bæredygtighed hos Greencubator 2016	30
Iværksætterpaneldebat hos EY 2016	105
fredagsbar i Inkubatoren 2017	35
Design Thinking Workshop med Dan Gilbert, 2017	26
	Samlet 251 deltagere

Arrangementerne har både indholdsmæssigt og i forhold til antal deltagere været en succes. GROW-netværket har været finansieret af Cphbusiness Partner. Da Partner i foråret 2017 har været igennem større forandringer er samarbejdet ophørt. Der er på nuværende tidspunkt startet en dialog omkring et muligt samarbejde omkring GROW-netværket med Cphbusiness Alumni.

4.7 Praktik i egen virksomhed

Formålet med at projektet har haft fokus på praktik i egen virksomhed var blandt andet at se hvorledes denne type praktik kunne blive en spirende start for udviklingen af flere Cphbusiness start up virksomheder. Formålet var ligeledes at give alle studerende mulighed for at udvikle deres entreprenørielle kompetencer i en intens praktikperiode. Praktik i egen virksomhed var ved projektets start langt mest udbredt blandt studerende fra I&E uddannelsen. Derfor så projektgruppen et potentiale i at udarbejde et sæt fælles retningslinjer der kunne give en ens retning og lige vilkår for alle studerende på Cphbusiness der måtte ønske denne form for praktik.

Konceptet for praktik i egen virksomhed er udviklet siden 2015 i samarbejde med Cphbusiness studieadministrationschef Søren Meyer. Efterfølgende blev afdelingernes praktikkoordinatorer inddraget gennem semistrukturerede kvalitative interviews.

De af projektgruppen udviklede og efterfølgende reviderede retningslinjer sætter fokus på en formaliseret godkendelsesprocedure for praktik i egen virksomhed samt krav om støtte miljø for den studerende i form af ekstern mentor. Der indgår ligeledes retningslinier for vejledning under praktikken samt udarbejdelse af dokumentation under praktikken. Væsentligt var det at fastslå at denne type praktik kun er mulig efter at den studerende har udarbejdet en 5 siders ansøgning der beskriver forretningsmodel samt dokumenterer de indledende markedsanalyser og at den studerende skal finde en mentor samt dokumentere sit arbejde i praktikken.

Proceduren var efterfølgende at guidelines for praktik i egen virksomhed blev sendt til høring hos områdecheferne og derefter kommunikeret ud på cphbusiness områdemøder og lagt på Cphbusiness hjemmesiden.

For at forankre praktik i egen virksomhed hos de studerende blev der udarbejdet et workshop koncept for studerende det måtte føle sig inspireret men som ikke turde tage skridtet fuldt ud. Derudover havde disse workshops til formål at støtte de studerende med skrivningen af ansøgningen til praktik i egen virksomhed. Forud for alle workshops blev de afholdt infomøder på de respektive afdelinger.

Projektgruppen har undervejs i forløbet søgt at forankre procedurerne omkring praktik i egen virksomhed i organisationen. Dette har ikke været uden hindringer idet man på flere uddannelser ikke umiddelbart kunne se at formålet med praktik i egen virksomhed kunne forenes med gældende studieordning for uddannelsen. Herunder gjaldt især undervisernes opfattelse og vurdering af om praktik i egen virksomhed lå indenfor uddannelsens læringsmål for studiepraktikken. Det har derfor også været en løbende opgave for projektgruppen gennem deltagelse på områdemøder at søge at påvirke kolleger og ledere til at se værdien og meningen med praktik i egen virksomhed.

Projektgruppens workshops og mødeaktiviteter for praktik i egen virksomhed i forår og efterår 2016 samt forår 2017 har samlet være følgende for Lyngby og Søerne:

Aktivitet	Estimeret antal deltagere på begge afdelinger:
Korte Infomøder	50
Praktik i egen virksomhed - Forberedende workshops	35
Praktik i egen virksomhed - Workshop under praktik	5
Deltagelse i praktikmesser med messestand om praktik i egen virksomhed	(alle 2-3 semester hold er inviteret)

Deltagelse i karrieredag med messestand om praktik i egen virksomhed (kun Søerne)	(alle 1-2 semester hold er inviteret)
---	---------------------------------------

I den følgende tabel ses resultaterne for praktik i egen virksomhed i forhold til antal studerende fordelt på uddannelser fra 2014-2017:

	PBA I&E	PBA ISM	PBA Soft	PBA IHM	PBA Sport	MAK	SER	DAT	MUL	FIK	FIN	IALT
2014	9	1	2			11						23
2015	21	3		1		11	3		1			40
2016	25	10	1	1		9	1	3				50
2017 (kun tal for forårssemestret)	21	4	2		1	6	5	6	1	3	2	51

Denne tabel viser antal studerende i praktik i egen virksomhed fra 2014-2017. Tabellen er baseret på tal fra praktikkoordinator Majken Strøm, juni 2017 og indeholder derfor ikke opgørelse over praktik i egen virksomhed for det kommende semester, efterår 2017.

Tallene viser at der er sket en markant ændring i antallet af studerende der har valgt at gå i praktik i egen virksomhed fra 2014-2017. I 2014 var der 23 der gik i praktik i egen virksomhed og i 2017 var der 51 der gik i praktik i egen virksomhed. Det er ikke bare antallet af studerende der er markant steget, det er ligeledes antal af uddannelser hvor studerende vælger at gå i praktik i egen virksomhed der er markant ændret. I 2014 var der studerende fra fire forskellige uddannelser der valgte at gå i praktik i egen virksomhed I foråret 2017 var der studerende fra 10 forskellige uddannelser der valgte at gå i praktik i egen virksomhed.

Da vi ved fra praktikkoordinatorer, at nogle studerende glemmer at sætte hak ved Iværksætterpraktik (som praktikformen kaldes i praktikkontrakten), kan det totale tal meget vel være større, end hvad fremgår af opgørelsen.

Der er en hovedvægt af studerende fra I&E der vælger denne praktikform, men markedsføringsøkonom og PBAISM er også godt repræsenteret. Projektgruppen vurderer at det også er vigtigt for udbredelsen af praktik i egen virksomhed, at de undervisere som den enkelte studerende kender og møder i det daglige anbefaler og vejleder i forhold til denne praktikform.

4.8 Kommunikation internt og eksternt

I projektet har et indsatsområde været mere synlighed af og information om iværksætttermiljøet ved Cphbusiness og den vifte af tilbud inden for entreprenørskab ved Cphbusiness, som projektet har nyudviklet og videreudviklet undervejs.

Jf. projektbeskrivelsen har det været et mål at få flere undervisere til at involvere iværksætttermiljøet i deres undervisning samt at tiltrække flere studerende - uden at vi anvendte et stort ressourceforbrug på promotion.

Udover formidling af konkrete tilbud og aktiviteter og tiltrækning af studerende til inkubationsmiljøerne, har projektgruppen desuden set det som en overordnet indsats at formidle Cphbusiness som en uddannelsesinstitution med ambition om at understøtte udvikling af entreprenant mindset – til interne såvel som eksterne interessenter.

Med disse ambitioner er der under projektføreløbet blevet arbejdet med konkrete kommunikationstiltag. I det følgende gennemgås de væsentligste af disse med overvejelser om fordele og ulemper.

Kommunikation via 'faste' medier

I projektperioden har der været indgået et længerevarende samarbejde med medieafdelingen ved Cphbusiness. Her blev omdrejningspunktet til at starte med at finde fælles forståelse omkring elementer og sammenhænge i det univers, som projektgruppen og den daværende områdeledelse søgte at formidle. Herefter blev der gennem flere iterationer mellem projektgruppe og medieafdeling skabt en plan for kommunikationstiltag samt udarbejdet konkrete materialer til henholdsvis digital og fysisk brug. Projektgruppen har således leveret infotekster, historier, billeder m.m. samt været sparringspartnere på layout og opsætning i forhold til følgende:

- Nyt entreprenørskabsunivers på Cphbusiness' hjemmeside
- Folder om Inkubatoren
- Plakat om Inkubatoren

- Rammeplakat til opsætning af information om entreprenørskabstilbud

(Materialer findes i projektets materialefolder på Onedrive)

Gevinsten ved at entreprenørskabsindsatsen har fået et 'hjem' på Cphbusiness' hjemmeside er, at interesserede internt og eksternt kan henvises via et link til hjemmesiden og dér finde relevant information om rådgivning, Inkubatoren, praktik i egen virksomhed, GROW, kontakt - samlet ét sted.

<https://www.cphbusiness.dk/studerende/cphbusiness-ivaerksaettermiljoe/>

Fx er krav, tilbud og ansøgningsproces for Inkubatoren detaljeret beskrevet der, hvilket letter en del af processen for de som driver Inkubatoren.

Omvendt er der en stor ulempe ved, at hjemmesiden som medie er ufleksibel, idet processen med ændringer er langvarig, og outcome afhængigt af gældende prioriteringer og andre medarbejderes ressourcer.

De samme forhold gør sig gældende for de fysiske produkter: Det fungerer godt at kunne stikke en folder om Inkubatoren i hånden på interesserede, og plakaterne giver synlighed og ensartet udtryk for det entreprenørielle Cphbusiness på tværs af afdelinger. Men efter tryk af lager, kan intet ændres i lang tid, og det harmonerer ikke altid godt med udviklingen i tilbud.

Den mest fleksible er rammeplakaten til løbende opsætning af information om events m.m. Men samtidig kræver den udprint af det aktuelle opslag, oplægning på plakat og herefter opsætning på locations. Og det kræver desuden, at der findes fortrykte plakater der, hvor man laver forarbejdet.

Kommunikation via mennesker

For Inkubatoren betyder udviklingen i medlemsskare over året, at der løbende er behov for at promote tilbuddet over for studerende og kollegaer. Ikke mindst når Inkubatoren 'tømmes', som den naturligt gør relateret til rytmen i dimissioner samt naturlig udvikling og afvikling af virksomheder. Det har derfor i flere år været en fast rutine for begge inkubatorer at lave promotion tour rundt på de fleste Cphbusiness uddannelser i forbindelse med semesterstart for at højne kendskabsgraden til Inkubatoren som tilbud. I takt med fremdriften i Projekt Fokus på Entreprenørskab er der ved disse promotion tours rundt på holdene blevet tilføjet kommunikation af den række andre tilbud, som projektet har udviklet til de forskellige målgrupper, herunder PRÆ idéworkshops, GROW netværksmøder, mulighed og retningslinjer for Praktik i Egen Virksomhed, m.m.

Erfaringen er, at der på disse besøg rundt på uddannelserne kommer mange spørgsmål og ofte opstår en god dialog om iværksætterdrømme og om konkrete studerendes idéer eller etablerede virksomheder. Oftest engagerer både studerende og kollegaer sig. Og vi ser normalt efterfølgende et øget antal af både besøg i Inkubatoren samt mailhenvendelser. Hvor der tidligere primært var tale om henvendelser vedr. ansøgning om optagelse i Inkubatoren, er der i kølvandet på promotion af flere tilbud inden for entreprenørskab, sket en udvikling i henvendelserne umiddelbart efter en promotion tour: Dels er der samlet set flere henvendelser, og dels er både studerende og kollegaer begyndt at henvende sig i Inkubatoren for vejledning i forbindelse med processen frem mod en praktik i egen virksomhed. I Lyngby har der desuden været en positiv udvikling i henvendelser fra it-studerende. I Inkubatoren Søerne er der ved semesterstart tradition for at alle 1. semester studerende fra MAK, MEC, PBA kommer på besøg i Inkubatoren. Det at Inkubatoren er en fast del af intro-programmet gør at alle nye studerende oplever stemningen i Inkubatoren og har mulighed for at stille spørgsmål til Inkubator medlemmerne, som her bliver en form for rollemodeller for de nye studerende.

Overordnet kan vi altså konstatere, at metoden med promotion tours og intro besøg i Inkubatoren virker godt til kommunikation af de forskellige tilbud og til at vække interesse og så små frø blandt studerende og kollegaer. Men da det samtidig er en ressourcekrævende aktivitet at gennemføre, bl.a. fordi den skal organiseres, så besøg passer ind i de forskellige uddannelsers program, er det dog en kommunikationsmetode, som vi kun har brugt 1-2 gange om året. Samtidig giver det også mening, at der sættes nogle tanker i gang, som så kan modnes og fanges senere i en anden dialog med medstuderende eller med andre ansatte.

I forlængelse heraf er det nærliggende at sætte fokus også på den dialog og påvirkning, som foregår i den daglige undervisningssituation. Og når vi har oplevet engagementet hos mange kollegaer for at diskutere iværksætteri og for at understøtte studerende i selv at skabe eget arbejdsliv, ser vi potentialer i at inddrage kolleger i langt højere grad som med-ambassadører for et fokus på entreprenørskab. I skrivende stund er et koncept for dette under udvikling med henblik på at skabe en kanal for mere direkte og vedkommende kommunikation med de studerende i det daglige. Tanken er desuden, at etableringen af en slags formelt eller uformelt ambassadørkorps på tværs af uddannelser kunne give et forum for inspiration og sparring blandt kollegaer. Og samtidig kunne der bringes viden om muligheder og barrierer, behov, kompetencer m.m. på de forskellige uddannelser tilbage til de involverede i Inkubatoren og andre entreprenørskabsaktiviteter.

Fleksibel online kommunikation

På baggrund af erfaringerne med kommunikation via de tidligere nævnte uflexible og/eller ressourcekrævende kanaler har vi set et stort behov for at supplere med kommunikation via lettere tilgængelige og mere fleksible online kanaler. I forbindelse med samarbejdet med Medieafdelingen blev der derfor ligeledes udarbejdet en kommunikationsplan for ansvar og flow ved løbende behov for kommunikation af events og nyheder via forskellige medier. På daværende tidspunkt gjaldt dette kommunikation via fronter, facebook og hjemmeside. Efterfølgende er der blevet fastlagt en ny overordnet kommunikationsstrategi for Cphbusiness, som har bevirket, at vi ikke længere kan sende ud via Cphbusiness' profil på sociale medier. I stedet er det nu Moodle, vi skal indtænke som den gennemgående online kanal for kommunikation af entreprenørskabsaktiviteter til de studerende. Dette er nyt i slutningen af projektet, og vi er derfor i skrivende stund i gang med at lande vores kommunikationsstrategi og -flow via dette medie. Til at starte med har vi igangsat en indsats for at få et særligt moodlerum til Inkubatoren. Og det vil i den forbindelse blive en overvejelse, om kommunikationen omkring alle entreprenørskabsaktiviteter skal gå via Inkubatorens Moodlerum, eller om der skal laves en anden organisering, hvor hver type tilbagevendende aktivitet (fx GROW) har sit eget rum. Ønsket ville være at både undervisere og studerende løbende kunne se hvilke virksomheder der aktuelt er i de to Inkubatorer. Dette kunne gøre det nemmere i forbindelse med at bruge virksomhederne som cases i undervisningen. De virksomheder der søger praktikanter kunne ligeledes kommunikere gennem moodlerummet og det kunne tydeliggøres når der var plads til nye ansøgere i Inkubatoren. Et sådan fleksibelt medie har længe været savnet, ikke mindst i forhold til at synliggøre Inkubatorens virksomheder internt, således at de i højere grad kan blive inddraget og brugt af undervisere på alle campuser på Cphbusiness.

4.9 Samarbejder og relationer

I projektbeskrivelsen fremgår det at projektets forventede effekter bl.a er "etablering af samarbejde med andre start-up/iværksættermiljøer i Danmark og internationalt,

så vi åbner vores miljøer op – bl.a. så vores studerende kan fortsætte i andre miljøer, når de forlader os (hvis dimittender ikke kan etablere sig på egen lokation), så vi sikrer fødekæde både opad og nedad i uddannelsessystemet, og så vi bliver tydeligere aktører i det entreprenørielle økosystem særligt i dk."

Projektgruppen har igennem hele projektforløbet arbejdet for at skabe et stærkt diversit netværk imellem Cphbusiness, andre videregående uddannelsesinstitutioner og centrale samarbejdspartnere indenfor området innovation og entreprenørskab.

Samarbejde med andre start-up/iværksættermiljøer i Danmark

I relation til at etableret samarbejde med andre start-up/iværksættermiljøer i Danmark har projektgruppen har opbygget netværk hvor de forskellige aktører er beskrevet i rapportens metodeafsnittet. Nogen af de primære relationer der er blevet opbygget til andre start-up/iværksættermiljøer er etableret igennem "fætterskusine-netværket for studenten væksthuse på videregående uddannelsesinstitutioner", i blandt disse SDU Cortex Lab. Desuden har projektgruppen som tidligere omtalt skabt relation til Skylab DTU og Sundhub KUA og CSE-lab, som alle har funktion af studentervæksthuse.

Desuden har projektgruppen samarbejdet med det private kontorfællesskab Greencubator, hvor der er blevet afholdt GROW-netværks arrangement. Greencubator er startet af tidligere medlemmer af Inkubatoren. Det er væsentligt at pointeret at projektgruppen Ikke har etableret formaliserede partnerskaber, men har opbygget relationer til en lang række organisationer indenfor start-up/iværksætttermiljøer i Danmark.

Formaliserede samarbejde med iværksætter organisationer og virksomheder

Projektgruppen har som tidligere beskrevet indgået en række formelle samarbejder i projektføreløbet. Dette er i relation til FFE hvor Cphbusiness har valgt at betale medlemskab i FFE. Cphbusiness har dermed kunne deltage i Start-up programme, hvor Cphbusiness for første gang i 2017 havde et start-up med i finalen. En studerende fra Cphbusiness, Alexander Krag, fik i denne forbindelse Alumni Leadership Award.

Projektgruppen har ligeledes indgået formelle samarbejder med EY, Iværksætterhjælpen

og Københavns Erhvervshus, som beskrevet under afsnittet PRÆ-aktiviteter. Dette samarbejde er ligeledes tydeliggjort på Cphbusiness hjemmeside.

Samarbejde med andre start-up/iværksætttermiljø internationalt

Projektgruppen har på de tidligere beskrevne studieture til hhv. Milano og Dublin skabt relationer til uddannelsesinstitutioner samt private iværksætttermiljøer i de respektive byer. Ligeledes er der etableret relation til uddannelsesinstitutioner samt private iværksætttermiljøer i Lund og Malmø via deltagelse i konference og workshops i regi af Interreg. projektet Nordic Entrepreneurship Hubs. Disse relationer bygger ikke på et formaliseret samarbejde, men der er skabt en relation og kendskab imellem organisationerne.

Skabe fødekæde opad

I projektbeskrivelsen står der at der ønskes at der skabes fødekæde opad. Projektgruppen har tolket dette, som et ønske om at etablere "next step" samarbejder i relation til vores mest entreprenante studerende. Projektgruppen har i forlængelse af dette ønske etableret GROW-netværket. Desuden er der som tidligere beskrevet en nær relation til det private kontorfællesskab Greencubator. Projektgruppen har ligeledes observeret at start-ups når de flytter fra Inkubatoren til eget kontor ofte flytter ud 2-3 virksomheder sammen.

I relation til at skabe fødekæde opad i uddannelsessystemet for særligt entreprenante studerende var der på studieturen til Dublin stort fokus på at få indsigt i den masteruddannelse i entreprenørskab der udbydes på DIT, Dublin. Dette kunne være en mulighed for de studerende på Cphbusiness der måtte ønske at tage en masteruddannelse i entreprenørskab i udlandet.

Fødekæde nedad i uddannelsessystemet

I projektbeskrivelsen ønskes det ligeledes at der etableres en fødekæde nedad. Projektgruppen har valgt at tolke at dette betyder de tidligere niveauer i uddannelsessystemet. Det vil med andre ord sige samarbejde med ungdomsuddannelser og tilbud for unge mennesker som i fremtiden kunne blive studerende ved Cphbusiness og evt. vælge Cphbusiness til grundet den entreprenante profil.

På Cphbusiness Lyngby er der etableret samarbejder i forbindelse med Lyngby Taarbæk Vidensby. Her har der de senere år været afholdt innovation camp i efteråret for alle ungdomsuddannelser i kommunen. I den forbindelse har ambassadører blandt studerende ved PBAIE samt medlemmer fra Inkubatoren et par år deltaget ved campen som facilitatorer og bedømmere.

Desuden har projektgruppen sikret, at en gruppe studerende fra PBAIE har deltaget ved innovationskonference i regi af FFE Reion Hovedstaden., hvor elever fra ungdomsuddannelser i hele hovedstadsregionen har fremvist innovationskoncepter. Her har vores studerende medvirket som bedømmer på lige fod med indkaldte erhvervsfolk. Feedbacken på samarbejdet var yderst positivt fra både FFE, elever og Studerende, og et mere formaliseret samarbejde er nu under udvikling.

Tydeligere aktører i det entreprenorielle økosystem i dk

Det har været en målsætning i projektbeskrivelsen at Cphbusiness skulle blive en mere tydelig aktør indenfor entreprenørskab i Danmark. I forbindelse med de førømtalte "Fætter-kusine arrangement" blev det tydeligt for projektgruppen at Cphbusiness har oparbejdet særlig viden og kompetencer indenfor dette område, som de øvrige videregående uddannelsesinstitutioner var nysgerrige på at høre mere om.

En klar målsætning for projektgruppen har ligeledes været at deltage i FFE Start-up program. Selvom der kun var et team tilmeldt fra Cphbusiness, i kontrast til Erhvervs Akademi Sjællands 22 teams, gik teamet fra Cphbusiness videre til finalen og fik en leadership Award.

Overordnet oplever projektgruppen således at have levet op til de ønsker og krav der har været i projektbeskrivelsen.

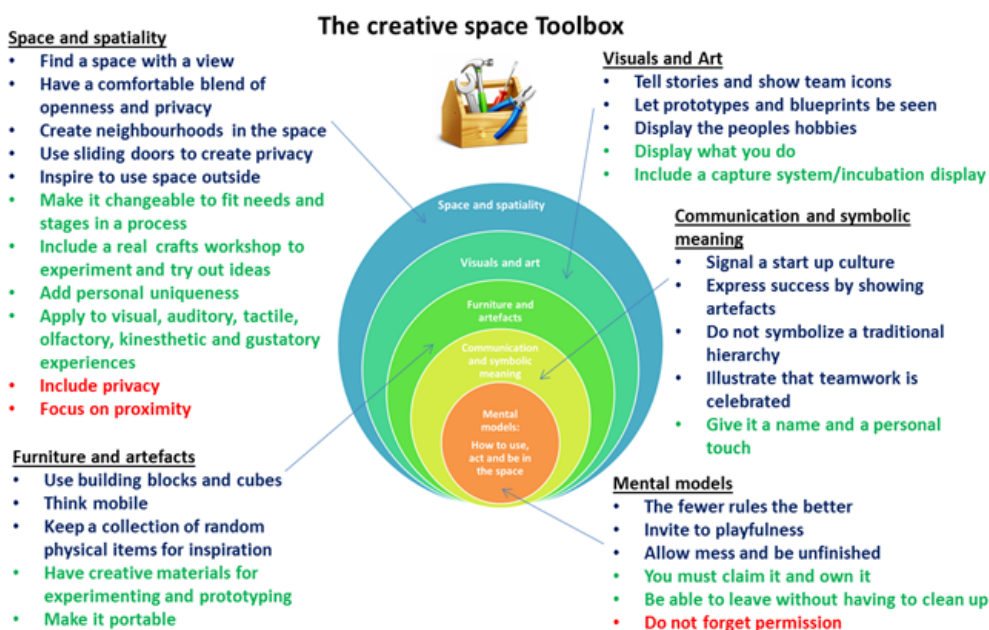
4.10 Det fysiske miljø for entreprenørskabet

Jævnfør projektbeskrivelsen var det projektgruppens opdrag at forholde sig til en videreudvikling af det fysiske miljø for entreprenørskabet. I det følgende afsnit præsenteres projektgruppens resultater med det fysiske miljø på henholdsvis campus Lyngby og campus Søerne.

Campus Lyngby

Projektgruppens studieture til forskellige inkubationsmiljøer satte fokus på den værdi der kunne være i at inddrage det fysiske iværksætttermiljø som undersøgelsesfelt. Nødvendigheden af dette blev yderligere understreget gennem projektets opgave med design og indretning af den nye inkubator i Lyngby efteråret 2014. Selve designet og indretningen blev udført med stærk visuel genkendelighed og sammenhæng til inkubatoren på campus Søerne. Herunder brugen af genbrugsmaterialer, at tænke mindre rum og funktioner ind i det større rum og branding gennem signatur bogstaver i træ.

I Lyngby blev der i foråret 2016 gennemført og udarbejdet et projekt omkring det kreative innovationsmiljø. Herunder blev både studerende og undervisere blevet inddraget som vidensgrundlag gennem interviews, og workshops. Den fulde rapport forefindes i projektets onedrive mappe og er den del af et semesterprojekt for Masterstudiet Innovation og Ledelse. Projektets konklusion var at studiemiljøet i Lyngby er sterilt og at det ikke er inspirerende i forhold til at se Lyngby campus som frontløber for entreprenørskab, innovativ tænkning og kreativitet. Grundlæggende er problemstillingen at husets fysiske udformning med lange klasselokaler og rækker med borde og stole lægger op til en pædagogiske metode i form af traditionel tavleundervisning, hvilket ikke modsvarer husets pædagogiske model med fokus på workshops og studenter co-creation. Derudover mangler der inspirerende og fængende vægdekoration der profilerer husets pædagogiske og entreprenørielle værdier. De studerende manglede en følelse af at de hørte til og det miljø som inkubatorlokalet udstrålede blev set som et ideal der burde sætte design standarden for hele campus. Den teoretiske empiriske tilgang til design af innovationsmiljøet er opsummeret i den følgende model . Modellen opsummerer de elementer der med fordel kan inddrages i design og udvikling af et innovationsmiljø der inspirerer til kreativitet, ideudvikling og entreprenørskab.



Created by: I.Stendevad 2016 with inspiration from: "The art of innovation" (Kelly 2001), "Building Creative environment" (Hermann 1988), "Creating Workspace that actually foster collaboration" (Fayard 2011) and "A Framework on Physical Space and Social Interaction (Hornecker, Buur 2006).

Figur 7: "The creative space toolbox", Ingerlise Stendevad.

Områdeledelsen er efterfølgende påbegyndt arbejde med og fokus på den fysiske indretning af Lyngby campus. Dette arbejde er foregået udenfor dette projekts regi og er endnu ikke afsluttet.

Idegenereringsworkshop om de fysiske rammer, Søerne

På campus Søerne blev der i foråret 2016 afholdt en idegenererings workshop hvor formålet var at brainstorme over hvordan Cphbusiness kunne skabe fysiske rammer der i højere grad understøttede arbejdet med den pædagogiske transformation, og således opbygge de studerendes entreprenante kompetencer.

De tilstedeværende til workshoppen var daværende økonomidirektør Jacob Jersild, ressourcechef Dennis Rasmussen, de to ledere for Inkubatoren, Søerne: Marianne Skovgaard Hansen og Anne Gerd Sindballe. Desuden deltog to medlemmer af Inkubatoren Trine Marie Holm tidligere studerende fra Danmarks Designskole og Simon Takatomi tidligere markedsføringsøkonom studerende fra Cphbusiness, der gennem flere år har arbejdet i et reklamebureau med branding og design.

Idegenereringsworkshoppen tog udgangspunkt i hvilke behov der var for lokaler og interiør på Cphbusiness som en moderne uddannelsesinstitution. Hvilke størrelser på rum og med hvilken type fleksibilitet i rummene. De to medlemmer af Inkubatoren, Simon og Trine, bidrog til dagen ved at have lavet et stort researcharbejde, hvor de havde printet fotos fra innovative uddannelses og vidensmiljøer fra hele verden. Disse fotos blev brugt til at skabe store collager der demonstrerede de væsentligste ønsker til den nye indretning. Overskrifterne var: Undervisningslokaler, fællesarealer, gruppe lokaler, arbejdszoner, ude arealer –byen i skolen, skolen i byen.

Væsentlige elementer fra dagen var budskabet om, at hvis de studerende skal blive på skolen og gøre skolen mere til deres hjem kræver det, at der er mere hjemlige faciliteter ligesom der er i Inkubatoren. I Inkubatoren er der et lille te køkken, et sofahjørne og det er nemt at skifte mellem at være i arbejdsgeare og være social. Ønskes det at Cphbusiness studerende får en anden adfærd, hvor de bruger skolen mere aktivt skal det underbygges af de fysiske rammer, som skal være mindre sterile og mere som Inkubatoren

Nedenstående skema opsummerer deltagelsen i de to beskrevne workshops på hhv. campus Lyngby og campus Søerne:

Studerende der deltog i arbejdet med at udvikle det entreprenante fysiske miljø	Antal studerende
Workshop søerne	2
Workshop Lyngby	9
	samlet 11 studerende

Vi konkluderer yderligere fra vores besøg i andre inkubationsmiljøer at vi på cphbusiness kunne bidrage yderligere til de studerendes eksperimenterende ideudvikling gennem en FAB Lab facilitet der giver mulighed for at de studerende i langt højere grad får et fysisk rum hvor de kan udvikle prototyper.

5. PROJEKTETS ANBEFALINGER FREMADRETTET

I løbet af projektperioden er der som beskrevet og dokumenteret i de tidligere afsnit gennemført en lang række eksperimenter, hvoraf nogle er konceptualiseret og forankret som mere faste tiltag. Der er arbejdet med indsats bredt i organisationen, og en stor bredde i studerende, ansatte og eksterne har været involveret på forskellig vis. På baggrund af erfaringerne fra projektet anbefaler projektgruppen, at der gås videre med en række af de beskrevne indsats med fokus på tydeligere forankring af entreprenørskabsindsatsen ved Cphbusiness. I det følgende er derfor kort opsamlet på centrale indsats og anbefalinger vedrørende de indsatsområder, som projektgruppen anser som vigtige at føre videre i drift og fortsat udvikling:

Praktik i egen virksomhed: Procedurer er professionaliseret og pt. under udrulning på tværs af afdelinger og uddannelser. De fælles retningslinjer bruges indtil videre i forskellig grad i praksis rundt på afdelingerne. **Der er fortsat behov for særskilt understøttelse af processen samt koordinering med uddannelser for at lette rutiner og skabe større forankring.**

GROW: Netværket er konceptualiseret og opstartet som ny ramme for netværk mellem interne og eksterne iværksættere. En række netværksarrangementer er succesfuldt afviklet. Interessen har været stor internt og eksternt, og der bygges mange nye broer. Cphbusiness sættes på landkortet som entreprenant organisation. Officielt samarbejde med Partner er pt. på standby pga. omorganisering i Partner, og der udvikles på samarbejde med Cphbusiness Alumni i stedet. **Fremadrettet er fokus på drift af events samt videreudvikling af GROW som den nye ramme for netværk mellem interne og eksterne iværksættere.**

Kommunikation: Der er udarbejdet diverse informationsmaterialer, hjemmesideopbygning er udviklet til nyt format, og tekster er løbende tilrettet, således at tilbud indenfor entreprenørskab ved Cphbusiness i dag fremstår som et samlet hele. **For at kunne brande Cphbusiness' entreprenørskabsprofil professionelt internt og eksternt er der behov for løbende vedligeholdelse af information i takt med udviklingen på området.**

Inkubatoren: Ift. videreudvikling af konceptet **Inkubatoren** er der bl.a. implementeret fælles koncept for de to inkubatorer og øget samarbejde på tværs. Der er skabt øget søgning og spredning i profiler i miljøerne. Og der er etableret et fungerende advisory board for Inkubatoren Lyngby. Der er desuden etableret nye interne og eksterne netværksrelationer og samarbejder til gavn for startups og organisation. **Der er brug for kontinuerlig videreudvikling af det fælles inkubator-koncept som åbent og udadvendt forum for iværksætter til inspiration og støtte bredt i organisationen. Og yderligere interne og eksterne samarbejder skal opdyrkes.**

Entreprenørskabsfokus generelt ved Cphbusiness: Projektgruppen har gennem projektforløbet givet sig i kast med kompleksiteten i den store opgave det er at sætte entreprenørskab på dagsordenen i en organisation med mange andre prioriterede opgaver. Arbejdet med alle projektets anbefalede indsatsområder kræver interne samarbejder, som er nødvendige for, at entreprenørskabsindsatsen forankres bredt i organisationen. **Projektgruppen anbefaler derfor, at der sættes fokuseret ind på at fremme det entreprenørielle mindset i hele organisationen. Hvis man virkelig vil have et entreprenørielt fokus og mindset forankret bredt i organisationen - også inden for de formelle uddannelsesrammer - så kræver det, at medarbejdere på tværs af organisationen engagerer sig. Og her er ikke mindst et stærkt ledelsesfokus nødvendigt.**

Et eksempel på behovet for bred opbakning er en indsats i projektet, som endnu ikke er lykkedes: At få flere studerende til at deltage ved entreprenørskabskonkurrencer, bl.a. i regi af Fonden For Entreprenørskab, søge eksterne fondsmidler til udvikling af virksomhed m.v. Det er ellers erfaringen, at engagementet i den slags aktiviteter kan give studerende store læringsmæssige oplevelser, netværk til deres virksomhed og samtidig skabe branding for en uddannelsesinstitution. Men vi har erfaret, at den store tilslutning vil kræve, at aktiviteten integreres i obligatoriske uddannelseselementer, hvilket igen kræver engagement fra ledelse og kolleger.

Cphbusiness i entreprenørskabskonkurrencer er derfor også et indsatsområde, hvor vi anbefaler ressourcer til, at nogen kan tage ansvar for fremadrettet at sælge idéen og integrere med uddannelserne.

Det skal tilføjes, at der også har været indsatser, som projektgruppen ser bedre videreført i andre former end forsøgt under projektet. Herunder bl.a. PRÆ-aktiviteter for målgruppe 1 og 2, hvor der har været eksperimenteret med en lang række interne aktiviteter. Projektgruppen har erkendt, at høj tilslutning samt stærke outcome for deltagerne ift. opbygning af entreprenørielle kompetencer vil kræve mange driftsressourcer. Og projektgruppen har konkluderet, at det vil være mindre ressourcetungt at finde eksterne partnere, som kan levere en stor del af den støtte, som vores egne tilbud har givet. Nogle sådanne partnerskaber er allerede indgået. **Fremadrettet anbefaler projektgruppen et øget fokus på at skabe eksterne partnerskaber, således at studerende kan henvises videre i økssystemet til eksperter uden for Cphbusiness.**

Samlet set er ønsket at skabe en stabil indsats, hvor alle studerende på sigt inspireres og understøttes i de forskellige faser af deres udvikling af entreprenørielle kompetencer og gerne også virksomheder. Det overordnede formål må være at fremme en entreprenørskabskultur, som kontinuerligt afføder eksperimenter, projekter, nye samarbejder m.m. – i både løst koblede og formelt koblede systemer.

Med afslutningen af projektet vurderer projektgruppen, at en stor del af de igangsatte aktiviteter, som pt. ikke ansvars- og ressourcemæssigt ligger i Inkubatorens driftsårshjul, risikerer at forsvinde i mangel på ressourcer og formel ansvarsfordeling. Projektgruppen anbefaler derfor fremadrettet en mere driftsbaseret tilgang til arbejdet med entreprenørskab ud i hele organisationen. Og vi anbefaler endvidere, at indsatsområderne forankres ansvarsmæssigt enten i Inkubatoren eller i et nyt entreprenørskabsforum på tværs af flere områder til koordinering og videnopsamling.

I det følgende skema (Jf. skema fremsendt til områdeledelse maj 2017) fremgår detaljer for vores anbefalinger vedr. aktiviteter, ansvarlige og ressourcer fra august 2017. Prioriteringer og ressourceforbrug er estimeret ud fra projektgruppens erfaringer gennem projektets aktiviteter i projektperioden.

For hvert enkelt indsatsområde bør der aftales specifikke KPI'er.

Aktivitet, formål	Ansvarlig/forankring	Ressourcer
<p>Entrepenørskab v. Cphbusiness – hvordan fremmer vi det entreprenørielle mindset bredt i organisationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vidensopbygning vedr. entrepenørskab, trends etc. - Inspirererere til arbejde med entreprenørielle kompetencer i uddannelserne - Støttefunktion til entreprenørielle eksperimenter ud i organisationen - Løbende kobling til Cphbusiness' generelle pædagogiske udvikling og implementering i organisationen (fx arbejdet med kobling mellem 'gøre-kompetence' og 'erhvervskompetence') - Løbende input til og samarbejde med innovationsafdelingen 	<p>Nyt Entrepenørskabsforum/-udvalg</p> <p>(fungerer som en nøglefunktion ift. koordinering og inspiration vedr. ny viden + opgaver inden for entrepenørskab)</p>	<p>5-6 pers. à 50-75 AT per semester</p> <p>Repræsentanter fra minimum 3 afdelinger (Lyngby, Søerne, Nørrebro)</p>

<p>Drift og udvikling af Inkubatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Løbende facilitering af medlemmer gn. tirsdagsmøder, forretningsudviklingssamtaler, m.m. - Pitch træning - Optagelses- og udslningsproces - Vedligeholdelse af advisory board og afholdelse af advisory board møder - Promotion af Inkubatoren over for studerende og medarbejdere på alle områder (ved semesterstart, områdemøder, praktikmesse m.v.) - Connecte Startups og undervisere ifm. projekter, cases m.v. - Modtage og vejlede studerende og undervisere, bl.a. ifm. Open Door tirsdage 12.30-15.00 - Aktiviteter til fremme af tværgående samarbejde mellem de to Inkubatorer, fx workshops, fælles rådgivningsaktiviteter, m.m. - Repræsentere Cphbusiness ved diverse interne og eksterne arrangementer, officielle besøg m.v. (bl.a. åbent hus, praktikmesse, besøg fra ministerier, ambassader, m.m.) - Løbende ekstern netværksopbygning, bl.a. til andre inkubationsmiljøer, rådgivningsfunktioner m.m. - Systematisk opsamling af data vedr. søgning, medlemmer, m.m. 	<p>Inkubatorteam</p>	<p>Min. 1/2 norm per semester per inkubator</p>
---	-----------------------------	--

<p>Praktik i egen virksomhed:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information til studerende og undervisere/vejledere/koordinatorer - Workshops for studerende og undervisere/vejledere/koordinatorer - Support ift. ansøgningsproces for studerende og undervisere/vejledere/koordinatorer - Løbende opsøge viden om, hvordan denne praktikform fungerer på de forskellige uddannelser, hvor der er udfordringer, hvad der kan gøres for at optimere og kvalificere, herunder forskelle ml. AP og PBA 	<p>Inkubatorteam</p> <p>– med connection til praktikansvarlige på de forskellige områder og uddannelser.</p>	<p>80 AT per semester</p> <p>Fordelt på 1 repr. fra Inkubatoren Søerne og 1 repr. fra Inkubatoren Lyngby</p>
<p>Drift og udvikling af GROW netværk/økosystem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vedligeholdelse af kontakt til ex INK'er og andre entreprenante ex-cphbusiness studerende + relevante nuværende studerende - Løbende vedligeholdelse og udvidelse af relevant eksternt netværk - Planlægning og afvikling af GROW netværkevents - Strategisk samarbejde med Cphbusiness Partner og Alumni 	<p>Inkubator team</p>	<p>80 AT per semester</p> <p>Fordelt på 1 repr. fra Inkubatoren Søerne og 1 repr. fra Inkubatoren Lyngby</p> <p>Økonomiske ressourcer mangler afklaring, da Partner ikke længere er med. Samarbejdsmuligheder skal undersøges med Cphbusiness Alumni el. andre.</p>

<p>Understøtte brug af eksterne konkurrencer, events, fonde m.m.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategiske samarbejder med vigtige aktører inden for vores felt (fx FFE) - Holde sig opdateret på viden om muligheder og krav, m.v. - Information til studerende og undervisere - Hjælp til studerende (og evt. undervisere) ifm. ansøgninger og proces - Opsamling af data, formidling af historier, m.v. 	<p>Inkubator team</p> <p>el.</p> <p>Entreprenørskabsforum/-udvalg</p>	<p>50 AT per semester</p> <p>fordelt på 1 repr. fra Søerne og 1 repr. fra Lyngby</p>
<p>Kommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vedligeholdelse/opdatering af information (hjemmeside, foldere, plakater m.v.) - Kommunikation om events, aktiviteter, tilbud m.v. til studerende via Moodle - Løbende samarbejde med medieafdelingen om formidling i nyhedsbreve, på hjemmesiden, eksternt (de gode historier m.m.) 	<p>Inkubator team</p> <p>el.</p> <p>Entreprenørskabsforum/-udvalg</p>	<p>40 AT per semester</p> <p>Fx fordelt på 1 repr. fra hver inkubator</p>

6. PROJEKTETS KVANTITATIVE RESULTATER

Ifølge projektbeskrivelsen havde projektet for perioden efterår 2014 til sommer 2016 nogle kvantitative mål. Det samler vi op på i det følgende.

Antal studerende i berøring med entreprenørskab via projektet

Vi har opgjort, at 1405 studerende er blevet berørt af større eller mindre entreprenørskabstiltag i projektet. Der bør korrigeres for nogle gengangere i kategorierne Præ, Praktik i egen virksomhed og GROW netværk. Men selvom vi halverer tallet for de tre kategorier, lander vi på over 1100.

Selvom vi ikke har målt på alles kompetenceudvikling i forbindelse med deres deltagelse, må vi regne med, at flere end de 270 (som var målet i projektbeskrivelsen) har fået udviklet deres entreprenørielle kompetencer i kraft af deltagelse i tilbud via projektet.

Nedenfor er opsamlet på antal studerende, som har været i berøring med entreprenørskab via aktiviteter og tilbud i projektet i perioden efterår 2014 til sommer 2017:

Indsatsområder	Antal
Præ-aktivitet	87
Praktik i egen virksomhed	164
GROW-netværket	251
Medlemmer i Inkubatoren (Søerne og Lyngby)	115
Studerende der har været i praktik i en inkubatorvirksomhed	27
Studerende der har arbejdet med inkubatorcases ifm. undervisning	750
Studerende der har deltaget i workshops i forbindelse med fysisk iværksættermiljø	11
Samlet antal studerende	1405

Antal nye virksomheder linket til projektets indsats

I regi af Inkubatoren er der etableret 76 virksomheder/start-ups i perioden efterår 2014 til forår 2017. Jf. projektbeskrivelsen var det et mål, at der under projektet skulle etableres 80 nye virksomheder/start-ups. Projektgruppen har kun adgang til tal fra Inkubatoren, som kan linkes direkte til projektet. Men projektgruppen ved, at langt flere studerende har startet virksomhed i perioden, bl.a. på foranledning af projektets fokuserede indsats omkring praktik i egen virksomhed. Særligt PBAIE studerende er blevet påvirket til at gå struktureret efter denne praktikform, men også på andre uddannelser er tallet steget igennem de sidste par år. Langt fra alle studerende med egen virksomhed vælger at have base i Inkubatoren.

Samtidig kunne det være et ønske, at der kom et større flow af studerende gennem Inkubatoren. Men det er her vigtigt at pointere, at der ligger den præmis i arbejdet med netop studenterstartups, at de er unge, de er fuldtidsstuderende, og at det derfor oftest tager længere tid for dem at finde deres ben. Derfor giver det mening at lade dem blive i Inkubatoren i længere tid, og der er derfor ikke udskiftning af alle fx hvert halve år, hvilket ellers kunne flottere tal trods den begrænsede fysiske plads.

Antal nyetablerede virksomheder i Inkubatoren (Søerne og Lyngby), efterår 2014 til sommer 2017	76
--	----

7. LINK TIL BILAGSMATERIALET PÅ CPHBUSINESS ONEDRIVE

Relevante bilag og materialer for projektets videngrundlag forefindes i følgende projektmappe på Cphbusiness Onedrive: Projekter/Innovationsprojekter/Fokus på entreprenørskab. Mappen kan findes via dette link:

<https://efif.sharepoint.com/sites/cph/projekter/SitePages/Startside.aspx?RootFolder=%2Fsites%2Fcph%2Fprojekter%2FDelte%20dokumenter%2F2%2E%20Innovationsprojekter&FolderCTID=0x012000DA64A9054ADF924AA98C531525216F20&View=%7BEDC69C53%2DB8DF%2D4F87%2D9DEA%2D25478413FAC7%7D>

8. INTERVIEWLISTE

Eksterne interviewpersoner:

Francesco Galli: Manager of Design Lab, Politecnico di Milano
Francesco Pozzobon – Coordinator of Italia Camp Association
Marco Fabio Nannini - CEO & Head of Business Development
Rasha Mozil, StartUp Tutor & Project Manager
Mikkel Draebye - SDA Bocconi School of Management
Daniel Lausen, Trendsonline
Maiken Kramer, DTU
Jesper Baltzer Stardust DTU
Sanni Fisker DTU Innovation
Mikkel Trym DTU Innovation
Monika Luniewska DTU Fotonik
Kis Jacobsen Kaospiloterne
Martin B. Justesen CBS CSE Lab
Camilla Bartholdy Research CSE Lab
Merethe Kruse Studentervæksthus Aarhus

Interne interviewpersoner eller væsentlige informater og samarbejdspartnere:

Frank Mathiassen Cphbusiness Innovation
Helen Duus praktikkoordinator Cphbusiness
Elena Jam Pedersen praktikkoordinator Cphbusiness
Maiken Strøm Yieldierim praktikkoordinator Cphbusiness
Michael Vodder Cphbusiness
Dorrit Højbye Cphbusiness
Dorthe Sejling Cphbusiness
Søren Meyer Cphbusiness
Rune Meyer I&E Cphbusiness

9. LITTERATURLISTE

Bøger og rapporter:

Aggerbo, Josefine & Vagner Rasmussen, Lauge (2011), *Fra viden til værdi - Aarhusmodellen for Studentervæksthuse*, Center for Entreprenørskab og Innovation, Aarhus Universitet

Andersen, Heine og Kaspersen, Lars Bo (1997): *Klassisk og moderne samfundsteori*, Hans Reizels Forlag

Aulet, Bill (2013), *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*, 1st Edition, Wiley

Collin, Finn og Køppe, Simo: *Humanistisk videnskabsteori*, DR Multimedie, 2003
Dalsgaard, Charlotte: *Værdsat, værdsættende samtale i praksis*, Dansk Psykologisk Forlag, 2007

Darsø, Lotte (2001), *Innovation in the Making*, Samfundslitteratur

Darsø, Lotte (2013), *Innovationspædagogik, Kunsten at fremelske Innovationskompetence*, Samfundslitteratur

Fonden for entreprenørskab Taksonomi i Entreprenørskabsuddannelse (2017), 2. udgave

Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer, en verden til forskel*, Dansk Psykologisk forlag

Haslebo, Gitte (red.) (2005): *Erhvervspsykologi i praksis, metoder til fælles bevægelse*, Dansk psykologisk Forlag

Hatch, M.J (1997). *Organization Theory. Modern, symbolic and Postmodern Perspectives* (pp.241-266). Oxford: Oxford University Press

Hermann, N (1988). *The creative Brain* (pp. 281-309). Lake Lure, NC. The ned Hermann Group: Brain Books.

Ismail, Salim (2016). *Exponential Organizations*, Singularity University

Kotter, John P.(1997): *I spidsen for forandringer*, Industriens Forlag, København, 1997

Larsen, Henry og Larsen, Henrik Holt: *Mening I forandring, komplekse interaktioner I arbejdslivet*, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 2013

Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur, (2012), Business Model Generation, John Wiley & Sons Inc.

Shaw, Patricia and Stacey (2005), Ralph: *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvizational Change*, Routledge.

Stelter, Reinhard (red): *Coaching, læring og udvikling*, Dansk Psykologisk Forlag, 2009

Stelter, Reinhard (red.): *Team udvikling og læring*, Dansk Psykologisk Forlag, 2009
Stelter, Reinhard: *Tredje generations coaching, en guide til narrativ-samskabende teori og praksis*, Dansk Psykologisk Forlag, 2014

Stacey, Ralph D. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*, Prentice Hall, Financial Times.

Staycy, Ralph D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*, Berrett-Koehler Publishers

Publikationer:

Aarhus universitet & Industriens Fond (2015), Spin-In

Artikler:

Friis, Silje Kamille (2015), The 5Cmodel, Paper presented at DesignEd Asia Conference 2014, Hong Kong, 1-13.

Fayard, A. & Weeks, J. (2011). Who moved my cube? Creating workspace that actually foster collaboration. *Harvard Business Review* 89 (87), 102-110.

Websites:

Aarhus Universitet Studentervæksthus
<http://studentervaeksthus.au.dk/>

CBS iværksætter inkubator CSE Lab
<http://cse.cbs.dk/>

Disciplined entrepreneurship
<http://disciplinedentrepreneurship.com/>

DTU Skylab
<http://www.skylab.dtu.dk/>

Exponential organizations
<http://exponentialorgs.com/>

Fonden for entreprenørskabs hjemmeside
<http://www.ffe-ye.dk/fonden/om-fonden>

Københavns Universitet, værktøjskassen til entreprenørskab i undervisningen
<https://innovation.sites.ku.dk/>

Start up School Haga Helia University of Applied Science
<http://www.haaga-helia.fi/en/education/startup-school>

The IDEO homepage "The Design thinking method"
<https://www.ideo.com/about/>

Octoskills
<http://octoskills.ffe-ye.dk/>