

ENTREPRENØRSKAB PÅ UNIVERSITETERNE

– FRA VISION TIL HVERDAG



VI FREMMER VIDEN



FORORD

I Danmark oplever vi som i mange andre lande forandringer med stadigt stigende hastighed. Det stiller store krav til offentlige og private danske virksomheder om hurtig tilpasning – og ikke mindst til medarbejdernes evne til at begå sig på arbejdspladser, hvor forandring er et grundvilkår.

The entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity.

Således skrev Peter F. Drucker, som af mange opfattes som faderen til den moderne ledelsesforskning i 1985. Der er sket meget siden 1985, men Druckers pointe om den entreprenørielle ånd er lige så relevant i en hurtigt foranderlig verden i dag, som den var dengang.

Skal vi ruste fremtidens medarbejdere til et arbejdsmarked i stadig forandring, er fokus på entreprenørskab og entreprenøriel undervisning vigtigt, så de studerende lærer at omsætte faglighed til idéer og løsninger. Det gælder ikke mindst for de mange nye akademikere, der forlader universiteterne de kommende år, hvis de skal have bedre muligheder og finde den succes, de leder efter – og ikke mindst evne at skabe stillinger i virksomheder, som typisk ikke ansætter akademikere.

Det lader til, at alle har deres egen definition af entreprenørskab og opfattelse af, hvilken rolle det skal spille på universiteterne. Men i virvaret af begreber, visioner og ildsjæle findes der dog ét kernebegreb, som kendetegner den entreprenørielle tankegang på universiteterne. Dette begreb er værdiskabelse, forstået som de studerendes evner til at omsætte deres faglighed til

handling, idéer og konkrete løsninger på problemer i det omkringliggende samfund.

Universiteterne har længe arbejdet med at styrke deres bidrag til værdiskabelsen i samfundet gennem videnoverførsel, “tech trans”, spin-outs og formidling af forskningsresultater. Men særligt gennem de seneste ti år er det politiske pres på universiteterne øget for et fokus på værdiskabelsen og den værdi, de studerende kan levere efter de dimitterer. Et pres, som bestemt ikke er blevet mindre i kølvandet på den økonomiske krise og den store stigning i optaget af studerende på universitetet gennem de seneste fem år.

Det har medført en række projekter og initiativer, hvor universiteterne (ofte med støtte fra offentlige og private kilder) har søgt at styrke de studerendes entreprenørielle kompetencer. Denne bølge af aktivitet har givet værdifulde erfaringer om de udfordringer, der er forbundet med at styrke entreprenørskabsindsatsen på universiteterne. Erfaringer, som vi bør trække på og lære af, hvis vi for alvor vil forankre entreprenørskabsindsatsen på tværs af universiteternes kerneopgaver.

Denne analyse er et bidrag til debatten om fremtiden for entreprenørskab på de danske universiteter. Entreprenørskab kan være et kontroversielt emne at bringe op, og i udarbejdelsen af denne rapport har DEA da også mødt slagkraftige argumenter fra forskellige modpoler: De som ser entreprenørskab som endnu et luftigt begreb, som universiteterne skal bruge deres sparsomme tid på. Og de som ser entreprenørskab som selve essensen af fremtidens undervisning på universiteterne.

Vi kan næppe bygge en varig bro mellem disse poler, men det er vigtigt, at begge sider bliver hørt i debatten om entreprenørskab på universiteterne. For styrkelsen af den entreprenørielle undervisning kan ikke lykkes uden opbakning fra de medarbejdere og undervisere, som skal føre det ud i livet.

God læselyst.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'S' and 'V' followed by a flourish.

Stina Vrang Elias
Adm. direktør, DEA

Analyserne i denne rapport er finansieret delvist med støtte fra Styrelsen for Videregående Uddannelser. Det er dog alene DEA, som står til ansvar for rapportens resultater og konklusioner.

Redaktion:

Magnus Balslev Jensen, konsulent i DEA
Jeppe Wohler, seniorkonsulent i DEA
Kiki Jørgensen, projektassistent i DEA
Kenneth Salomonsen, projektassistent i DEA

Dato for udgivelse: September 2014

Design: Jacob Birch og Finn Wergel Dahlgren

ISBN: 978-87-90772-80-2

Tryk: Best-Buy-Broker A/S

Udgiver: DEA

INDHOLD

6	Indledning og sammenfatning
14	Om analysen
18	1. Politiske udviklinger fra 2002-2014: Fra iværksætteri til innovationsstrategi
18	Første fase: Det snævre fokus på innovation og iværksætteri
19	Anden fase: Den brede tilgang til entreprenørskab
21	2012 og frem: Fokus på forankring
24	2. Entrepenørskabets mange ansigter på universiteterne
30	3. Barriererne for en fremtidig forankring af entrepenørskabsindsatsen
30	Begrebsforvirring – Hvad taler vi om?
31	Skepsis fra VIP'erne
31	Ringe incitament for udvikling af undervisning på universiteterne
32	Tvivl om effekten af entrepenørskab
33	Manglende organisatorisk opbakning
34	Udfordringer ved tværfaglige og tværuniversitære indsatser
35	Studielederne om entrepenørskab og undervisningsudvikling
42	4. Veje til forankring
42	Undervisere og studerende skal arbejde med entrepenørskab inden for deres faglighed
44	Udvikling af undervisning er nøglen til mere entrepenørielle studerende
46	Entreprenørskabsindsatsen skal prioriteres af hele organisationen
47	En bedre forankring kræver bedre koordinering, videndeling og evaluering
52	Litteratur
54	Bilag 1: Entrepenørskabsaktiviteter på de danske universiteter
58	Bilag 2 – Om spørgeskemaundersøgelsen blandt studielederne

INDLEDNING OG SAMMENFATNING

De danske universiteter rider på en optagelsesmæssig succesbølge i disse år. Aldrig før har så mange unge valgt at påbegynde en universitetsuddannelse. Fremskrivninger viser, at der i de næste år bliver uddannet så mange nye akademikere, at der hvert år frem mod 2030 skal skabes 9.000 nye job til folk med lange videregående uddannelser på det private arbejdsmarked (Udvalget for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser, 2014).

Det stigende optag er positivt, men det stiller samtidig store krav til universiteternes evne til at udstyre deres studerende med kompetencer, som kan omsættes til værdi for arbejdsmarkedet. Desværre er forbindelsen mellem universitetsuddannelse og jobmuligheder ikke altid så klar. Dansk Magisterforenings undersøgelse blandt deres medlemmer fra 2014 viser, at fire ud af fem adspurgte akademikere mener, universiteterne bør gøre mere for at bygge bro fra uddannelse til jobmarked. (Dansk Magisterforening, 2014). Der har da også i det seneste årti i Danmark såvel som i hele Europa været stigende krav til uddannelsesinstitutionerne om at uddanne studerende til at skabe værdi for både forskningsverdenen samt offentlige og private virksomheder – og til at uddanne studerende til at være mere entreprenørielle, for at understøtte universitetsuddannelsernes relevans for arbejdsmarkedet.

Den danske regering proklamerede blandt andet med innovationsstrategien “*Danmark – Løsningsernes Land*”, at de offentlige investeringer i forskning, uddannelse og innovation i højere

grad skal omsættes til vækst og jobskabelse i erhvervslivet, bl.a. ved at uddannelsessystemet skal medvirke til at øge innovationskapaciteten (Regeringen, 2012).

I den forlængelse spiller indsatsen for at styrke entreprenørskab på de danske universiteter en central rolle på vejen mod øget innovationskapacitet og relevans for arbejdsmarkedet. Imidlertid har indsatsen hidtil været båret af ildsjæle og projektbaserede initiativer og udbyttet forbeholdt en mindre skare af studerende og ansatte på universiteterne. Skal entreprenørskabsindsatsen for alvor skabe innovation og øget relevans, skal den forankres i uddannelserne, så indsatsen når den brede masse af studerende og undervisere.

DEA præsenterer i denne rapport for det første en række barrierer, som står i vejen for forankringen af entreprenørskab på de danske universiteter. Herudover præsenteres en række veje, der peger fremad mod en mere omfattende integration af entreprenørskabsindsatsen i universitetsuddannelserne.

Entreprenørskab defineres i rapporten som: *Aktiviteter og undervisning, hvor de studerende lærer at handle på muligheder og gode idéer og at omsætte disse til værdi for andre. Den værdi, der skabes, kan være af økonomisk, kulturel eller social art.*¹

Rapporten bygger på en undersøgelse af entreprenørskabsindsatsen på de danske universiteter. Dette belyses gennem 30 eksplorative interviews med ildsjæle, som har erfaring med

¹ Denne definition anvendes desuden af Fonden for Entrepreneurskab – Young Enterprise.

implementering af entreprenørskab på universiteterne, fem interviews med udvalgte universitetsledere, en spørgeskemaundersøgelse blandt 126 studieledere på universiteterne, to workshops med undervisere, studerende og ildsjæle samt litteraturstudier af entreprenørskabsstrategier og initiativer på universitetsområdet siden 2002.

Undersøgelsen er finansieret delvist med støtte fra Styrelsen for Videregående Uddannelser. Det er dog alene DEA, som står til ansvar for rapportens resultater og konklusioner.

POLITISKE INITIATIVER SIDEN 2002: FRA IVÆRKSÆTTERI TIL ENTREPRENØRIELLE KOMPETENCER

Ser man på udviklingen af politiske aktiviteter rettet mod at styrke entreprenørskabsaktiviteterne på universiteterne, siden VK regeringen varlede nye toner på området i starten af 00'erne, kan udviklingen opdeles i to primære faser.

Første fase kom i årene omkring 2002-2004. Her formulerede en forholdsvis nyvalgt VK-regering en række politiske strategier og handlingsplaner, som satte *innovation og iværksætteri* på dagsordenen. Fælles for dem var, at initiativerne i forhold til universiteterne – og i særdeleshed universitetsuddannelserne – var få, og de havde hovedsageligt fokus på, at flere skulle motiveres og klædes på til at vælge en karriere som selvstændige erhvervsdrivende. Fokus var bl.a. på inkubatormiljøer og netværk til studenteriværksættere samt iværksætterkonkurrencer og case competitions.

Anden fase blev varslet med den politiske strategi fra 2009 "*Strategi for uddannelse i entreprenørskab*". Strategien og initiativerne havde ikke længere snævert fokus på iværksætteri, men i stedet på et bredere mål om at øge samfundets *innovationskapacitet* eller *entreprenørielle*

kapacitet ved at udvikle og styrke de studerendes handlekraft og evner til at skabe værdi for både offentlige og private virksomheder. Dette indebærer udviklingen af en række initiativer, som skulle styrke studerendes entreprenørielle mindset samt underviseres pædagogiske kompetencer.

2012 og frem: Fokus på forankring

Tiden fra 2012 og frem har ikke handlet så meget om karakteren af aktiviteterne, men snarere om omfanget og *forankringen* af dem i alle uddannelser. Fra en ambition om, at en markant større andel af studerende skulle tage fag og kurser i entreprenørskab, formulerede regeringen i stedet en ambition om, at entreprenørskab skal være et grundelement i alle uddannelser og satte bl.a. fokus på udviklingen af forskernes undervisningskompetencer.

BARRIERER FOR FORANKRING AF ENTREPRENØRSKABSINDSATSEN

Trods et stigende fokus på entreprenørskabsindsatser på universiteterne siden 2002 eksisterer der fortsat en række væsentlige barrierer for forankringen af indsatsen. Det drejer sig om:

Begrebsforvirring – hvad taler vi om?

Der er mange begreber i spil såsom entreprenørskab, intraprenørskab, iværksætteri, social innovation, kreativitet og foretagsomhed. Ildsjælene, som bl.a. er blevet interviewet til denne rapport, beskriver, hvordan mange faglige miljøer tolker begreberne forskelligt. Dermed opstår der tvivl i kommunikationen med det politiske niveau og ledelsesniveauerne om, hvorvidt alle taler om det samme. Det skaber bl.a. dårligere betingelser for videndeling og samarbejde. Derudover skaber de forskellige forståelser af entreprenørskab uklarhed om, hvilken forandring man helt konkret ønsker at skabe på universiteterne.

Skepsis fra det videnskabelige personale

Ildsjælene peger på, at der blandt det videnskabelige personale (VIP'erne) på de danske universiteter eksisterer en vis skepsis over for yderligere integration af entreprenørielle elementer i undervisningen. Entreprenørskab opfattes af nogle VIP'ere som stående i kontrast til kernefagligheden, og et fokus på entreprenørskab vil derfor betyde, at de skal skære ned på det kernefaglige indhold.

Derudover peger ildsjælene på, at integrationen af de entreprenørielle elementer i undervisningen for nogle undervisere indebærer en ny rolle, hvor de i højere grad end tidligere er facilitatorer af en proces, som inddrager de studerende aktivt i undervisningen. Dette kan for mange undervisere betyde, at de skal ud af deres vante rammer, hvilket kan kræve en del ressourcer – specielt i overgangsfasen til nye undervisningsformer.

Ringe incitamenter for udvikling af undervisning på universiteterne

Rapporten peger på, at der generelt er manglen de eller ringe incitamenter for forskere til at udvikle undervisningen på universiteterne. Konkret handler det om, at universiteterne ikke afsætter tilstrækkelig tid til udvikling af undervisningen. Samtidig bliver forskerne primært anerkendt og målt på, hvad de publicerer, hvor mange eksperter midler de henter hjem, og om de lever op til deres undervisningsforpligtigelse, mens der ofte er mindre anerkendelse af *kvaliteten* af den undervisning, som leveres. Marginalværdien ved at udvikle undervisning og forsøge sig med mere entreprenørielle metoder står derfor ikke mål med, hvor krævende denne udvikling kan være.

Tvivl om effekten af entreprenørskabsindsatsen

Der er begrænset viden om de langsigtede effekter og skaleringsmuligheder af de udviklingsprojekter, der er blevet igangsat de senere år. Forankringen udfordres ifølge ildsjælene af en manglende viden om, hvilken varig effekt initiativerne har for de studerende, for de organisationer, som de studerende finder ansættelse i og i sidste ende for samfundet.

Derudover peger flere informanter på, at de nuværende målinger af entreprenørskabsindsatsen ikke formår at måle på den entreprenørskabsindsats, som er forankret i universiteternes faglige miljøer. Dette skyldes bl.a., at målingerne ikke indfanget de entreprenørielle elementer, som indlejres i fag og uddannelser, men i stedet fokuserer på antallet af fag, som har et mere eksplicit fokus på innovation og entreprenørskab i beskrivelsen af faget. Målingerne risikerer derfor at fremme en uhensigtsmæssig adfærd, hvor universiteterne går efter målepunkterne snarere end de entreprenørskabsindsatser, de anser som mest relevante for deres studerende og undervisere, men som ofte også er mere ressourcekrævende at udvikle.

Manglende organisatorisk opbakning

Hvis entreprenørskab skal forankres i uddannelserne på de danske universiteter kræver det, at ambitionerne understøttes af hele organisationen. Flere informanter oplever dog manglende opbakning fra forskellige ledelsesniveauer, studienævn eller administrative organer.

Udfordringer ved tværfaglige og tværuniversitære tiltag

Mange informanter peger på, at tværfaglige kompetencer og initiativer på tværs af universiteterne kan være befordrende for entreprenørskab. Her lærer de studerende bl.a. at identificere deres egne faglige kompetencer og i at bringe dem i spil i løsningen af komplekse problemer. Dog peger ildsjælene på, at uhensigtsmæssige formelle strukturer og bureaukrati på universiteterne kan gøre det svært at arbejde med entreprenørskab på tværs af fag.

De ovenstående barrierer, DEA identificerer i denne rapport, stammer hovedsageligt fra interviews med personer, som arbejder aktivt med entreprenørskab på universiteterne. Disse personer har forventeligt et andet syn på entreprenørskab og barriererne herfor end mange andre universitetsansatte, herunder studieledere. DEA valgte at gennemføre en survey blandt studieledere, da de dels har et ledelsesansvar og dels er forankret i de faglige miljøer og derfor kan give et nuanceret perspektiv på undervisnings- "frontlinjen". Mens der på tværs af de samlede informanter i DEAs interviews og workshops er bred opbakning til de identificerede barrierer, så er billedet fra undersøgelsen blandt studieledere noget mere broget.

Samlet set peger undersøgelsen blandt studielederne for det første på, at de har fokus på flere af de ting som kan understøtte den entreprenørielle undervisning. For det andet er der

mange studieledere som peger på, at der særligt blandt underviserne og de studerende er behov for et øget fokus på entreprenørskab. For det tredje peger undersøgelsen på, at der på tværs af studielederne ikke er enighed om, hvad der er de væsentlige barrierer for entreprenørskabsindsatsen, hvilket kan afspejle, at der er forskellige udfordringer i forskellige studiemiljøer.

At der er forskel på entreprenørskabsildsjæle- nes og studieledernes holdning til området er ingen overraskelse, og det viser vigtigheden af at inddrage hele organisationen i de interne debatter og strategiudviklinger, som har til formål at styrke entreprenørskabsindsatsen på landets universiteter.

VEJE TIL FORANKRING

Vejene til forankring af entreprenørskabsindsatsen går gennem universitetsledere, undervisere, studerende, administrative medarbejdere og det politiske system. Der findes ingen standardløsninger, som kan sikre den systematiske forankring, det kræver, at den brede masse af studerende og undervisere eksponeres for entreprenørskab og entreprenørielle undervisningsformer.

På baggrund af undersøgelsen anbefaler DEA følgende fire veje til en styrket forankring af entreprenørskabsindsatsen:

Undervisere og studerende skal arbejde med entreprenørskab inden for deres faglighed

Entreprenørskab opfattes nogle gange som et generisk “add on” – fx som et generelt kursus i forretningsplaner eller kreativ problemløsning. Men de foreløbige erfaringer med entreprenørskab på universiteterne viser, at entreprenørskab kan se meget forskelligt ud fra underviser til underviser og uddannelse til uddannelse. Den brede forankring af entreprenørskab handler om at udvide og nytænke den forskningsbaserede undervisning og ikke udelukkende om at udvikle et ekstra tilbud eller modul. Det kræver **et oversættelsesarbejde, hvor undervisere kobler entreprenørskab sammen med uddannelsens faglighed**, fx ved at fokusere undervisningen på at løse problemstillinger i det omgivende samfund.

Der bør dog samtidig **stilles større krav til, at studerende forbereder, møder op og deltager aktivt i undervisningen** og dermed bidrager til at omsætte pensum til løsninger på udfordringer i det omgivende samfund. Entrepreneurielle undervisningsmetoder giver plads til de studerendes idéer, men hvis de studerende ikke griber bolden, når undervisningen ikke ud over pensum. Det er ifølge informanter desværre ikke ualmindeligt, at undervisere, som forsøger sig med

mere entreprenørielle undervisningsformer, bliver mødt med uforberedte studerende eller dårlige evalueringer fra studerende, der foretrækker en mere traditionel gennemgang af den litteratur, de skal eksamineres i.

Snarere end at se entreprenørskab som en “ekstra opgave” bør det italesættes som **en naturlig del af universitetets såkaldte “tredje mission”** om at bidrage til at fremme vækst, velfærd og udvikling i samfundet gennem forskning og udvikling. En tættere **kobling mellem kernefaglighed og værdi for arbejdsmarkedet** kan understøtte og udbygge både forskning og forskningsbaseret uddannelse, fx ved at inddrage eksterne forskningssamarbejdspartnere i problemorienteret undervisning gennem cases og oplægsholdere.

Handlemuligheder:

Fokus på entreprenørskab i beskrivelser af fag, uddannelser og læringsmål. Alle uddannelser bør have et eksplicit fokus i undervisningen på de studerendes evne til at handle på muligheder og gode idéer og derigennem skabe værdi for andre. Det forudsætter en dialog mellem universitetsledelsen og studienævnene om at integrere entreprenørskab i de enkelte beskrivelser af uddannelser og fag samt deres læringsmål.

Incitament til aktiv deltagelse i undervisningen. Krav til de studerendes forberedelse, fremmøde og eventuelle aktive deltagelse bør i højere grad formaliseres, som minimum ved at være adgangsgivende til eksamen.

Udvikling af undervisning er nøglen til mere entreprenørielle studerende

Spørgsmålet om, hvordan den samme uddannelse kan ruste universitetsstuderende til en karriere både i og uden for forskningsverdenen, er et spørgsmål om, hvordan vi skaber større

sammenhæng mellem teori og praksis i den forskningsbaserede uddannelse. Den sammenhæng bør være et centralt element i universiteternes kvalitetsbegreb, som ansporer til **større grad af vekselvirkning mellem uddannelse og arbejdsmarked hos både studerende såvel som undervisere.**

Der er **behov for bedre incitamenter for udvikling af undervisning på universiteterne**, hvor undervisning ofte prioriteres lavere end krav om opfyldelse af publiceringskrav og undervisningsforpligtigelse, tiltrækning af ekstern funding, videnudveksling og samarbejde med det omgivende samfund. Udfordringen ved at understøtte god undervisning består i at skabe rammer, som karrieremæssigt belønner den ekstra indsats, det kræver at udvikle nye og mere entreprenørielle undervisningsformer, og som honorerer de tidsmæssige omkostninger, den ekstra indsats medfører.

Handlemuligheder:

Udviklingen af en dansk tenure track model.

En dansk tenure track model på universiteterne er under udvikling og udgør et interessant værktøj, som ledelsen kan anvende til at sætte øget fokus på kvalitetsudvikling af uddannelser og undervisningen på universiteterne, herunder gennem et øget og mere udbredt fokus på entreprenørskab. Universiteterne har dog endnu til opgave at udvikle klare kriterier for ansættelse og advancement, som i endnu højere grad end i dag stiller krav til de mest lovende forskere om også at arbejde med udviklingen af deres undervisning, bl.a. men ikke udelukkende ved at styrke deres entreprenørielle undervisningsfærdigheder. Samtidig bør Uddannelses- og Forskningsministeriet genoverveje reglerne vedrørende bedømmelsespraksis, som i dag giver ansøger krav på fuld fortrolighed og dermed universiteterne begrænsede muligheder for at vurdere ansøgernes undervisningspædagogiske

evner på baggrund af feedback fra tidligere studerende og kolleger.

Prioritering af ressourcer til undervisning. Det er universiteternes opgave at vurdere, hvordan de vil opkvalificere deres undervisere, og universiteterne har et ansvar for at sikre, at der afsættes tilstrækkelige ressourcer til videreudvikling af undervisningen og af underviseres entreprenørielle undervisningsfærdigheder. Udvikling af mere entreprenørielle undervisningsmetoder er tidskrævende, og flere af undersøgelsens interviewpersoner understreger behovet for, at ledelsen anerkender dette og prioriterer den tid, det kræver.

Oprettelsen af en undervisningskvalitetspulje.

Som et supplement til Uddannelses- og Forskningsministeriets bevillinger til universitetsuddannelserne bør regeringen overveje at afsætte økonomiske midler til en særskilt undervisningskvalitetspuljepulje, hvor institutter, studienævn eller undervisere kan søge midler til at styrke kompetencer i entreprenørielle undervisningsmetoder, eller til at gennemføre kortere forløb og aktiviteter i undervisningen med et entreprenørielt sigte, fx forberedelse og gennemførelse af samarbejder med aftagere. Der eksisterer i dag mindre puljer til sådanne formål, men der er behov for en større enkeltstående pulje af midler til at nå den brede masse af undervisere og kickstarte de entreprenørielle undervisningsfærdigheder, universiteter på sigt selv skal opretholde.

Entreprenørskabsindsatsen skal prioriteres af hele organisationen

DEAs spørgeskemaundersøgelse blandt studieledere peger på, at **universiteterne har en ledelsesudfordring i samspillet mellem de forskellige ledelsesniveauer**, da ledelsens fokus på entreprenørskab mindskes på vej ned gennem systemet.

Studienævnene spiller en helt central rolle i forhold til at sikre, at ledelsens strategier og ambitioner når hele vejen ned til undervisningslokalet. Studienævnene har til opgave at sikre tilrettelæggelse, gennemførelse og udvikling af universitetets uddannelse og undervisning. Men udvikling af en mere entreprenøriel undervisning kan medføre en både tidsmæssig og økonomisk belastning. Derfor kan studienævnene være en lus mellem to negle, da de skal balancere hensynet til universitets overordnede strategier om mere entreprenørielle uddannelser og de praktiske prioriteringer i tilrettelæggelsen af uddannelserne.

Samtidig vil en forankring af entreprenørskabsindsatsen i fagmiljøerne **kræve, at fagledelsen på universiteterne aktivt prioriterer mellem forskellige entreprenørskabsinitiativer**. For nogle institutter er opgradering af undervisningskompetencer vigtigere end for andre, der måske har større behov for at fokusere på inkubatormiljøer. De forskellige faglige områder kræver forskellige tilgange til at forankre indsatsen med entreprenørskab.

Handlemuligheder:

Det primære operationelle ansvar for at styrke entreprenørskabsindsatsen skal forankres i studienævnene. Universitetsledelsen bør have klart fokus på at forankre entreprenørskabsindsatsen i studienævnene, da det er dem, som helt konkret skal sikre, at entreprenørskabsindsatsen forankres fagligt i undervisningen.

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) kan bruges som et aktivt ledelsesredskab til at sikre organisatorisk forankring. Flere af informanterne peger på MUS som et oplagt ledelsesredskab til løbende at sikre prioriteringen af undervisning og entreprenørskabsindsatsen hele vejen ned gennem organisationen. Heri-

gennem vil universitetsledelsen kunne understøtte, at der bliver fulgt op på de entreprenørielle undervisnings- og eksaminationsformer som beskrevet i fag, uddannelser og læringsmål. Dette er især relevant for forskere, som ikke er ansat på tenure track karrierespor.

En bedre forankring kræver bedre koordinering, videndeling og evaluering

Der er behov for **en national koordineret indsats**, hvis entreprenørskabsindsatsen for alvor skal integreres i universitetsuddannelserne. Det er en barriere for erfaringsudveksling mellem universiteter og fagmiljøer, at entreprenørskabsbegrebet tolkes så forskelligt og i sidste ende fremstår utydeligt, og at indsatsen er drevet af mange, ofte isolerede, små miljøer. Derfor er der grundlag for øget national erfaringsudveksling med henblik på at skabe fælles begrebsforståelse i respekt for den diversitet, entreprenørskabsindsatsen åbner for, når den forankres i de mange fagmiljøer.

Der er fortsat **behov for mere viden om, hvilke indsatser som skaber mest værdi** for studerende, for underviserne og for arbejdsmarkedet. Udvikling af entreprenørielle undervisningspædagogiske kompetencer og iværksætterkonkurrencer er to vidt forskellige initiativer, som ikke nødvendigvis er lige omkostningstunge eller har samme effekt på forskellige fagmiljøer. Universiteterne skal blive bedre til at vurdere effekterne af de forskellige entreprenørskabsinitiativer for bedre at kunne prioritere mellem dem. Denne øgede viden kræver blandt andet en tættere kobling mellem arbejdet med entreprenørskab i praksis og de universitetsmiljøer, som forsker i entreprenørskab.

For at styrke ministeriets og universitetsledelsernes mulighed for at understøtte universiteternes entreprenørskabsindsats er der desuden **behov**

for mere kvalitative vurderinger af universiteternes entreprenørskabsindsats som supplement til de nuværende kvantitative indikatorer.

Handlemuligheder:

Nationalt netværk for entreprenørskab på universiteter. De danske universiteter behøver et nationalt tværfagligt netværk med fokus på entreprenørskab på universiteterne. For at styrke koordineringen og videndelingen bør Uddannelses- og Forskningsministeriet bakke op om et sådant nationalt netværk for entreprenørskab på universiteterne, hvor indsatsen søges forankret i de forskellige faglige miljøer. Netværket skal bl.a. sikre koordinering, udvikle best practice med udgangspunkt i fagligheden og samarbejde med internationale entreprenørskabsnetværk. Et potentielt udgangspunkt for et sådant netværk kan findes i det nyetablerede Universiteternes Innovations- og Entrepenørskabspædagogiske Netværk (UNIEN), som har særligt fokus på de pædagogiske og didaktiske elementer i arbejdet med innovation og entreprenørskab.

Evaluerings af entreprenørskabsindsatsen kan tilstræbes gennem en tilbagevendende evaluering af, om et universitet understøtter en entreprenøriel kultur blandt ansatte og studerende; eksempelvis via ekspertpaneler, hvor flere aspekter af entreprenørskabsindsatsen dermed kan indfanges. Derudover kan selvevalueringsredskabet HEInnovate, som tillader studerende og ansatte at evaluere arbejdet med entreprenørskab, være et muligt redskab til at identificere styrker og svagheder i universitetets entreprenørskabsindsats og dermed kvalificere dialogen internt på universiteterne og med Uddannelses- og Forskningsministeriet.

OM ANALYSEN

Undersøgelsen, som ligger til grund for denne rapport, er finansieret i et samarbejde mellem DEA og Styrelsen for Videregående Uddannelser. Det er dog alene DEA, som står til ansvar for rapportens resultater og konklusioner.

I undersøgelserne har DEA inddraget forskellige niveauer, medarbejdertyper og personer med varierende tilknytning til entreprenørskabsområdet. Dette giver et nuanceret billede af entreprenørskabsindsatsen, da emnet belyses indefra gennem praktikere og ledere med erfaring fra entreprenørskabsområdet samt udenforstående ledere og medarbejdere på landets universiteter.

Konkret er rapporten baseret på følgende kilder:

Desk research

DEA har indsamlet og gennemgået et omfattende materiale i form af strategier og visioner omkring entreprenørskab, innovation og iværksætteri fra regeringer, ministerier, universiteter og øvrige relevante organisationer med tilknytning til entreprenørskabsområdet. Derudover omfatter materialet universitetsudviklingskontrakter, tilsynsrapporter samt evalueringer og effektmålinger af tidligere og eksisterende entreprenørskabsinitiativer.

Kvalitative interviews

DEA identificerede en række informanter med tilknytning til de eksisterende entreprenørskabsprojekter, -miljøer og -organisationer og gennemførte 30 eksplorative interviews for at opnå en større forståelse af de initiativer, som har kendetegnet universiteternes entreprenørskabsindsats. Mange af disse informanter kan karakteriseres som værende ildsjæle på entreprenørskabsom-

rådet og kan trække på erfaringer med undervisere, ledere samt de formelle og uformelle strukturer, der eksisterer på universiteterne i dag, og som en fremtidig forankring skal tage højde for. På baggrund af disse interviews har DEA identificeret en række barrierer for en fremtidig forankring af entreprenørskab i uddannelserne.

Foruden ildsjæle og andre med tilknytning til entreprenørskabsindsatsen gennemførte DEA fem interviews med udvalgte personer fra forskellige ledelsesniveauer på en række af landets universiteter. Formålet med disse interviews var at få indsigt i de strategiske overvejelser omkring entreprenørskab i uddannelserne samt at få universitetsledere til at forholde sig til de barrierer for forankring af entreprenørskab, som DEA har identificeret.

Workshops

DEA afholdt to løsningsorienterede workshops, som i alt omfattede 18 deltagere i form af undervisere, studieledere, studerende og entreprenørskabsildsjæle. 13 af informanterne fra de kvalitative interviews deltog i en af de to workshops. Formålet med de to workshops var at anvise mulige veje til, hvordan barriererne kan imødegås. Der blev holdt en workshop i Aarhus og en i København.

En spørgeskemaundersøgelse blandt studieledere på universiteterne

Forankringen af entreprenørskab i universitetsuddannelserne vil være afhængig af en lang række medarbejdere, ledere og samarbejdspartnere på landets universiteter. En central aktør er dog studielederne, som er en interessant informationskilde, da de på den ene side skal orientere sig

opad i ledelseshierarkiet omkring strategiske og administrative retningslinjer på universitet. På den anden side skal de orientere sig ude i de faglige miljøer i forbindelse med udvikling og planlæg-

ning af uddannelsesaktiviteter. Derfor valgte vi at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse af studielederes opfattelse af barrierer for forankring af entreprenørskabsindsatsen på universiteterne.

Tabel 1. Oversigt over interviewpersoner og workshopdeltagere (titler var gældende på interviewtidspunktet)

Interviewperson	Organisation
Adam Tønsberg	CEO, Venture Cup
Allan Grønbæk*	Daglig leder, RUCInnovation på RUC
Anja Birch Nielsen**	Ph.d.-stipendiat, Institut for Økonomi og Ledelse, AAU
Anne Kahr Hällman	Chef for Strategienheden, Fakultetsservice, Det Humanistiske Fakultet, KU
Bjarne Graabech Sørensen	Prorektor og konstitueret direktør, SDU
Bo Koch-Christensen	Project manager, Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), CBS
Camilla Ø. Rump**	Lektor, Institut for Naturfagenes Didaktik, KU
Cathrine Amalie Oldenburg	Project Manager, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL)
Esben H. Licht**	Studerende på RUC, medarrangør af Reality Bites
Finn Kjærdsdam	Rektor, AAU
Flemming Fink	Centerdirektør, Center for Entrepenørskab og Innovation (CEI), AU
Frank Mathiasen	Senior project manager, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL) og Technology and Innovation Management, Department of Management Engineering, DTU
Ganesh Ram**	Studerende på AU
Hanne Leth Andersen	Rektor, RUC
Henrik Brændstrup	Projektleder, IDEA Entrepreneurship Centre, SDU
Jakob Søndergaard Nielsen**	Studerende på Danmarks Tekniske Universitet, senior rådgiver i Stardust DTU
John Heebøll**	Centerleder, DTU Management Engineering, Innovationssystemer og fremsyn, DTU
Karina Rothoff	Leder, Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), CBS
Karl-Heinz Pogner**	Lektor, Department of Intercultural Communication and Management, CBS
Kasper Østerbye	Lektor og studieleder, ITU
Katharina Anna Pötz	Adjunkt, Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi, KU
Kristian Philipsen**	Lektor, Institut for Entrepenørskab og Relationsledelse, SDU
Lene Nielsen	Lektor, ITU

Interviewperson	Organisation
Lene Tortzen Bager**	Lektor ved Center for Undervisningsudvikling og Digitale Medier, AU
Linda Greve	Teamleder for Entreprenørskabsundervisning, Center for Entreprenørskab og Innovation (CEI), AU
Lone Stubdrup	Teamleder for Videnbaseret Iværksætteri, Center for Entreprenørskab og Innovation (CEI), AU
Lone Toftild	Sekretariatsleder, IDEA Entrepreneurship Centre, SDU
Lucia Velasco	Project manager og Co-founder, Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), CBS
Lykke Friis	Prorektor for uddannelse, KU
Mark Gray**	Studerende og Co-founder af ITU Innovators, ITU
Martin B. Justesen*	Business developer og Founder, Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), CBS
Merete Carlson*	Specialkonsulent, Strategienheden, Fakultetsservice, Det Humanistiske Fakultet, KU
Mia Louise Justesen	Projektleder i Studentervæksthuset Aarhus
Mie L. Nielsen**	Studerende på AU og Co-founder af Talerøret
Mike Pedersen**	Studerende på AU
Mikkel Trym*	Direktør, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL)
Monica Pyndt Grønning**	Teamleder, Fonden for Entreprenørskab – Young Enterprise
Morten Dahlgaard Andersen	Leder, Supporting Entrepreneurship at Aalborg University (SEA), AAU
Niels Møller Nielsen**	Studieleder og lektor, Institut for Kultur og Identitet, RUC
Nina Bedmar	External relations manager, Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), CBS
Pernille Hammar Anderson	Pædagogisk konsulent, Afdeling for Uddannelse og Studerende, DTU
Peter Conrad Ottesen	Daglig leder, Katapult, Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet, KU
Rolf Henrik Berg**	Professor, DTU Nanotech
Sannie Fisker	Specialkonsulent, Afdeling for Innovation og Sektorudvikling, DTU
Stine Hamburger	Project manager, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL)
Sven Bislev	Lektor, Department of Intercultural Communication and Management, CBS
Søren E. Frandsen	Prorektor, AU
Torben Bager	Direktør og professor, IDEA Entrepreneurship Centre, SDU
Trine Middelboe	Senior project manager, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL) og KU

* = har foruden interview også deltaget i en workshop.

**= har deltaget i en workshop, men ikke et interview.

Hvordan defineres entreprenørskab i rapporten?

Entreprenørskab kan antage mange former, og begrebet er nært beslægtet med andre ord, som har været på det politiske systems ønskeliste til danske uddannelsesinstitutioner i det seneste årti: Ord som iværksætteri, kreativitet, foretagsomhed, værdiskabelse og innovation. I denne rapport anvender vi entreprenørskabsbegrebet som en samlebetegnelse for de begreber. Dette skyldes, at begreberne bruges forskelligt i forskellige faglige miljøer, og at det, der er innovation eller kreativitet den enes øjne, kan være entreprenørskab i andres øjne.

På baggrund af denne brede forståelse af begrebet har DEA valgt at benytte sig af følgende definition af entreprenørskab på universiteterne:

Entreprenørskab på universiteterne er aktiviteter og undervisning, hvor de studerende lærer at handle på muligheder og gode idéer, og at omsætte disse til værdi for andre. Den værdi, der skabes, kan være af økonomisk, kulturel eller social art.²

Innovation omtales ofte i forbindelse med entreprenørskab. Innovation forstås i rapporten som den værdi, entreprenørielle studerende skaber ved at handle på muligheder og gode idéer.

DEA henviser med begrebet innovation i den private sektor til implementeringen af nye eller markant forbedrede produkter (varer eller service), processer, organisatoriske metoder eller nye markedsføringsmetoder (OECD, Eurostat, 2005). Innovation i den offentlige sektor henviser til implementeringen af nye eller markant forbedrede services, processer, organisatoriske metoder og kommunikation (Europa-Kommissionen, 2013). Sociale innovationer refererer i rapporten til udviklingen og implementeringen af nye idéer i form af produkter, services og modeller, der dækker sociale behov og skaber nye sociale relationer og samarbejde. Social innovation adskiller sig ved, at både målet og midlet er socialt (Europa-Kommissionen, 2013).

² Denne definition anvendes desuden af Fonden for Entrepenørskab – Young Enterprise.

1. POLITISKE UDVIKLINGER FRA 2002-2014: FRA IVÆRKSÆTTERI TIL INNOVATIONSSTRATEGI

Landskabet af politiske aktiviteter rettet mod at styrke entreprenørskabsaktiviteterne på universiteterne fremstår både kuperet og vanskeligt at overskue. Entreprenørskabsindsatsen kan som et hele bedst betegnes som spraglet. Ikke desto mindre er der to primære faser af politiske strategier og initiativer, som kan identificeres, når man ser på udviklingen, siden VK regeringen varslede nye toner i starten af 00'erne.

FØRSTE FASE: DET SNÆVRE FOKUS PÅ INNOVATION OG IVÆRKSÆTTERI

Det første store ryk i udviklingen skete i årene omkring 2002-2004. Her formulerede en forholdsvis nyvalgt VK-regering følgende fem politiske strategier og handlingsplaner, som satte *innovation og iværksætteri* på dagsordenen.

- Handlingsplan: Bedre uddannelser (juni 2002)
- Handlingsplan for iværksættere (januar 2003)
- Regeringens Videnstrategi – viden i vækst (januar 2003)
- Handlingsplan: Et samfund med plads til det frie initiativ (oktober 2003)
- Strategien Innovation, iværksætterlyst og selvstændighedskultur i uddannelsessystemet (januar 2004).

Fælles for de mange politiske udspil var for det første, at initiativerne i forhold til universiteterne, og i særdeleshed universitetsuddannelserne, var få – og dem, der var, havde hovedsageligt fokus på at flere skulle motiveres og klædes på til at vælge en karriere som selvstændige erhvervsdrivende. Dette fokus hang sandsynligvis sammen med, at det daværende Økonomi- og Erhvervsministerium spillede en helt central rolle

i udviklingen af disse strategiske oplæg.

For det andet byggede udspillene på en forståelse af, at det “ikke er mangel på motivation eller lyst til at forandre og skabe nyt, der præger de unge i dagens Danmark, men snarere mangel på metodiske og praktiske redskaber.” (Undervisningsministeriet i samarbejde med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, 2004). Det var derfor hovedsageligt ekstra-curriculære aktiviteter, som blev sat i værk, bl.a. studentervæksthuse, der tilbød mentorordninger, workshops, netværksarrangementer og kontorpladser til studerende, der havde lyst til starte virksomhed.

Etableringen af iværksætterakademiet IDEA (International Danish Entrepreneurship Academy) i slutningen af 2004 var det initiativ, som omfattede flest universiteter og for alvor satte gang i udviklingen af studenterrettet iværksætteri på universiteterne.

IDEA, som stadigvæk eksisterer, byggede ved opstarten på en forståelse af, at man gennem undervisning kunne stimulere til iværksætteri og innovation ved at lære de studerende, *hvordan* man bliver iværksætter, give dem *nødvendige redskaber* og tilføre dem et bestemt *tankesæt og holdninger*. (Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2008). I regi af IDEA etablerede man derfor et nationalt center og fem regionale centre, der skulle skabe sammenhæng i udviklingen af undervisning og ekstra-curriculære aktiviteter med dette formål på de videregående uddannelser. Det nationale center samt et regionalt center blev placeret på SDU, mens tre af de

øvrige regionale centre blev placeret på Handelshøjskolen i Aarhus, CBS og AAU.

Slutevalueringen af IDEAs projektfase vurderede kort fortalt, at projektet indfrie de formulerede mål for projektet – men også, at “det har vist sig at være en længere proces end forventet at skabe grobund for iværksætteri og innovation i uddannelsessystemet.” (Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2008).

Dette blev begrundet med en skepsis fra universiteterne: “Universiteterne opfatter stadig iværksætteri som en praktisk disciplin, der ikke har tilstrækkeligt akademisk niveau til, at den kan indgå som en pointgivende del af forløbet.” (Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2008).

Ideen om en samlet udvikling af feltet, som IDEA repræsenterede, blev desuden hurtigt udfordret af konkurrerende initiativer. Allerede i 2006 etableres Øresund Entrepreneurship Academy, som var et samarbejde mellem i alt 12 danske og svenske universiteter om at fremme iværksætterundervisning (kaldet entrepreneurship). (Øresund Entrepreneurship, 2010). Den nye samarbejds-konstellation markerede det første skridt mod en spredt udvikling, hvor nogle universiteter arbejdede alene, andre satsede på regionale samarbejder med andre videregående uddannelser og erhvervsliv, og endnu andre gik sammen i mindre universitetssamarbejder.

ANDEN FASE: DEN BREDE TILGANG TIL ENTREPRENØRSKAB

Det andet ryk i udviklingen skete cirka fem år efter etableringen af IDEA og markeredes med den politiske strategi, der kom i slutningen af 2009: Strategi for uddannelse i entreprenørskab. Strategien blev udarbejdet i et samarbejde mellem fire ministerier: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, Økonomi-

og Erhvervsministeriet, Undervisningsministeriet og Kulturministeriet.

Strategien udgjorde dermed det første samlede politiske forsøg på at sætte en bred dagsorden om *entreprenørskab* på uddannelserne, hvilket var med til at understrege, at entreprenørskabsindsatsen kræver koordinering og samarbejde fra flere sider – også på ministerielt niveau.

Vores fremtidige konkurrenceevne styrkes af, at vi gennem vores uddannelsessystem stimulerer de studerendes evner til at tænke nyt, se muligheder og omsætte idéer til værdi eller med andre ord at være “entreprenøriel”. Vi skal i Danmark ikke blot være veluddannede, men også entreprenørielle.

Regeringen præsenterer med denne strategi en ramme for, hvordan vi får uddannet fremtidens entreprenørielle virksomhedsledere og medarbejdere. Disse entreprenørielle ledere og medarbejdere skal skabe sociale og kommercielle succeser i nye virksomheder og organisationer eller inden for rammerne af eksisterende virksomheder eller offentlige institutioner.

– Strategi for uddannelse i entreprenørskab 2009

Selv om det blev understreget, at strategien byggede videre på den hidtidige indsats på området, så markerede den med sit valg af begreber et klart skifte i retorikken omkring den udvikling, der skulle ske på universiteterne. Det var ikke længere opstart af nye private virksomheder, som stod i centrum – men derimod behovet for entreprenørielle kompetencer i såvel virksomheder, organisationer og den offentlige sektor hos både medarbejdere og ledere. Entreprenørskab betragtedes med andre ord som noget, der var nødvendigt på tværs af fag og niveauer, og som noget der skulle skabe både “*sociale og kommercielle succeser*.” (Ministeriet for Videnskab,

Teknologi og Udvikling; Økonomi- og Erhvervsministeriet; Undervisningsministeriet, Kulturministeriet, 2009).

I denne nye, brede tilgang til entreprenørskab blev der lagt stor vægt på, at entreprenørskab skulle integreres i undervisningen gennem brug af innovativ pædagogik og innovative undervisningsmetoder. En forståelse som udsprang af Selvstændighedsfondens arbejde på området (Den Europæiske Socialfond, Undervisningsministeriet og Selvstændighedsfonden, 2008).

Denne fase bød også på et bottom-up initiativ i form af "*Next Generation*". Dette var et fireårigt (2010-2013) tværgående partnerskab mellem KU, CBS, DTU og centrale aktører inden for området i form af Fonden for Entrepreneurskab, Symbion, Venture Cup og Københavns Erhvervscenter. Next Generation havde til opgave at styrke underviseres og studerendes kompetencer inden for innovation, intrapreneurskab og iværksætteri. Selv om initiativet ikke længere findes, kører flere af aktiviteterne udviklet i projektet videre på de enkelte universiteter.

Foruden bottom-up initiativer blev strategien for uddannelse i entreprenørskab fulgt op med konkrete politiske initiativer. Bl.a. blev Selvstændighedsfonden omdøbt til *Fonden for Entrepreneurskab – Young Enterprise* og blev nedsat som nationalt videncenter for uddannelse i entreprenørskab. Fonden skulle foruden videndelfunctionen, som omfatter effektmålinger og udvikling af undervisningsmateriale, også støtte konkrete projekter gennem uddeling af fondsmidler til udvikling og videreudvikling af undervisning med fokus på innovation og entreprenørskab på alle niveauer af uddannelsessystemet.

Et andet initiativ kom i 2010, da Danmarks Vækstråd, Erhvervs- og Byggestyrelsen og

Forsknings- og Innovationsstyrelsen udskrev konkurrencen "*Det Entrepreneurielle Universitet*" (DEU). Den erklærede ambition var, at der efter internationalt forbillede skulle bygges et "fyrtårn" for entreprenørskab på et af de otte universiteter. Et fyrtårn, som ikke bare skulle løfte entreprenørskabsniveauet på det enkelte universitet, men være med til at drive udviklingen i det øvrige uddannelsessystem (Erhvervs- og Byggestyrelsen i samarbejde med Fonden for Entrepreneurskab, 2010).

Juryen udnævnte i november 2010 AU som vinder, og AU Center for Entrepreneurskab og Innovation (AU CEI) har drevet projektet. En yderligere pris blev desuden oprettet og uddelt til *Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab* (CIEL), hvis fokus var på at udvikle, integrere og forankre entreprenørskab på tværs af DTU, KU og CBS. CIEL samarbejdet er baseret på det samarbejde der blev etableret i Next Generation projektet, hvor de samme institutioner deltog. CIELs eksterne finansiering udløb i 2013, men indsatsen er i dag indlejret på de deltagende institutioner og kører videre med intern finansiering. DEU afsluttes i marts 2015.

Udviklingen fra den første til den anden fase var ikke kun en begrebsmæssig udvikling fra iværksætteri til entreprenørskab, men også en udvikling af rationalerne, som lå bag. I Tabel 2 ses en oversigt over de forskellige visioners rationaler, hvor det er tydeligt at se, at opgaven for universiteterne blev mere omfattende og samtidig mere diffus.

Tabel 2. Oversigt over de to visioners rationale for universiteterne

	Den snævre tilgang (Iværksætter)	Den brede tilgang (Entreprenørskabskapacitet)
Overordnet rationale	Undervise i virksomhedsopstart	Udvikle entreprenørielt mindset samt entreprenøriel adfærd og intention
Læringsrationale	Instrumentelle handlingskompetencer	Mestring af "ideation" (idegenerering og opdagelse af muligheder)
Undervisningsrationale	Videnoverførsel	Facilitering af viden og kompetencer
Universitetsrationale	En ekstra aktivitet ved siden af organisationen	En kernestrategisk aktivitet i organisationen
Virksomhedsrationale	Understøtte og hjælpe nye iværksættere	Entreprenøriel kapacitet i både spirende og eksisterende organisationer
Økonomisk rationale	Flere nye virksomheder startet af dimittender	Videnoverførsel fra universiteter
Policyrationale	Flere videnintensive jobs	En entreprenøriel økonomi

Kilde: Bager, Torben. Entrepreneurship education and new venture creation: A comprehensive approach. (2011).

Note: "Iværksætter" og "Entreprenørskabskapacitet" er tilføjet tabellen i denne rapport.

2012 OG FREM: FOKUS PÅ FORANKRING

Det seneste store politiske udspil på entreprenørskabsområdet kom med regeringens innovationsstrategi "*Danmark – Løsningernes Land*", der så dagens lys ved udgangen af 2012. Med innovationsstrategien er det den nuværende regeringens ambition, at de offentlige investeringer i forskning, uddannelse og innovation i højere grad skal omsættes til vækst og jobskabelse i erhvervslivet. Innovationsstrategien fokuserer bl.a. på, at uddannelsessystemet skal medvirke til at øge innovationskapaciteten.

Evnen til at være innovative skal være et grundelement i alle uddannelser fra folkeskole til ph.d. Det kræver en kulturændring i hele uddannelsessystemet, hvor innovation i højere grad integreres i uddannelserne og forankres på uddannelsesinstitutionerne.

– Innovationsstrategien 2012: 25-26

Regeringen taler for en bred indsats for at understøtte og udvikle innovation på alle uddannelses-

niveauer, hvor universiteterne selvfølgelig også er en del af visionen. Herunder er der initiativer rettet mod understøttelse af de innovative kompetencer hos nogle særlige grupper af studerende på universiteterne, hhv. talenter og ph.d.-studerende. Derudover tilskrives Fonden for Entrepenørskab en central rolle i forhold til at understøtte indlejringen af entreprenørskab og innovation i uddannelserne samtidig med, at fondens funktion som videncenter på området styrkes.

Innovationsstrategien lægger sig i forlængelse af dens forløber på entreprenørskabsområdet og understreger nogle af de pointer, der findes i strategien fra 2009. Dog er man i løbet af de tre år gået fra en ambition om, at en markant større andel af studerende skulle tage fag og kurser i entreprenørskab til en ambition om, at entreprenørskab skal være et grundelement i alle uddannelser.

Denne ambition betyder, at udfordringen med at forankre og integrere entreprenørskab på universiteterne nu dækker væsentligt flere studerende,

undervisere og institutioner end tidligere. At løse denne udfordring kræver derfor, som det beskrives i innovationsstrategien, en *kulturændring* i uddannelsessystemet. Særligt kræver det af universiteterne, at ledelserne tager et større ansvar for udviklingen, og at undervisernes kompetencer til stadighed bliver udviklet til at varetage mere innovative og entreprenørielle undervisningsformer.

I 2013 nedsatte regeringen desuden Udvalget for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser (Kvalitetsudvalget), som i løbet af 2013/14 har arbejdet på at udvikle anbefalinger til at styrke de videregående uddannelsers kvalitet, relevans og sammenhæng. Kvalitetsudvalgets arbejde har været med til at intensivere debatten om fremtiden for de videregående uddannelser og dermed også universitetsuddannelserne. Mens udvalgets hidtidige arbejde ikke har fokuseret på entreprenørskab, er det dog oplagt at tænke entreprenørskab som et centralt element i både kvaliteten af uddannelserne samt relevansen for arbejdsmarkedet. Det øgede engagement fra de studerende, som en entreprenøriel undervisning kan medføre, samt mere værdiskabende dimittender må således regnes for at være centrale elementer i bedre og mere relevante uddannelser.



2. ENTREPRENØRSKABENS MANGE ANSIGTER PÅ UNIVERSITETERNE

Ideen om det entreprenørielle universitet er ikke dansk, men refererer til et forskningsfelt, som har vundet indpas i store dele af den industrialiserede verden (OECD, 2012) (Etzkowitz, 2005). Der findes dog mange forskellige udlægninger af, hvad det entreprenørielle universitet er og skal.

Helt overordnet introducerer ideen om det entreprenørielle universitet en ny rolle for universiteterne. De tidligere hovedopgaver i form af forskning og undervisning suppleres nu af en udtalt mission for universiteterne om at bidrage til økonomisk og social udvikling. Det entreprenørielle universitet er således et bredt og samlende begreb for de mange forskellige indsatser, strategier og interne praksisser, der alle har potentialet til at bidrage til værdiskabelse og innovation. Dermed kan det entreprenørielle universitet forstås som et andet udtryk for universiteternes tredje opgave.

De danske universiteter har gennem de seneste ti år igangsat mange forskellige initiativer til at styrke de studerendes innovative og entreprenørielle kompetencer. Nogle af initiativerne er målrettet studerende med en iværksætter i maven og kan bedst karakteriseres som inkubatormiljøer. Andre initiativer har et bredere fokus og sigter mod at styrke de studerendes eller underviserens entreprenørielle mindset.

Nedenfor præsenteres de forskellige typer af initiativer, der findes på universiteterne i dag. For en mere udtømmende liste, se bilag 1.

Inkubatormiljøer og netværk til studenteriværksættere

Der findes inkubatormiljøer på alle danske universiteter, hvor de studerende kan finde værktøjer, kontorfaciliteter eller sparring fra iværksættere, undervisere eller ligesindede studerende.

Inkubatormiljøerne kan være placeret på de enkelte institutioner, som det fx er tilfældet med *DTU Skylab*, der bl.a. tilbyder prototypeværksted og rådgivning til studenteriværksættere. Miljøerne kan dog også være studenterdrevne netværk, som primært er afhængige af studenternes ressourcer, hvilket studenternetværket *ITU Innovators* på ITU er et godt eksempel på.

Endelig er der studenternetværk, som opererer på tværs af faglige og institutionelle skel. Et eksempel på dette er netværket *Gate to Create*, som er en netværksorganisation for studenterdrevne iværksætternetværk i Danmark.

Case: Studentervæksthus med fokus på progression og individuel udvikling

DEA ønsker med denne rapport bl.a. at pointere, at entreprenørskab på universiteterne handler om meget mere end iværksætteri og startups. Men når det er sagt, så rummer entreprenørskabsindsatsen også de mange iværksætterorienterede initiativer, som giver de studerende mulighed for at arbejde med virksomhedsidéer og forretningskoncepter under forholdsvis trygge rammer og med kvalificeret sparring.

Et godt eksempel på et sådant miljø findes på Aarhus universitet, i form af Studentervæksthus Aarhus på AU Center for Entrepreneurskab og Innovation. Her prioriterer man ifølge projektleder Mia Louise Justesen, at de studerende mødes med både opmuntring og krav.

Vi stiller krav til de studerende, da vi kan se at de vokser med kravene.

Kravene starter allerede i rekrutteringsprocessen, hvor de studerende fire gange årligt kan ansøge om optagelse til væksthushusets forløb kaldet "Take-Off", som bruges til at kvalificere de studerendes idéer gennem peer to peer sparring, coaches og workshops. De faste optagelsestidspunkter har ifølge Mia Louise Justesen nogle positive effekter på de studerendes forhold til hinanden og til væksthuset.

Et inkubatormiljø kræver aktive studerende, og det betyder meget, at de studerende starter samtidig, og allerede fra starten forpligtes til at sparre med hinanden. Det styrker deres tilhørsforhold til huset og hinanden.

Ansøgningsprocessen indebærer, at de studerende skal beskrive deres ide eller koncept samt forventninger og behov i forbindelse med deres ophold i væksthuset. Ifølge Mia Louise Justesen bruges ansøgningerne bl.a. til at vurdere de studerendes motivation og forståelse af deres eget koncept, hvorefter de mest egnede ansøgere udvælges.

Ansøgningsprocessen samt et stigende antal ansøgninger betyder, at de kan være mere selektive i forhold til de ca. 75 pladser, de har til virksomhedskoncepter, hvilket er med til at skabe en kultur, hvor de studerende er blevet en del af en særlig og ambitiøs gruppe.

Det, at vi screener de studerende, betyder, at vi kan rekruttere de mest egnede. Det resulterer i mere fokuserede studerende, og vi kan også mærke det på kvaliteten af den sparring, de studerende giver hinanden.

Det er ifølge Mia Louise Justesen vigtigt, at væksthushusets ydelser indeholder en progression, hvor de studerende, der har startet en virksomhed og har ambitioner om at få den til at vækste, tilbydes nogle særlige ydelser, som kan udvikle virksomheden yderligere. I vækstforløbet arbejdes der med de særlige udfordringer, der kan opstå, når de studerende får ansatte, udvider produktporteføljen eller bevæger sig ind på nye markeder.

15 af de 75 pladser er således reserveret til de virksomheder, som to gange årligt udvælges til vækstprogrammet, hvor de bl.a. tilbydes faste kontorfaciliteter, et advisory board med eksterne eksperter med relevant brancheerfaring samt faste rådgivningsmøder. Væksthuset hjælper desuden med tiltrækning af investeringskapital gennem deres voksende netværk af eksterne rådgivere.

Hvis man skal motivere de studerende til at yde deres bedste, så er det vigtigt med noget at stile efter. Derfor er det så vigtigt, at vi kan tilbyde særligt gode vilkår til de virksomheder, som udviser størst potentiale.

Kilde: Interview med Mia Louise Justesen, projektleder i Studentervæksthus Aarhus.

Iværksætterkonkurrencer

Det mest velkendte eksempel herhjemme er *Venture Cup*, som er den største tværuniversitære iværksætterkonkurrence i Danmark. Formålet med *Venture Cup* er at støtte og motivere forskere og studerende i udviklingen af forretningsidéer til nye succesfulde virksomheder. *Venture Cup*s primære aktivitet er afholdelsen af to store iværksætterkonkurrencer hvert år, henholdsvis en idekonkurrence og forretningsplan-konkurrence, hvor studerende dystet om pengepræmier og relevante ydelser til videreudvikling af deres virksomheder. Til disse konkurrencer sørger *Venture Cup* for kvalificeret sparring til de studerende i form af vejledning og sparring fra f.eks. erfarne iværksættere, jurister og andre, der kan være med til at kvalificere deres virksomheder i løbet af processen.

Case competitions

Case competitions findes i stigende antal på universiteter i både udlandet og i Danmark. Gennem konkurrence med andre studerende forsøger individuelle eller grupper af studerende at løse en given teoretisk eller konkret udfordring stillet af en ekstern samarbejdspartner i form af en virksomhed eller organisation. Et godt eksempel er den årlige Aarhus Case Competition (ACC), som siden 2012 hvert år har bragt studerende fra hele Norden til Aarhus i en uge for at dyste om, hvilket hold der kan levere den bedste løsning på en case givet af en ekstern partner.

Styrkelse af de studerendes entreprenørielle mindset

I erkendelsen af, at mange studerende ikke nødvendigvis går med en iværksætter i maven har mange universiteter gennem de senere år igangsat initiativer, hvis formål er at udvikle de studerendes entreprenørielle kompetencer, og øge deres potentiale for at være værdiskabende med udgangspunkt i deres faglighed.

Et godt eksempel på dette er *Entrepreneurship Excellence Programme* (EEP), som er udviklet i CIEL samarbejdet mellem KU, CBS og DTU. EEP-kurserne afholdes enten som semesterfag eller som sommerskoler og har til opgave at styrke de studerendes entreprenørielle kompetencer og værdiskabelse gennem tværfaglige og virksomhedsnære innovationsudfordringer.

Et andet eksempel er IDEA Entrepreneurship Centre på SDU. IDEA er SDU's kompetencecenter for iværksætteri, innovation og kreativitet. IDEA dækker alle universitetscampusser og alle fakulteter.

Case: Hvordan underviser man entreprenørielt på universitetet?

På KU har bachelor- og kandidatstuderende i år for tredje gang mulighed for at følge det tværfaglige, ECTS-berettigede kursus, *Entrepreneurship and Innovation*. Gennem kurset lærer de studerende i praksis, hvordan de kan arbejde med at handle på deres kernefaglighed og omsætte den til værdi for det omgivende samfund.

Formålet med kurset er, at de studerende i teams af 5-7 udvikler forretningsmodeller med udgangspunkt i deres egen faglighed. Rammen for fagligheden sættes hvert år med specifikke faglige temaer inden for hvilke, de studerende skal identificere problemer og levere løsningsforslag. Til efteråret vil temaerne være fødevarer, sundhed samt clean-tech & naturressourcer.

Ud fra de studerendes faglige baggrund og interesser placerer underviseren de studerende i forskellige teams, der afspejler danske og internationale studerende fra forskellige bachelor- og kandidatuddannelser inden for alle hovedområder. Med afsæt i deres forskelligheder skal de studerende i teamet byde ind med løsningsorienterede forretningsmodeller for virkelige udfordringer. Det gælder både profitmaksimerende og omkostningsneutrale modeller, men fælles for dem alle er kravet om, at de skal være brugerorienterede, teknologisk mulige og økonomisk realistiske.

Samfundsudfordringerne formuleres af eksterne samarbejdspartnere lige fra organisationer til private virksomheder – herunder især nystartede virksomheder – og andre universiteter. Helt konkret kontakter underviserne og de studerende andre organisationer og virksomheder, og beder dem byde ind med deres udfordringer, som de studerende til gengæld vil dedikere otte uger til at løse.

Undervisningsformen er ikke klassisk gennemgang af pensum, men derimod et format, som stiller store krav til underviserens evner til at stille sig op som autoritet og vide, at ens faglige viden ikke er tilstrækkelig til at besvare alle de studerendes spørgsmål. Dertil spænder de for vidt i team-arbejde med virkelige problemstillinger belyst fra de studerendes forskellige fagligheder.

Kurset skifter udfordringer og cases hvert år, og det er

klart, at jeg ikke har svaret på alle de studerendes spørgsmål, fortæller den ene af underviserne, Katharina Poetz. Jeg kan levere værktøjerne til at udvikle forretningsmodeller, og så kan jeg hjælpe de studerende til at opsoge relevante fagpersoner, som kan give dem sparring på den specifikke problemstilling. Undervejs i kurset lærer de studerende så også, at man er nødt til at opsoge viden fra forskellige interessenter, når man arbejder med virkelige udfordringer.

Kursusformatet er tilsvarende mere tidskrævende end mere traditionelle fag, da der fortsat er meget forberedelse forbundet med at skræddersy teams, facilitere teamarbejdet, tilpasse electioner til dette års nye temaer og kontakte eksterne samarbejdspartnere. Af samme grund er der knyttet to undervisere samt en undervisningsassistent til kurset.

Der stilles tilsvarende store krav til de studerende om at deltage aktivt i undervisningen. Flere studerende forventer at få gennemgået pensum, men mødes i stedet med et krav om at bidrage til team-arbejdet og diskussionerne i undervisningslokalet. Desuden er udfaldet af arbejdet i teams både usikkert og uforudsigeligt.

For at kunne gå til eksamen skal de studerende tilfredsstillende have præsenteret deres problemdiagnose og forretningsmodel for både interne og eksterne interessenter. Ud over fire af sådanne præsentationer skal de studerende desuden aflevere en afsluttende rapport med beskrivelse af processen, evaluering af forretningsmodellen og redegørelse for, hvad det vil kræve at implementere og forbedre modellen.

De studerende karakterbedømmes på baggrund af en afsluttende, mundtlig og individuel eksamen, hvor de blandt skal demonstrere evnen til sammenhængende at pitche en ide på tre minutter. De studerende vurderes således ikke på, om deres endelige forretningsmodel er god eller dårlig, eller på teamets samlede præstation. Men forsøget på at skabe en model på tværs af fagligheder i teamet, forsøget på at engagere relevante interessenter i løsningen af opgaven og evnen til at pitche idéerne er afgørende for, at de studerende får lov at gå til eksamen.

Kilde: Interview med Katharina Poetz, KUs Værktøjskasse til innovation og entreprenørskab i undervisningen (Københavns Universitet, 2014).

Udvikling af underviseres pædagogiske kompetencer

Hvis de studerendes entreprenørielle mindset skal styrkes, kræver det, at underviserne er klædt på til at tilbyde entreprenøriel undervisning. Og der findes flere eksempler på særlige aktiviteter, som skal styrke undervisernes pædagogiske kompetencer i forhold til at undervise i entreprenørskab eller undervise entreprenørielt.

Et eksempel er Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) på CBS. Særligt de aktiviteter, der ligger i CSE Academia er relevante her, da fokus her er på at få implementeret entreprenørskab og flere praksiselementer ind i undervisningen på alle tænkelige faglige kurser. Dette sker gennem tilrettelagte kursusforløb for undervisere.

Et andet eksempel findes på KU, hvor man har etableret Københavns Universitets Universitets-Pædagogiske Indsats (KUUPI). Indsatsen løber fra 2013 til 2016 og understøtter KU's pædagogiske enheder i at kvalitetsudvikle undervisningen og uddannelserne på KU. KUUPI faciliterer pædagogisk didaktiske arrangementer og efteruddannelsesaktiviteter for KU's undervisere.

Etablering af samarbejde mellem virksomheder og uddannelser

Der kan være mange potentielle gevinster forbundet med et øget samarbejde mellem virksomheder eller aftagere og universiteterne. Rekruttering af virksomheder til uddannelsesaktiviteter som virksomhedsbesøg, cases og eksterne oplæg i undervisningen kan understøtte den entreprenørielle undervisning, som ofte er afhængig af relevante udfordringer og problemstillinger fra omverdenen.

Et eksempel på et sådant rekrutteringsinitiativ, som tilmed arbejder på tværs af institutioner og uddannelsesniveauer er Solution Hub, som er

placeret på AAU, nærmere bestemt hos SEA (Supporting Entrepreneurship at AAU). Initiativet inddrager studerende fra både AAU og University College Nordjylland (UCN). Solution Hub etablerer løsningsorienterede samarbejder med lokale virksomheder, hvor de studerende arbejder tværfagligt om løsninger på konkrete problemstillinger i virksomheden.

Forskningsmiljøer og centre med fokus på entreprenørskab

Der findes flere eksempler på forskningsmiljøer som fokuserer på entreprenørskab, og miljøerne findes inden for forskellige faglige hovedområder.

Et eksempel findes på CBS, hvor man har oprettet *CBS Entrepreneurship Platform*, som bl.a. har til opgave at facilitere samarbejder mellem de forskellige forsknings- og undervisningsmiljøer som fokuserer på entreprenørskab.

Et andet eksempel er *Center for Socialt Entrepreneurskab* på RUC. Centret udfører forskning, uddannelse, udviklingsarbejde, evaluering og dokumentation inden for en række områder med relation til social innovation og socialt entreprenørskab.

Case: Undervisningsudvikling i tæt parløb

Kurser i entreprenørskab eller entreprenørielle undervisningsformer fremhæves ofte som et middel til at styrke det entreprenørielle indhold i uddannelserne på universiteterne. Men kurserne har en begrænset effekt, og det er langt fra sikkert, at underviserne er i stand til at applicere det på deres egen undervisning, når de forlader kurset, og et nyt hold studerende dukker op i horisonten. I hvert fald hvis man spørger Lene Tortzen Bager, Lektor på Center for Undervisningsudvikling og Digitale Medier på AU.

Min erfaringer siger, at hvis man virkelig vil udvikle undervisningen og integrere det entreprenørielle fagligt, så skal man ind i undervisningslokalet og arbejde med de konkrete undervisningssituationer. Det er meget svært at ændre på tingene ved at give underviserne et forholdsvist kort kursus, hvorefter de sendes tilbage til undervisningslokalet. Forandring af praksis tager tid og hjælpes godt på vej gennem samarbejde og sparring mellem kolleger.

Lene Tortzen Bager har masser af erfaring med at drive kurser og workshops bl.a. om entreprenørielle undervisningsformer for undervisere på universitetet. Og mens hun peger på, at der sagtens kan finde værdifuld udvikling sted på de kortere 1-2 dages kurser, som involverer undervisernes egen undervisning, så kan det ikke måle sig med den værdi, det giver at udvikle et nyt eller tone et eksisterende kursus i en entreprenøriel retning gennem et semester i tæt parløb mellem undervisere.

Når jeg som entreprenørskabskyndig indtager rollen som medunderviser, opstår der et partnerskab, hvor vi kan lære af hinandens fagligheder, og sammen kan vi noget særligt. Det bliver et tværfagligt samarbejde.

En af fordelene ved det tætte parløb er ifølge Lene Tortzen Bager, at underviserne bliver mindre "sårbare" forstået således, at man sammen kan reagere og justere på undervisningsformer, dialog og feedback, hvis der opstår usikkerhed hos studerende eller undervisere. Og det gør der, da entreprenørielle undervisningsformer ofte indebærer, at underviseren skal indtage nye roller, som stiller høje krav til undervisernes kompetencer inden for facilitering og håndtering af sociale læringsmiljøer, hvor de studerendes læreprocesser er det centrale.

Det handler ofte om at finde en balance mellem underviserens styrende ekspertrolle og den mere åbne og inddragende rolle. Undervisernes fokus på høj faglig kvalitet kan sommetider betyde, at de meget hurtigt går ind og overstyrer.

Denne udviklingsform er naturligvis mere ressourcekrævende, end at afholde korte kurser for undervisere, men som Lene Tortzen Bager fremhæver:

Hvis man virkelig vil ændre den måde, hvorpå der undervises, så kan det ikke klares i et snuptag. Det kræver ressourcer, fordybelse og tæt sparring til undervisere. Derfor er det kompetenceudvikling gennem samarbejde mellem undervisere, og dermed en professionalisering, der virkelig batter.

Kilde: Interview med Lene Tortzen Bager, Center for Undervisningsudvikling og Digitale Medier, AU.

3. BARRIERERNE FOR EN FREMTIDIG FORANKRING AF ENTREPRENØRSKABSINDSATSEN

Dette kapitel præsenterer de primære barrierer for en fremtidig forankring af entreprenørskabsaktiviteter på de danske universiteter, som DEA har identificeret gennem de eksplorative interviews og kvalificeret gennem workshops med ildsjæle, undervisere og studerende samt gennem en spørgeskemaundersøgelse blandt studieledere.

BEGREBSFORVIRRING – HVAD TALER VI OM?

Entreprenørskab, intraprenørskab, iværksætteri, social innovation, kreativitet, foretagsomhed er andre begreber, som på forskellig måde relaterer sig til innovation. Dels fordi fortolkningen af de mange begreber sker mere eller mindre uafhængigt af hinanden i kontekst af forskellige faglige miljøer, hvilket medfører, at det samme begreb kan tillægges vidt forskellige betydninger i to forskellige kontekster. Og omvendt kan man se, at forskellige begreber i nogle tilfælde anvendes til at beskrive lignende aktiviteter.

For dem, der arbejder inden for entreprenørskabsfeltet på universiteterne, er begrebsforvirringen en kendt problematik, som man er nødt til at forholde sig pragmatisk til, hvis man vil gå fra ord til handling. I DEAs interviews og workshops er der flere, der forklarer, at de i deres daglige kontakt med kolleger og ledelser – som en bevidst strategi – sjældent bruger begreberne innovation, entreprenørskab, iværksætteri osv. Årsagen er at enkelte begreber vækker mange forskellige følelser afhængigt af, hvilke faglige miljøer man befinder sig i.

Hvis det bare lugter af "fra forskning til faktura", så kan man godt glemme det. Vi er nødt til at løsrive det fra det kommercielle, og i stedet forklare,

at det handler om at skabe værdi for andre.

– **Camilla Ø. Rump**, Institut for Naturfagenes Didaktik, Københavns Universitet

Samtidig betragtes innovation fortsat af mange som noget luftigt og ukonkret, der står i modsætning til dyb kernefaglighed og dermed kvalitet i undervisningen.

Præcist hvordan begreberne relaterer sig til hinanden, og ikke mindst hvordan de kan omsættes til konkrete aktiviteter, er således et spørgsmål, som konstant er til debat i feltet omkring entreprenørskab – både på institutioner og på det politiske niveau.

De mange begreber og forskellige fortolkninger af dem udgør således en helt grundlæggende udfordring for den forankring og integration af innovation, som der politisk lægges op til.

Interviewene peger på, at begrebsforvirringen skaber ringe betingelser for videndeling og samarbejde. Ikke bare mellem universiteterne, men også mellem de enkelte enheder internt på universiteterne – fordi man simpelthen taler forskellige sprog og ofte strandede i en diskussion om definitioner snarere end at debattere indholdet og aktiviteterne.

Man kan ikke lave en smal definition af entreprenørskab, fordi det rummer så mange aspekter og kan bruges i mange forskellige kontekster – for nogle handler det om at undervise i, hvordan man starter en virksomhed, for andre handler det om handlekraft og udholdenhed.

– **Sannie Fisker**, Afdeling for Innovation og Sektorudvikling, Danmarks Tekniske Universitet

SKEPSIS FRA VIP'ERNE

Rapportens informanter peger over en bred kam på, at der blandt det videnskabelige personale (VIP'erne) på de danske universiteter eksisterer en vis skepsis over for den yderligere integration af entreprenørielle elementer i undervisningen. Da forankringen af entreprenørskab i sidste ende er afhængig af undervisernes indsats, skal denne skepsis tages særdeles alvorligt.

Denne udbredte skepsis er der ifølge informanterne en række forskellige forklaringer på. For det første opfattes entreprenørskab af mange VIP'ere som stående i kontrast til kernefagligheden. Hvis de skal indføre entreprenørielle elementer i faget, er det deres opfattelse, at de dermed skal skære ned på det kernefaglige indhold i faget. I entreprenørsskabsmiljøet er man da også opmærksom på, at undervisernes tidspres og deres bekymring for at fortrænge kernefagligheden er en central del af arbejdet med at styrke den entreprenørielle undervisning.

Vi skal undgå, at en stor del af vores kolleger i fagmiljøerne ser det her som en måde at udvande deres faglighed på – som noget, der er i konkurrence med det, de står for.

– **Mikkel Trym**, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL)

For det andet peger informanterne på, at integrationen af de entreprenørielle elementer i undervisningen ofte indebærer, at undviserne indtager en ny rolle, hvor de i højere grad end tidligere er facilitatorer af en proces, som inddrager de studerende i tillæg til deres traditionelle rolle som underviser. Dette kan for mange undervisere betyde, at de skal ud af deres vante rammer, hvilket kan kræve en del ressourcer – specielt i overgangsfasen til nye undervisningsformer.

For mange er det en anderledes eller ny måde

at undervise på. De traditionelle undervisningsmetoder er stadig mest udbredt, hvilket der er mange forklaringer på – alt andet lige er det jo nemmere og billigere at undervise 100 studerende via traditionelle forelæsninger, end fx at få de studerende til at arbejde med hands-on innovationsprojekter, hvor de skal coaches til selv at omsætte teori til praksis. Men entreprenørskab behøver nødvendigvis ikke at betyde, at der skal opfindes helt nye læringsmetoder. Faktisk er en del af innovationspædagogikken velkendte læringsmetoder, men sat i en ny læringskontekst.

– **Sannie Fisker**, Afdeling for Innovation og Sektorudvikling, Danmarks Tekniske Universitet

RINGE INCITAMENTER FOR UDVIKLING AF UNDERVISNING PÅ UNIVERSITETERNE

Det kan være særdeles ressourcekrævende at udvikle sin undervisning, eller at opdyrke og vedligeholde eksterne netværk til undervisningsbrug. Men ifølge informanterne er det en barriere, at der generelt er manglende eller ringe incitamenter for forskere til at udvikle undervisningen.

Dette handler for det første om, at der ifølge informanterne ganske enkelt ikke er afsat tilstrækkeligt tid til at udvikle undervisningen. Når der i forvejen skal bruges tid på at forske og publicere, undervise og indhente eksterne forskningsmidler, så er der ikke meget tilbage til øvrige aktiviteter. Derfor er integrationen af entreprenørskab og entreprenørielle undervisningsformer ifølge informanterne langt nede på listen.

Helt konkret handler det om, at der ikke er afsat nok tid til udvikling af undervisningen.

– **Merete Carlson**, Strategienheden, Københavns Universitet

At der er for lidt tid til udviklingen af undervisningen skyldes ifølge informanterne, at forskerne primært bliver anerkendt og målt på, hvad de publicerer, hvor mange eksterne midler de henter

hjem, og at forskernes engagement i forhold til at levere god undervisning ikke meriteres af universiteterne. Marginalværdien ved at udvikle undervisning og forsøge sig med mere entreprenørielle metoder står derfor ikke mål med, hvor krævende denne udvikling kan være, og så kan det ifølge en informant være særdeles vanskeligt for underviserne at prioritere entreprenørskab i undervisningen.

Fleksibiliteten for de enkelte undervisere bliver mindre og mindre. Jeg hører undervisere sige, at hvis de ikke tjener en million hjem om året, så bliver de fyret. Så har de meget svært ved at afsætte tid til entreprenørskabsundervisning.

– **Camilla Ø. Rump**, Institut for Naturfagenes Didaktik, Københavns Universitet

TVIVL OM EFFEKTEN AF ENTREPRENØRSKAB

En stor barriere for forankring er, at der stadig er begrænset viden om effekten og gennemslagskraften af den type tiltag, som skal styrke studerendes iværksætterlyst og entreprenørielle kompetencer.

I Danmark har vi set enkelte effektmålinger og evalueringer af nogle af de initiativer, der har kendetegnet entreprenørskabsindsatsen på universiteterne de seneste 10 år. Men ofte er der tale om evalueringer, som knytter sig til en kort tidshorisont, eller enkelte delelementer i større projekter. Derfor mangler der konkret viden om de langsigtede effekter og skaleringsmuligheder af de udviklingsprojekter, der har været igangsat de senere år og dem, som er i gang lige nu. Hvilken værdi skaber de for de studerende, for de organisationer, som de studerende finder ansættelse i, og i sidste ende samfundet?

Vi ved ikke nok om de langsigtede effekter af entreprenøriel undervisning. Derfor kan det være svært at overbevise ledere og undervisere

om at prioritere det.

– **Morten Dahlgaard Andersen**, Supporting Entrepreneurship at Aalborg University (SEA)

Flere respondenter udtrykker desuden utilfredshed med relevansen af nuværende målinger på omfanget af entreprenørskab i undervisningen på universiteterne. Konkret fanger målingerne ikke den entreprenørskabsindsats, som er forankret i universiteternes faglige miljøer. Respondenterne peger således på, at der mangler at blive taget højde for uddannelser med entreprenørielle undervisningsformer, da de nuværende målinger fokuserer på fag, hvor entreprenørskab i højere grad behandles som et selvstændigt fagområde.

Jeg synes ikke, at det kan være et mål, at fx 40 pct. af de studerende tager et kursus om entreprenørskab. Vi må finde nogle andre mål, da det at måle på antallet af deltagere i et kursus ikke måler det kvalitative i indsatsen. Og det er en tendens, som præger de nuværende målinger af indsatsen.

– **Kristian Phillipsen**, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet

De eksisterende målinger og effektanalyser er et udtryk for et ønske om at følge udviklingen og forpligte universiteterne på en række mål, som kan sikre en forankring af entreprenørskabsindsatsen. Men som informanterne i denne analyse er inde på, så kan det være særdeles vanskeligt at isolere effekten af enkelte initiativer, og ofte vil de potentielle effekter af entreprenøriel undervisning først vise sig, efter de studerende har forladt universitetet, hvilket yderligere vanskeliggør en præcis vurdering af effekten af de forskellige tiltag og projekter, de studerende har været eksponeret for gennem deres uddannelse. Hvis effekten af entreprenørskabsindsatsen reduceres til få målbare indikatorer, risikerer man ifølge informanterne at skabe en uhensigtsmæssig

adfærd, hvor universiteterne går efter målepunkterne snarere end de entreprenørskabsindsatser, de anser som mest relevante for deres studerende og undervisere.

Det her med målinger er et politisk behov. Jeg tror ikke på, at det bliver hverken værre eller bedre af alle prioriteringer og akkrediteringer og målinger vi laver. Det er klart, at man kan finde nogle hjørner, som vi har overset. Det er der ingen tvivl om. Men generelt set giver det ikke bedre kvalitet, snarere tværtimod, fordi vi skal bruge tid på noget, som ikke er centralt for undervisningen og forskningen.

– Finn Kjærdsdam, Aalborg Universitet

MANGLENDE ORGANISATORISK OPBAKNING

Informanterne oplever generelt en positiv reaktion fra de undervisere, som implementerer en entreprenøriel undervisningsform. Men fremgangsmåden med at nå ud til underviserne én til én har konsekvenser for udbredelseshastigheden.

De undervisere, der har prøvet det, bliver jo helt grebet af det, fordi de kan se, hvor meget det betyder for deres studerende. Men kan det passe, at den her udvikling kun kan ske gennem dialog én til én hver gang? Skal man virkelig ud at overbevise folk på den her måde?

– Sannie Fisker, Afdeling for Innovation og Sektorudvikling, Danmarks Tekniske Universitet

Informanterne peger derfor på, at det er af stor vigtighed for det fortsatte arbejde med forankringen af entreprenørskab på universiteterne, at universitetsledelsen tager stilling til og bakker op om forankringen. Og det er ikke blot topledelsen, som skal engagere sig i indsatsen. Som en informant fremhæver, er det essentielt, at samtlige ledelsesniveauer involveres i indsatsen.

På DTU er ambitionerne forankret i topledelsen og adresseres på alle ledelsesniveauer. Fordi man vil det her. Fordi Danmark har brug for mere højteknologisk iværksætteri. Det er klart, at de færreste bliver iværksættere, mens de studerer eller lige efter endt uddannelse, men kimen lægges. Essensen er, at man skal uddanne de studerende til at "være beredt". Kombinationen af inspirerende undervisning og projektarbejde i innovative forskningsmiljøer – meget gerne i tæt samarbejde med virksomheder – kan stimulere en entreprenøriel kultur og sætte noget i gang.

– Rolf Henrik Berg, DTU Nanotech

Der vil naturligvis være en del variation mellem de forskellige universiteter og fagområder med hensyn til den organisatoriske opbakning til entreprenørskabsindsatsen. Nogle informanter peger på, at den organisatoriske opbakning på deres institution er forholdsvist stærk, mens andre mangler opbakning fra institutledelsen eller oplever problemer i spillet mellem forskellige ledelsesniveauer. Endelig er der de administrative organer samt studienævn, hvor flere informanter peger på manglende opbakning. Der er naturligvis tale om ret forskellige udfordringer og løsninger alt efter hvilken del af organisationen, der mangler opbakning fra. Men udviklingen af mere entreprenørielle uddannelser kræver, at alle de nævnte aktører løfter med, hvilket understreger vigtigheden af denne barriere. For mens der kan findes eksempler på stærk ledelsesmæssig opbakning, så er det generelle billede på universiteterne dog ifølge mange informanter, at arbejdet med entreprenørskab i for høj grad afhænger af ildsjælenes indsats. Hvis man vil sikre den fortsatte forankring er det derfor vigtigt, at målsætningerne om en styrket entreprenøriel indsats gennemsyrrer organisationen. Den forandringsproces starter ved ledelsen og går gennem en organisation, som bakker op om indsatsen.

UDFORDRINGER VED TVÆRFAGLIGE OG TVÆRUNIVERSITÆRE INDSATSER

Problemer er ofte tværfaglige, og løsningen må derfor også være det. Dette mantra er drivkraften bag mange satsninger på tværfaglige kurser, uddannelser og forskningsindsatser. På entreprenørskabsområdet er det ofte oplagt at udnytte tværfagligheden, da de studerende i mødet med andre fagligheder skal forholde sig til deres eget bidrag til det fælles projekt. Dette kan være med til at udvikle deres værdiskabelsessevner og deres evne til at indgå i tværfaglige teams på arbejdsmarkedet.

I forhold til tværfagligheden over for den specialiserede faglighed pointerer flere af informanterne dog også, at tværfaglighed kun skal ind, hvor det giver mening, og hvor det styrker udviklingen af den studerendes faglige profil. Det skal derfor altid ske i samspil med tilegnelsen af den dybe faglighed.

Onde tunger siger, at det bliver uden faglighed, hvis man er tværfaglig. Derfor skal man huske at sikre, at de studerende får en tung faglighed inden for i hvert fald én af de pågældende faggrupper.

– **Bjarne Graabech**, Syddansk Universitet

Ifølge informanterne kan formelle strukturer og bureaukrati på universiteterne gøre det svært at arbejde på tværs af både fag og universiteter. Bl.a. er der problemer forbundet med det indre marked af fag på universiteterne samt de forskellige blok- og semesterstrukturer på de forskellige uddannelser, som besværliggør samarbejde på tværs. Og flere informanter peger på et problem med konkurrence mellem fagmiljøerne, som kan være af uhensigtsmæssig karakter.

Incitamentmekanismen for at indgå i bredere samarbejder internt samt på tværs af universiteterne er ikke på plads og der, hvor det sker, er det

ofte båret af personlige relationer og ildsjæle, der ikke understøttes specielt af de institutionelle og formelle rammer.

– **Lone Stubdrup**, AU Center for Entreprenørskab og Innovation (CEI), Aarhus Universitet

For de studerende kan vejen mod den tværfaglige profil af samme grunde være forbundet med en række vanskeligheder, og flere af de studerende fra de to workshops peger da også på bureaukratiet som en central barriere. Eksempelvis, at fag ikke udløser de samme ECTS-point på forskellige institutioner.

Pointgivningsmodellerne er ikke de samme alle steder. Det skaber åbenlyse problemer. Jeg skal fx skaffe 7,5 point for at kunne tage fag på Københavns Universitet, hvilket ikke kan lade sig gøre.

– **Mike Pedersen**, Aarhus Universitet

Disse strukturelle eller bureaukratiske barrierer kan være med til at forsinke de studerende, hvilket der ellers har været en del politisk opmærksomhed på at reducere de senere år. Fremdriftsreformen, som flere informanter fremhæver, kan få en potentielt skadelig indvirkning på de studerendes incitament til at prioritere tværfaglige eller ekstracurriculære aktiviteter, da den risikerer generelt at nedsætte deres risikovillighed.

Vi oplever, at de studerende bliver mindre og mindre risikovillige, og det er et kæmpe problem i forhold til de ambitioner, vi har på området.

– **Niels Møller Nielsen**, Institut for Kultur og Identitet, Roskilde Universitet

Denne risiko betyder ifølge en informant, at behovet for at forankre entreprenørskab i undervisningen bliver større, da man ellers risikerer, at de studerende fravælger mange af de ekstracurriculære aktiviteter, som er en betydelig del af entreprenørskabsindsatsen på universiteterne.

Fremdriftsreformen udfordrer entreprenørskabsdagsordenen, og derfor er det endnu vigtigere at vi forankrer det i undervisningen. Ellers kan det gå tabt.

– **Merete Carlson**, Strategienheden, Københavns Universitet

STUDIELEDERNE OM ENTREPRENØRSKAB OG UNDERVISNINGSDUDVIKLING

Studielederne er som nævnt tidligere en interessant informationskilde, da de på den ene side skal orientere sig opad i ledelseshierarkiet omkring strategiske og administrative retningslinjer på universitet. På den anden side skal de orientere sig ude i de faglige miljøer i forbindelse med udvikling og planlægning af uddannelsesaktiviteter. Dermed udgør studielederne også en vigtig brik i forankringen af entreprenørskabsindsatsen. De er derfor blevet bedt om at forholde sig til de barrierer³, som er præsenteret i forrige afsnit samt en række forhold omkring udviklingen af uddannelserne, de er ansvarlige for. I dette afsnit præsenteres udvalgte resultater fra spørgeskemaundersøgelsen blandt studielederne.

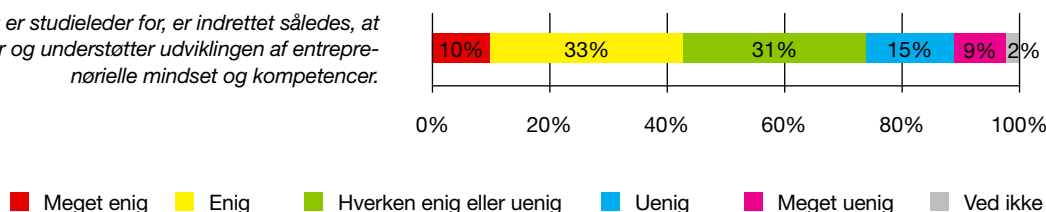
Samlet set peger undersøgelsen for det første på, at studielederne har fokus på flere af de ting, som kan understøtte den entreprenørielle undervisning. For det andet er der mange studieledere, som peger på, at der særligt blandt underviserne og de studerende er behov for et øget fokus på entreprenørskab. For det tredje peger undersøgelsen på, at der på tværs af studielederne ikke er enighed om, hvad der er de væsentlige barrierer for entreprenørskabsindsatsen, hvilket kan afspejle, at der er forskellige udfordringer i forskellige studiemiljøer.

Dette er med til at understrege, at der er tale om en kompleks problemstilling, og at der næppe findes en standardløsning.

Adspurgte til den uddannelse, de er ansvarlige for, angiver næsten halvdelen af studielederne, at studiet er indrettet således, at det stimulerer og understøtter udviklingen af entreprenørielle mindset og kompetencer.

Figur 1. Studiets indretning stimulerer det entreprenørielle mindset

Det studie, jeg er studieleder for, er indrettet således, at det stimulerer og understøtter udviklingen af entreprenørielle mindset og kompetencer.



N=126

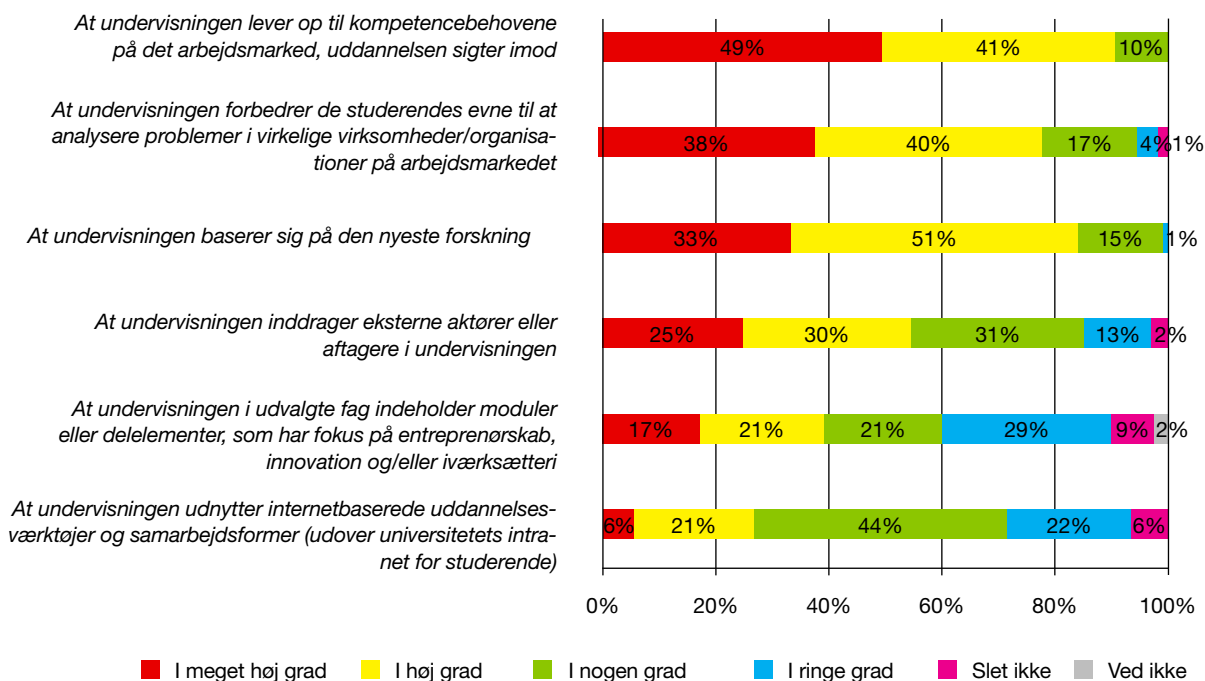
Kilde: DEAs survey blandt studieledere på de danske universiteter 2014.

³ Barrieren om ringe incitamenter til at udvikle undervisningen blev i surveyen opdelt i to barrierer, som hhv. fokuserer på manglende tid samt dårlige karrieremæssige incitamenter. Dette giver et mere nuanceret billede af studieledernes holdninger.

Mens der ifølge informanterne er ringe incitamenter til at udvikle undervisningen, foregår der stadig et udviklingsarbejde ude på universiteterne. Og ifølge studielederne er der fokus på flere af de elementer, som kan styrke den entreprenørielle undervisning. Særligt relevant er fokus på at forbedre de studerendes evne til at analysere problemer i virkelige virksomheder/

organisationer på arbejdsmarkedet. Det har fyldt væsentligt mindre at sørge for, at udvalgte fag indeholder moduler eller delelementer, som har fokus på entreprenørskab, innovation og/eller iværksætteri, hvilket ellers er genstand for de eksisterende målinger af entreprenørskabsindsatsen på universiteterne.

Figur 2. "I hvor høj grad har I fokuseret på følgende områder i forbindelse med udviklingen af undervisningen de seneste tre år?"



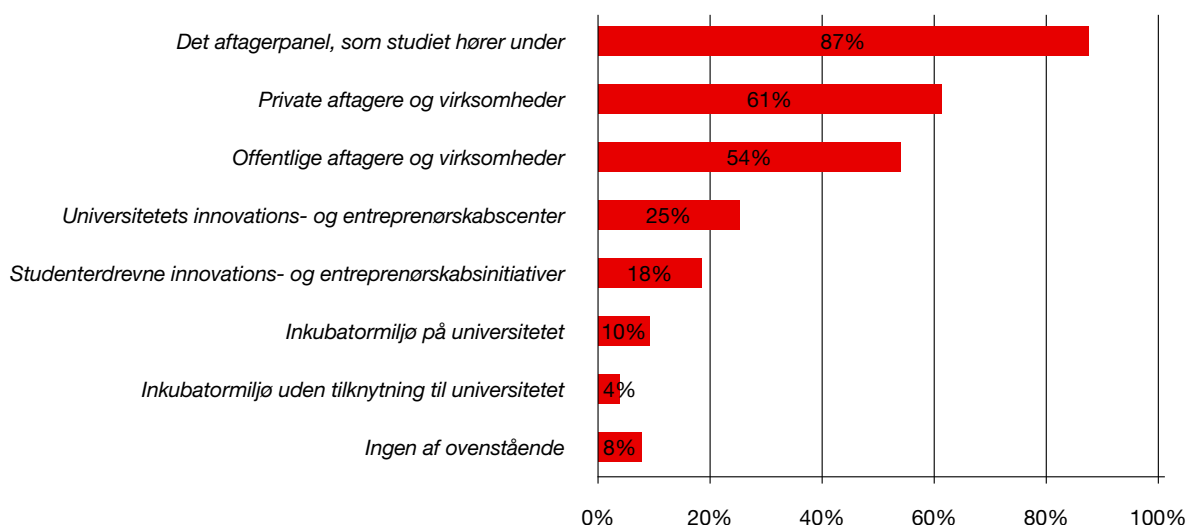
N=126

Kilde: DEAs survey blandt studieledere på de danske universiteter 2014.

I deres udviklingsindsats kan undervisere og studieledere bl.a. inddrage andre undervisere, forskere og de studerende. Men ofte inddrages også eksterne aktører, og her er det særligt aftagerpanelet samt private og offentlige aftagere og virksomheder som der samarbejdes med. Langt færre har samarbejdet med aktører som

arbejder med entreprenørskab eller iværksætteri. Dette kan tyde på, at entreprenørskabscentrene og de øvrige aktører i entreprenørskabsmiljøerne på universitetet endnu ikke er trængt igennem til flertallet af studielederne, hvilket understreger udfordringen med at forankre entreprenørskab på tværs af uddannelserne.

Figur 3. “Hvilke af følgende har du samarbejdet med om udviklingen af det studie, du er studieleder for?”



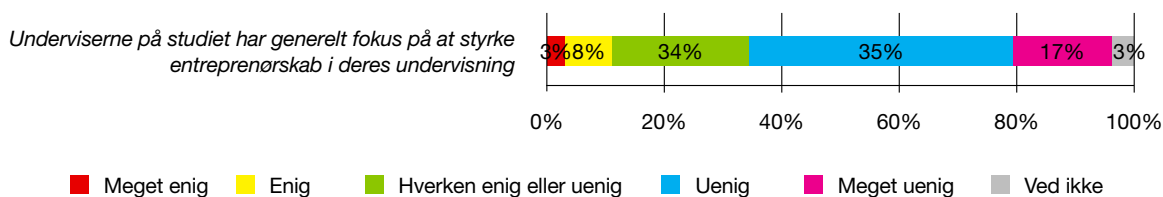
N=126 i alt 337 svarafgivelser.

Kilde: DEAs survey blandt studieledere på de danske universiteter 2014.

Mens studielederne peger på studiets indretning som værende stimulerende for entreprenørskab, er der ganske få, som mener, at underviserne

generelt har fokus på at styrke entreprenørskab i deres undervisning.

Figur 4. Undervisernes fokus på entreprenørskab



N=126

Kilde: DEAs survey blandt studieledere på de danske universiteter 2014.

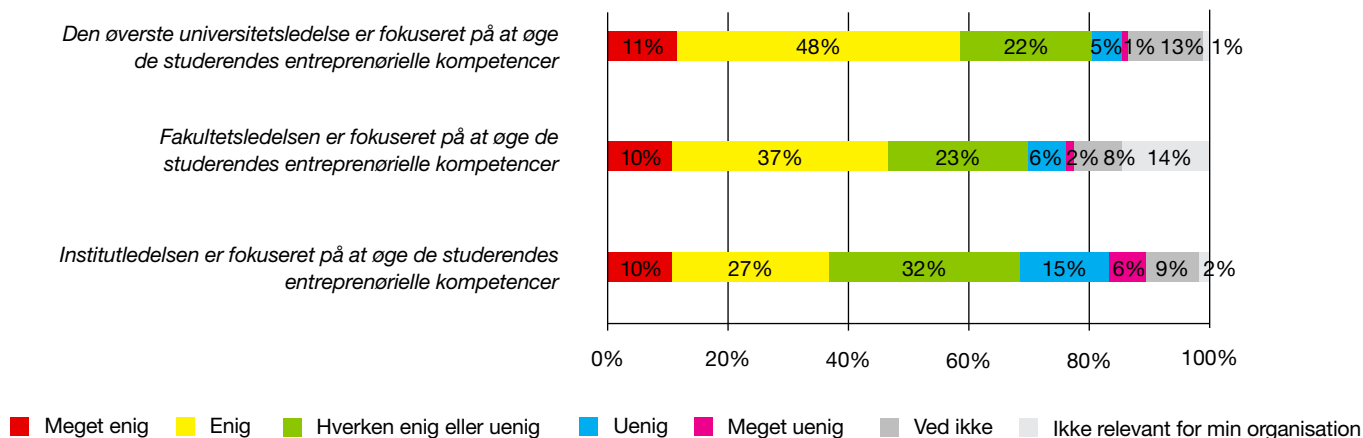
De fleste af informanterne i DEAs interviews peger på ledelsesopbakningen som en essentiel forudsætning for en succesfuld forankring af entreprenørskabsindsatsen. Ifølge studielederne falder fokus på entreprenørskab, jo længere ned i ledelsesniveau man går.

Dette fordrer spørgsmålet om, hvorvidt de ambitioner og strategier, den øverste universitetsledelse har på entreprenørskabsområdet, ikke finder vej ned gennem ledelseslaget, hvilket kan

være en betydelig forhindring for den fremtidige forankring af entreprenørskabsindsatsen.

Som flere af informanterne i rapporten angiver, er det dog værd at bemærke, at jo længere ned i ledelseslaget man går, jo større er udfordringen med at integrere entreprenørskab, da man på disse ledelsesniveauer skal have den direkte interaktion med de faglige miljøer og den skepsis overfor entreprenørskab, der ifølge informanterne og studielederne findes hos nogle VIP'ere.

Figur 5. Ledelsens fokus på entreprenørskab er størst i toppen



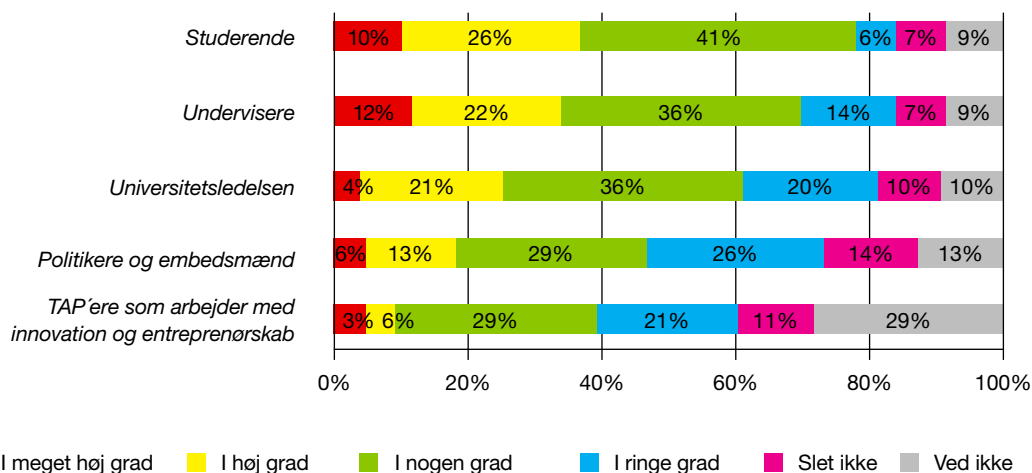
N=126

Kilde: DEAs survey blandt studieledere på de danske universiteter 2014.

Det faldende fokus blandt lavere ledelsesniveauer kan være forklaringen på, at hver fjerde studieleder i undersøgelsen efterlyser et øget fokus på entreprenørskab fra universitetsledelsen. Dog peger studielederne oftest på underviserne eller de studerende, hvilket understøtter en holdning, flere af informanterne i denne rapport har givet udtryk for – at der udover en skepsis blandt nogle undervisere overfor indsatsen også findes

en vis skepsis blandt de studerende. Entrepreneurielle undervisningsformer kan være væsentligt mere ressourcekrævende for de studerende end forelæsninger eller holdundervisning med en lav grad af involvering af de studerende.

Figur 6. "I hvor høj grad mener du, at der fortsat er behov for et fokus på at styrke entreprenørskab i universitetsuddannelser fra følgende?"



N=126

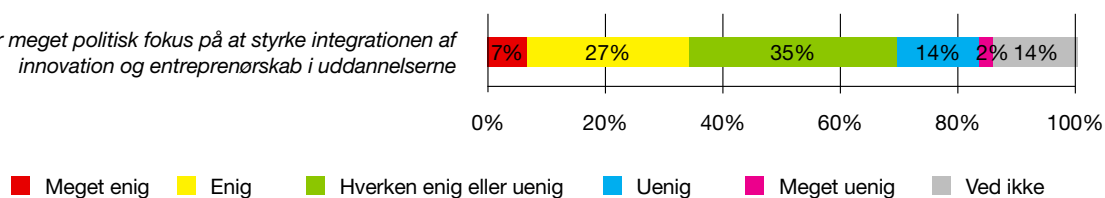
Kilde: DEAs survey blandt studieledere på de danske universiteter 2014.

At så få studieledere efterlyser et forsat entreprenørskabsfokus fra politikere og embedsmænd kan skyldes, at mange studieledere mener, at

der i forvejen er for meget politisk opmærksomhed på området.

Figur 7. For meget politisk fokus på entreprenørskab

Der er for meget politisk fokus på at styrke integrationen af innovation og entreprenørskab i uddannelserne



N=126

Kilde: DEAs survey blandt studieledere på de danske universiteter 2014.

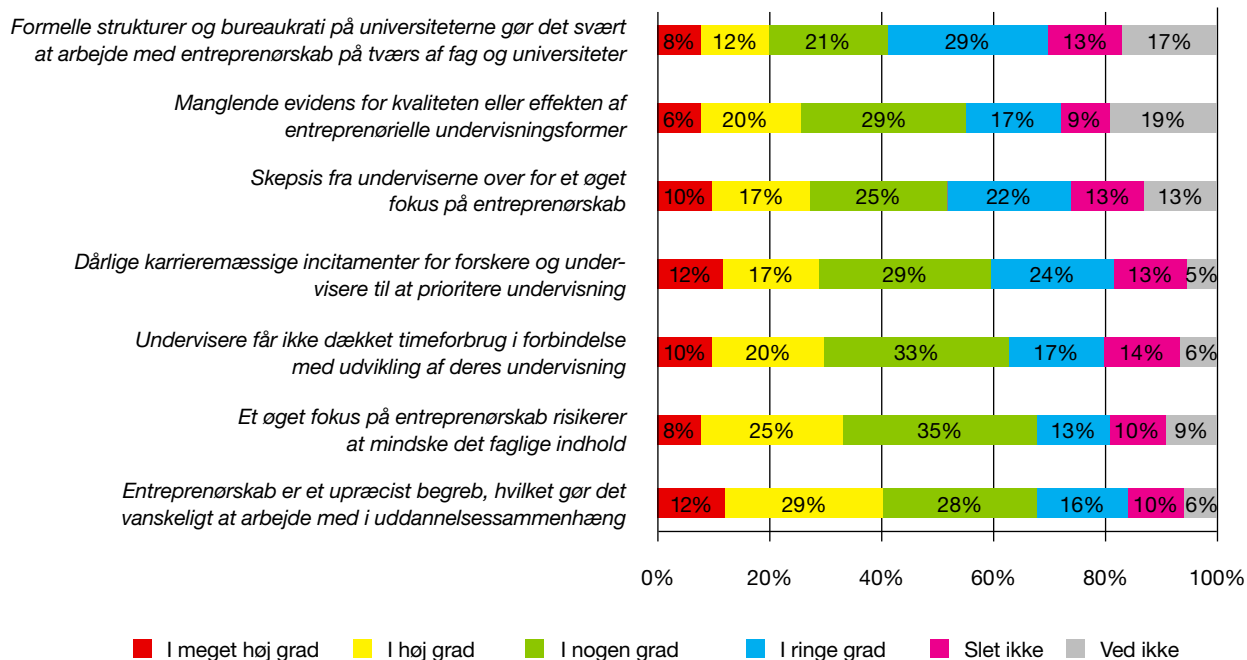
Spørger man studielederne til de barrierer, rapportens informanter peger på, er det vanskeligt at tegne et klart billede af barrierernes betydning for studielederne på tværs af alle universiteterne. Grundlæggende er studielederne uenige om, hvorvidt der er tale om barrierer eller ej.

41 pct. af studielederne mener dog i høj eller meget høj grad, at det er en barriere, at entreprenørskab er et upræcist begreb, og at dette gør det vanskeligt at arbejde med entreprenørskab i uddannelsessammenhæng. Det er den barriere, som flest studieledere kan nikke genkendende til.

Den barriere, som færrest studieledere genken-
der, er at formelle strukturer og bureaukrati på
universiteterne gør det svært at arbejde med
entreprenørskab på tværs af fag og universiteter.

Kun 20 pct. af studielederne mener således, at
der i høj eller i meget høj grad er tale om en bar-
riere.

Figur 8. Studieledernes holdninger til barriererne



N=126

Kilde: DEAs survey blandt studieledere på de danske universiteter 2014.



4. VEJE TIL FORANKRING

Der har været rigtig mange initiativer, rapporter og støttemuligheder, men det er småpenge og små projekter – beskedne initiativer. Vi har efterhånden fået et kæmpe krat af organisationer og initiativer på området. Det vi ikke har, er det store projekt, som virkelig kunne sætte gang i noget. Det mangler vi.

– **Sven Bislev**, Copenhagen Business School

De forskellige faser i udviklingen af entreprenørskabsindsatsen siden 2002 har eksperimenteret med forskellige ordninger og tiltag, som har arbejdet for at understøtte universitetsstuderendes iværksætterånd og værdiskabelse. Men indsatsen har i al den tid været drevet frem af ildsjæle, som organisatorisk ofte har været placeret i periferien af universiteternes kerneopgaver.⁴

Styrkelsen af entreprenørskab kræver i dag en større og mere ambitiøs satsning på at integrere entreprenørskab bredt i de danske universitetsuddannelser, så indsatsen for alvor når den brede masse af studerende og undervisere og ikke blot en lille skare af særlige entusiaster. Nutidens masseuniversitet skal mere end blot uddanne forskningseliten, og der er behov for at uddanne universitetsstuderende til at skabe værdi for resten af arbejdsmarkedet.

Hvis formålet med entreprenørskab er at skabe en forandring af universitetet, vil vi aldrig komme i mål ved at to-tre procent af de studerende tager et entreprenørskabskursus. Derfor bliver vi nødt til at tænke det ind i uddannelserne.

– **Mikkel Trym**, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL)

DEA anbefaler i det følgende fire hovedveje til styrke forankring af entreprenørskabsindsatsen på de danske universiteter.

UNDERVISERE OG STUDERENDE SKAL ARBEJDE MED ENTREPRENØRSKAB INDEN FOR DERES FAGLIGHED

Entreprenørskabsindsatsen på de danske universiteter skal forankres i fagmiljøerne. Det er hovedbudskabet fra informanterne i DEAs undersøgelse. Undervisere og ledere på de enkelte institutter og fakulteter er nøglepersoner i den videre udvikling af feltet. De skal være drivkræfterne, og deres involvering og engagement afgør, hvorvidt entreprenørskab kan integreres i undervisningen og forankres i fagligheden, eller om de hidtidige initiativer får lov at løbe ud i sandet.

Hvis entreprenørskab ikke forankres, er der tendens til, at det fader ud. Det skal sætte sig blandt professorer og ansatte. Vi har prøvet andre metoder, men afkastet er ikke til at få øje på. Det skal være nogle, der er ansat over længere tid, som tager opgaven på sig og har en stemme, der bliver hørt.

– **Kristian Phillipsen**, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet

Det er en central pointe i interviewene, at der er brug for et opgør med forestillingen om, at entreprenørskab kan udrulles på samme måde på alle dele af universiteterne i form af én generisk læringsmodel. Der er ikke nogen pakkeløsning, som en af respondenterne udtrykker det, og forankringen af entreprenørskab kan ikke løses med simple tillægskurser til eksisterende uddannelsespakker.

⁴ Pointen rækker udover det danske eksempel og kan således også genfindes i resten af EU. (Europa-kommissionen, 2012).

Der har været en tendens til, at entreprenørskab var en slags add-on, som man kunne tage ekstra kurser i – ved siden af studierne. Men på Københavns Universitet er det vores filosofi, at innovation og entreprenørskab skal integreres i uddannelserne og den disciplinorienterede undervisning. Så det bliver en del af de studerendes kernefaglighed og ikke kun er for de særligt interesserede.

– **Lykke Friis**, Københavns Universitet

Entreprenørskab kan ikke forankres bredt, hvis det sker i konkurrence med kernefagligheden på universiteterne. I praksis har begrebet forskellig betydning i forskellige fagmiljøer, og erfaringen viser, at entreprenørskab kun kan introduceres og praktiseres bredt, hvis aktiviteterne udvikles i respekt for og i samarbejde med det faglige felt og miljø, de finder sted i.

Vi skal fortsat arbejde med og måske intensivere indsatsen med at få gjort entreprenørskab til en integreret del af fagligheden og til en arbejdsform, en måde vores undervisere arbejder på, uden at det sker på trods af eller erstatter kernefagligheden – at stimulere entreprenørskab og samtidig fastholde kernefaglig og høj kvalitet i undervisning og uddannelse kan naturligvis gå hånd i hånd.

– **Søren E. Frandsen**, Aarhus Universitet

DEAs analyse peger på, at en større forankring af entreprenørskabsindsatsen ligger i forlængelse af universitetets såkaldte "tredje mission" om at bidrage til vækst, velfærd og udvikling i samfundet. Universitetet skal som central viden- og kulturbærende institution udveksle viden og kompetencer med det omgivende samfund, og der er intet til hinder for, at den viden kommer ind i både forskningen og undervisningen. Forskningsbaseret undervisning bør i endnu højere grad omfatte cases og oplægsholdere fra det

omgivende samfund som et grundlag for at koble kernefagligheden tættere sammen med relevans for arbejdsmarkedet. Forskning og undervisning er ikke hinandens modsætninger, men i høj grad komplementerende elementer i universiteternes virke. Som en af respondenterne bemærker:

Vi skal måske i højere grad tale om undervisningsbaseret forskning i stedet for forskningsbaseret undervisning.

– **Karl-Heinz Pogner**, Department of Intercultural Communication and Management, Copenhagen Business School

Det er DEAs vurdering, at den brede integration af entreprenørskabsindsatsen i fagmiljøerne stiller store krav til studienævnene og studielederne, der i sidste ende skal oversætte indsatsen til konkrete modeller, som passer til de respektive fagmiljøer. Helt konkret vil der være behov for, at universitetsledelsen går i dialog med disse om at indarbejde entreprenørskab i beskrivelserne af fag, uddannelser og læringsmål, i det omfang indsatsen ikke allerede fremgår heraf.

Derudover vil ambitionen om en entreprenørskabsindsats, der forankres i almindelige uddannelser og rammer samtlige studerende, i sigens natur også stille store krav til de studerendes aktive deltagelse i undervisningen. Når den forskningsbaserede undervisning i højere grad forsøger at omsætte pensum til løsninger på udfordringer i det omgivende samfund, så kræver det, at studerende møder op og byder ind med deres bud på løsninger. Entrepreneurielle undervisningsmetoder har snarere karakter af øvelsestimer end en gennemgang af pensum, og den studerendes evne til at handle på idéerne og skabe værdi læres gennem aktiv deltagelse.

Flere informanter i undersøgelsen, som har forsøgt sig med at inddrage de studerende aktivt i nye undervisningsformer, bliver imidlertid ikke

mødt med udelt begejstring fra de studerende. Lige såvel som de roser nye undervisningsformer, så giver flere studerende udtryk for et ønske om en mere traditionel undervisning, der gennemgår pensum med henblik på eksamination i samme. Også studielederne peger på de studerende, når de i surveyen er blevet spurgt til, hvor der er behov for et øget fokus på entreprenørskab. DEA vurderer, at en forankring af mere entreprenørielle undervisningsformer bør afspejles i eksaminationsformer, som i højere grad evaluerer studerende på deres evne til at anvende pensum på samfundsudfordringer. Ligeledes bør det overvejes at skabe et incitament til at deltage aktivt i undervisningen ved fx at lade adgangen til eksamener afhænge af de studerendes indsats i løbet af semesteret.

UDVIKLING AF UNDERVISNING ER NØGLEN TIL MERE ENTREPRENØRIELLE STUDERENDE

Spørgsmålet om, hvordan vi skaber mere entreprenørielle studerende er dybest set et spørgsmål om undervisningens kvalitet og relevans. Hvordan kvalitetssikrer vi uddannelserne, så de holder en forskningsmæssig høj faglig standard og samtidig er relevante for arbejdsmarkedet? DEAs interviews og workshops i forbindelse med undersøgelsen peger på et kvalitetsbegreb, hvor forskningsbaseret uddannelse omfatter problemstillinger, emner og aktører fra det omkringliggende samfund i tilrettelæggelsen og gennemførslen af undervisningen.

Danske universitetsforskere er – ligesom deres udenlandske kollegaer – ikke desto mindre underlagt karrieremæssige incitamentsstrukturer, som meriterer forskningsresultater højere end undervisningskvalitet. Flere interviewpersoner fremhæver udfordringen som en indgroet del af kulturen på universiteterne.

Hele den selvforståelse, som universitetet har med at ranke sig selv i forhold til andre universiteter, bygger i dag på forskningsproduktion. Den kultur er så stærk.

– **Mikkel Trym**, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL)

Spørgsmålet om at prioritere undervisningen højere på universiteterne er en udfordring, som ikke rummer hurtige løsninger. Det handler om at universitetet skaber rammer, som belønner forskernes indsats med at kvalitetsudvikle undervisningen, både gennem karrieremæssig anerkendelse og ved at prioritere den tid og de ressourcer, det kræver at udvikle nye undervisningsmetoder. I dag står marginalværdien ved at udvikle nye og mere entreprenørielle undervisningsformer slet og ret ikke mål med den store indsats, som enkelte ildsjæle leverer. Derfor kræver det konkrete bud på nye karrierefremmende incitamentsstrukturer, hvis vi skal gøre os forhåbning om at ændre kulturen på universiteterne.

Det er en udfordring, at uddannelse tæller så lidt for karrieren på universitetet. Vi arbejder på at skabe incitamenter til undervisningsudvikling i det hele taget – det skal kunne fremme karrieren. Et af de forslag, vi har lagt op i vores uddannelsesudvalg er, at undervisningsudvikling skal kunne publiceres gennem forskellige kanaler, og at læringssituationen kan være noget af det, man forsker i inden for sit fag. Alternativt kunne man forestille sig at få tillæg eller anden karrierefremme for at bidrage til at udvikle uddannelsen.

– **Hanne Leth Andersen**, Roskilde Universitet

Flere interviewpersoner og workshopdeltagere understreger tydeligt, at den brede forankring af entreprenørskabsindsatsen på universiteterne kræver en betydelig økonomisk prioritering af undervisningen. Universitetsledelsen er nødt til at afsætte midler til at opkvalificere underviserne,

finansiere de timer, det kræver at kvalitetssikre undervisningen, og ikke mindst hyre, honorere og fastholde dygtige og ambitiøse undervisere.

Forankringen af entreprenørskabsindsatsen er et langt, sejt træk, som handler om at rekruttere de mennesker, som kan levere den her undervisning år efter år. Og det nytter ikke noget at underfinansiere det, for det koster.

– **John Heebøll**, DTU Management Engineering, Danmarks Tekniske Universitet

DEA vurderer på baggrund af analysen, at det er vigtigt, at universiteterne prioriterer tilstrækkelige ressourcer til videreudvikling af undervisningen.

Samtidig bør regeringen overveje at afsætte midler til en undervisningskvalitetspulje, hvor institutter kan søge midler til at styrke deres kompetencer i entreprenørielle undervisningsmetoder. En sådan pulje ville ligeledes kunne støtte gennemførelsen af kortere forløb og aktiviteter i undervisningen med et entreprenørielt sigte, herunder forberedelse og gennemførelse af samarbejder med aftagere. På sigt skal universiteterne selv løfte den lange og seje opgave med at udvikle underviseres entreprenørielle undervisningskompetencer. Men her og nu er der behov for at kickstarte et bredt løft af de entreprenørielle undervisningskompetencer på de danske universiteter.

Til inspiration eksisterer der allerede en undervisningskvalitetspulje for den kliniske undervisning i hovedaftalen mellem Region Hovedstaden og Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet under KU. Derudover har Fonden for Entrepreneurskab i gennemsnit bevilget to mio. kroner årligt til udvikling af nye fag og kurser samt til efteruddannelsesaktiviteter på de otte danske universiteter siden 2010. Sådanne initiativer skal imidlertid skaleres op for at understøtte en reel forankring af entreprenørskabsindsatsen på tværs af alle

hovedområderne på universiteterne. Til sammenligning havde universiteterne i 2012 mere end 16.000 fuldtidsansatte forskere og omkostninger til uddannelse for 7,6 mia. kr. (Danske Universiteter, 2013).

Med den seneste revision af stillingsstrukturen på universiteterne i 2013 er der desuden lagt grundstenen til et interessant tiltag i forhold til at kunne prioritere undervisningen højere som en del af karrieren for universitetsforskere. På KU og AU indfører man nu en dansk “tenure track” model, som indebærer en klarere karrierevej for forskningstalenter. Konkret byder modellen på fastansættelse af adjunkter i et seksårigt forløb, som automatisk overgår til et lektorat, hvis adjunkten lever op til en række faglige krav i en aftalt tenure track plan. Et tenure track karrierespor betyder med andre ord, at adjunkten i samarbejde med universitetet kan sætte fokus på sin faglige udvikling frem for fx at skulle jage eksterne forskningsmidler. Det kan skabe tydeligere karriereveje og styrke sikkerheden for de unge forskere. Samtidig åbner karrieresporer for, at universiteterne kan introducere mere nuancerede ansættelseskriterier, der ud over forskningspublikationer inddrager aspekter som undervisningsfærdigheder. (Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab, 2014).

Universiteterne har ansvaret for at udfolde bredere ansættelseskriterier både før og efter en tenure track ansættelse, som i højere grad kan lægge vægt på ansøgeres undervisningspædagogiske kompetencer. Samtidig hviler der et ansvar på skuldrene af Uddannelses- og Forskningsministeriets i forhold til at udvikle den bedømmelsespraksis, som i dag holder ansøgerfeltet hemmeligt og giver ansøger krav på fuld fortrolighed. Hvis ansættelsesudvalg fremover skal have bedre muligheder for at bedømme ansøgeres undervisningskompetencer, vil det

efter alt at dømme kræve bedre muligheder for at indhente feedback fra ansøgerens tidligere studerende og kolleger.

ENTREPRENØRSKABSINDSATSEN SKAL PRIORITERES AF HELE ORGANISATIONEN

Opgaven med at forankre entreprenørskabsindsatsen på universiteterne er omfattende, og en væsentlig del af den opgave ligger hos universitetsledelsen. Undersøgelsens interviewpersoner og workshopdeltagere peger på, at ledelsen har et væsentligt ansvar i forhold til at understøtte en bottom-up indsats, hvor studerende og undervisere udvikles og inspireres i deres egne faglige miljøer.

Forankring handler om at skabe legitimitet i de enkelte fagmiljøer. Derfor har underviserne en kæmpe opgave med at åbne deres undervisning og deres faglighed. Det er en enorm opgave, og det skal de have tid og ledelsesopbakning til.

– **Lene Tortzen Bager**, Center for Undervisningsudvikling og Digitale Medier

Spørgsmålet om ledelsesopbakning, pointerer flere interviewpersoner, bør desuden omfatte alle niveauer af universitetsledelsen, hvis ikke kampen for entreprenørskab udelukkende skal kæmpes af ildsjælene. Indsatsen kan ikke skæles fra projektniveau til organisatorisk niveau uden hele organisationens tilslutning fra topledelsen til fagmiljøerne, som en interviewperson formulerer det:

Jeg tror ikke, at der findes et quick fix. Det handler om kommunikation, udbredelse af best practice, udvikling og deling af redskaber og metoder og en tværgående dialog. Det kræver bl.a. en synlig universitetsledelse, der i ord og handling understøtter bestræbelserne, men også en synlig indsats og understøttelse i de faglige miljøer. Det drejer sig om at signalere, at det faktisk er noget,

som vi gerne vil, og at der også er brug for netop de kompetencer efter endt uddannelse.

– **Søren E. Frandsen**, Aarhus Universitet

Ledelsesprioritering er ifølge både interviewpersoner og workshopdeltagere også et spørgsmål om at forholde sig strategisk til, hvilken indsats det enkelte faglige miljø bør prioritere. For nogle institutioner og områder vil et fokus på opgradering af underviserkompetencer være vigtigere end for andre, hvor det måske er inddragelse af aftagere og virksomheder, der er vigtigst at prioritere.

Når vi taler om løsninger, må vi tale om prioritering. Forskellige universiteter har brug for forskellige prioriteringer, alt efter faglighed og organisation. Ledelseskomponenten er altså vigtig. Ledelsernes indstilling til entreprenørskab er meget forskellig på de forskellige universiteter.

– **Mikkel Trym**, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL)

Imidlertid tyder DEAs spørgeundersøgelse blandt studieledere på, at ledelsens fokus på entreprenørskab bliver mindre på vej ned gennem organisationen. Som beskrevet i forrige kapitel fremhæver DEAs spørgeskemaundersøgelse blandt studieledere på universiteterne, at ledelsens fokus på de studerendes entreprenørielle kompetencer bliver mindre ned gennem ledelseslagene, fra den øverste universitetsledelse til institutledelsen.

I sidste ende er spørgsmålet om en forankring af entreprenørskabsindsatsen i universiteternes undervisning og kernefaglighed et spørgsmål om, hvorvidt den enkelte underviser prioriterer indsatsen, og hvordan den enkelte studerende griber muligheden for at omsætte kernefagligheden til en bredere værdi for samfundet i og uden for forskningsinstitutionerne.

Studienævnene på universiteterne har til opgave at tilrettelægge og udvikle universitetets uddannelse og undervisning. Dermed spiller de en helt central rolle i forhold til at sikre forankringen af entreprenørskabsindsatsen helt ud i fagmiljøerne. Studieledernes holdning til den dalende opmærksomhed på entreprenørskab i de lavere ledelseslag falder imidlertid godt i tråd med en generel pointe fra interviewene om, at studienævnene kan udgøre en barriere i forhold til at udbrede entreprenørskabsdagsordenen. Det er dog værd at pointere, at studienævnet ofte kan være en lus mellem to negle, da de skal balancere hensynet til universitetets overordnede strategier om entreprenørskab og de praktiske prioriteringer i tilrettelæggelsen af uddannelserne. Da udvikling af en mere entreprenøriel undervisning og uddannelsesprofil kan medføre en både tidsmæssig og økonomisk belastning, kan det være vanskeligt at prioritere, uden at det sker på bekostning af andre indsatsområder. Så hvis studienævnene ikke skal blive en stopklods for udviklingen af mere entreprenørielle uddannelser, er det derfor vigtigt, at de inddrages i de centrale diskussioner om entreprenørskabsindsatsen på de enkelte institutter. Dette indebærer også, at studienævnene skal være med til at definere, hvordan entreprenørskab bedst kan komme til udtryk inden for deres faglige område.

Flere af undersøgelsens workshopdeltagere peger på medarbejderudviklingssamtaler (MUS) som et oplagt ledelsesværktøj til at forankre entreprenørskabsindsatsen, så den prioriteres hele vejen fra topledelsen ned til den enkelte underviser. Samtalerne er et oplagt forum for en løbende dialog med universitetets ansatte om det undervisningsportfolio (Aarhus Universitet, 2014) (Københavns Universitet, 2014) (Roskilde Universitet, 2014) (Syddansk Universitet, 2014), som flere af universiteterne benytter som bedømmelsesgrundlag og som et refleksions- og læringsredskab for den enkelte underviser.

Udviklingssamtalerne er et godt instrument til at få entreprenørskabsindsatsen til at give mening for den enkelte forskers undervisning, og de fremstår som en mulighed for at forankre indsatsen på tværs af ledelsesniveauerne og det videnskabelige personale.

Universitetet skal arbejde med MUS samtalerne. Herunder bør der sættes fokus på undervisningsudvikling, og underviserne bør spørges til, hvem de samarbejder med om undervisningsudvikling, og hvordan de vil arbejde med det fremover. Det bør indgå i de faglige forventninger, at man udvikler sig som underviser.

– **Lene Tortzen Bager**, Center for Undervisningsudvikling og Digitale Medier

EN BEDRE FORANKRING KRÆVER BEDRE KOORDINERING, VIDENDELING OG EVALUERING

Der er behov for en bedre national videndeling og for bedre evalueringer af entreprenørskabsindsatsen. Uden videndeling kan man dårligt vurdere værdien af det enkelte entreprenørskabsinitiativ i forhold til lignende initiativer, og det bliver helt konkret svært at evaluere effekten af de forskellige tiltag. DEA vurderer, at den nationale videndeling og evaluering af entreprenørskabsindsatsen er en opgave, som Uddannelses- og Forskningsministeriet oplagt kan tage på sig.

Hvad er gennemgående for alle universiteter, og hvad er specifikt for de enkelte universiteter, hovedområder og fagligheder? Der er brug for en kortlægning af, hvilke initiativer der er søsat rundt omkring i landet. Altså et netværk, som samler kræfter på tværs.

– **Merete Carlson**, Strategienheden, Københavns Universitet

Der er i forlængelse heraf også behov for en bedre national koordinering af de mange nuværende

initiativer, da der både er en risiko for, at de forskellige tilgange modarbejder hinanden og for, at de enkelte tilbud drukner i mængden. Som en af workshopdeltagerne bemærkede:

Koordinering mellem de forskellige entreprenørskabsindsatser og projekter er meget mangelfuld. Så initiativerne kommer lidt til at spænde ben for hinanden og forvirre de studerende.

– **Anja Birch Nielsen**, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet

Det nyetablerede netværk UNIEN (Universiteternes Innovations- og Entrepreneurskabspædagogiske Netværk) er et muligt udgangspunkt for et nationalt erfaringsopsamlende og koordinerende netværk. UNIEN beskæftiger sig med innovation og entreprenørskab i universitetsuddannelser, og netværket har særligt fokus på de pædagogiske og didaktiske dimensioner i arbejdet med innovation og entreprenørskab. Det er imidlertid vigtigt, at et nationalt netværk samtidig sikrer et globalt udsyn i forhold til entreprenørskabsindsatserne herhjemme. I overgangen fra projekt-baserede entreprenørskabsinitiativer til bred integration af indsatsen i uddannelserne vil arbejdet med entreprenørskab være nyt for mange. Derfor er det oplagt, at et nationalt netværk får til opgave at sikre videnindsamling fra og opdyrke yderligere relationer til entreprenørskabsindsatser i udenlandske forskningsmiljøer.

Mange universiteter i udlandet arbejder med dette område, og vi bør være meget bedre til at lære af dem.

– **John Heebøll**, DTU Management Engineering, Danmarks Tekniske Universitet

Målet med forankringen af entreprenørskabsindsatsen, vurderer DEA, er, at de nuværende eksterne enheder eller centrale paraplyenheder på universiteterne får en stadig mindre rolle at spille

i forankringen af entreprenørskabsindsatsen på universiteterne. I stedet vil arbejdet skulle udføres af fagmiljøerne selv, og her får studienævnene igen en helt afgørende rolle i forhold til at sikre, at undervisere og studerende eksponeres for de muligheder, der ligger i mere entreprenørielle undervisnings- og eksaminationsformer. I realiteten er vi endnu langt fra det mål, og i overgangsperioden vil der fortsat være behov for deciderede enheder til at løfte opgaven med at integrere entreprenørskabsindsatsen i fagmiljøerne.

Flere af interviewpersonerne fremhæver desuden, at der fortsat skal være plads til entreprenørskabsmiljøer, der dyrker ekstracurriculære aktiviteter.

KU's strategi er at skabe et miljø på hvert af vores fire campusområder, hvor de studerende frit kan mødes om innovation og iværksætteri. Der skal nemlig også være plads til ekstracurriculære aktiviteter, hvor man kan have foredrag med iværksættere, eller hvor de studerende møder hinanden og nørder med et konkret projekt.

– **Lykke Friis**, Københavns Universitet

DEAs undersøgelse peger på, at der fortsat mangler viden om, hvilke entreprenørskabsindsatser, som skaber mest værdi for studerende, undervisere og arbejdsmarkedet. Udvikling af entreprenørielle undervisningspædagogiske kompetencer og iværksætterkonkurrencer er to vidt forskellige initiativer, som ikke nødvendigvis er lige omkostningstunge eller har samme effekt på forskellige fagmiljøer. Universiteterne skal blive bedre til at vurdere effekterne af de forskellige entreprenørskabsinitiativer for bedre at kunne prioritere mellem dem. Flere af informanterne i undersøgelsen efterspørger en tættere kobling mellem arbejdet med entreprenørskab i praksis og universiteternes forskningsmiljøer. Interviewpersonerne og workshopdeltagerne

pointerer, at folk der arbejder med at implementere entreprenørskabsindsatsen på universiteterne ofte er afkoblet fra de folk, som forsker i entreprenørskab.

Med kataloget "Bedre dokumentation af videninstitutionernes bidrag til innovation" har Uddannelses- og Forskningsministeriet i samarbejde med sektoren gjort status over de bedste indikatorer for videninstitutionernes bidrag til innovation – herunder innovationsbidraget fra uddannelse. (Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, 2014). Arbejdet med indikatorer for innovationsbidraget er ikke et særskilt dansk arbejde, og katalogets kortlægning bygger bl.a. på international best practice ift. at dokumentere universiteternes innovationsbidrag gennem uddannelse. Imidlertid formår de nuværende indikatorer i kataloget ikke i tilstrækkeligt omfang at måle universiteternes evne til at forankre entreprenørskabsindsatsen i fagmiljøerne. Det er DEAs vurdering, at der er behov for at supplere de kvantitative indikatorer med anden kvalitativ viden som grundlag for ministeriets dialog med universiteterne.

Et bud kunne være en tilbagevendende evaluering af, om et universitet understøtter en entreprenøriel kultur blandt ansatte og studerende. Evalueringen kunne eksempelvis foregå via ekspertpaneler, hvilket ville tillade belysningen af flere aspekter af entreprenørskabsindsatsen og samtidig tage udgangspunkt i forskellige universiteters strategi for entreprenørskabsindsatsen.

Det nyligt lancerede selvevalueringsværktøj HEInnovate er et andet muligt bud på et mere kvalitativt udgangspunkt for en dialog om entreprenørskabsindsatsen både internt på universiteterne samt mellem universiteterne og Uddannelses- og Forskningsministeriet. Der findes endnu ikke de store erfaringer med brugen af

HEInnovate, men det er p.t. et kvalificeret bud på et dialogbaseret værktøj, som kan bidrage til at tydeliggøre omfanget og karakteren af entreprenørskabsindsatsen på universiteterne.

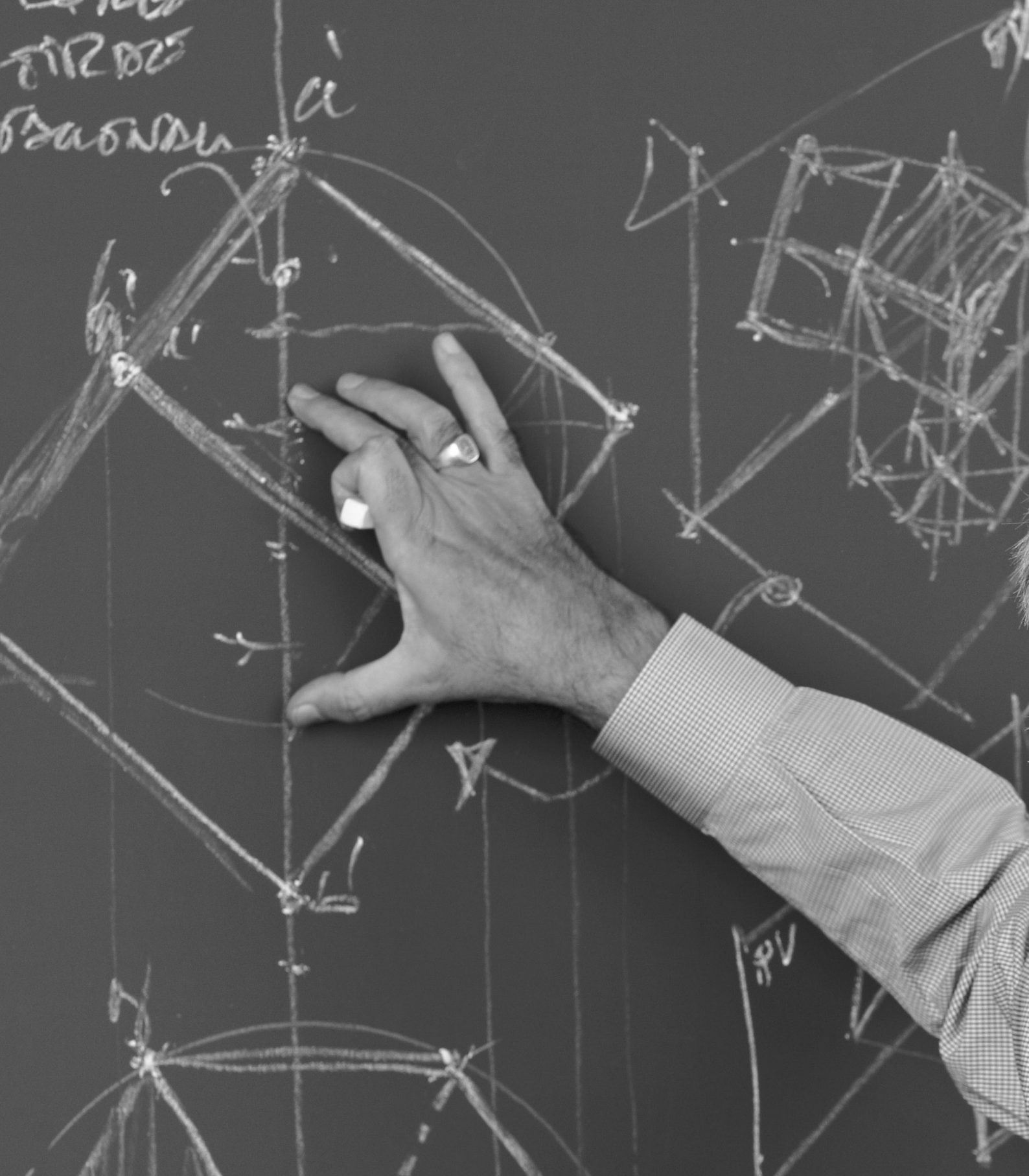
Konkret sætter HEInnovate gennem spørgsmål inden for syv temaer fokus på, hvordan det enkelte universitet arbejder med entreprenørskab, og hvordan universitets ansatte evaluerer arbejdet med entreprenørskab. Alle kan udfylde spørgsmålene, lige fra studerende over administrative medarbejdere til forskere og universitetets eksterne samarbejdspartnere. Netop inddragelsen af de studerende samt eksterne samarbejdspartnere kan give nogle interessante indsigter om, hvorvidt universiteternes fokus på entreprenørskab kommer helt ud til slutbrugerne i undervisningslokalerne og i det omkringliggende samfund. Og det er jo netop her, succes for entreprenørskabsindsatsen skal kunne mærkes.

HEinnovate – syv temaer til at evaluere arbejdet med entreprenørskab

Selvevalueringsredskabet HEinnovate er et initiativ under Europa-Kommissionen og OECD, som gennem 45 spørgsmål sætter fokus på den individuelle studerendes eller ansattes vurdering af entreprenørskabsindsatsen på den videregående uddannelsesinstitution, de er tilknyttet. Spørgsmålene falder inden for syv temaer:

1. **Ledelse og governance.** For at opdyrke en entreprenøriel kultur er stærkt lederskab og god governance afgørende. Hvilke faktorer understøtter det?
2. **Organisatorisk kapacitet, folk og incitament.** Hvilke incitamentsstrukturer tilskynder universitets ansatte til at engagere sig i innovation, bygge personlige relationer til eksterne og interne interessenter og generelt kvalificere organisationens entreprenørielle dagsorden?
3. **Udvikling af entreprenørskab i undervisningen og uddannelserne.** Arbejder den videregående uddannelse med at udvikle entreprenørielle undervisningspædagogikker, som kan understøtte de studerendes og ansattes entreprenørielle tankesæt?
4. **Veje for entreprenører.** I hvilket omfang har man undervisningsstrategier og læringsmiljøer, som er målrettet lokale entreprenørskabsøkosystemer?
5. **“Tredje mission” aktiviteter.** Aktiv involvering af interessenter er et afgørende bidrag til en succesfuld, entreprenøriel videregående uddannelsesinstitution. Hvordan opbygger og vedligeholder institutionen sine relationer til nøglespillere og samarbejdspartnere i forskningen, undervisningen og anden viden-samarbejde?
6. **Internationalisering.** Omfanget af internationalisering er et væsentligt kvalitetsparameter for de videregående uddannelsesinstitutioner. Hvorledes understøttes dette?
7. **Effektmåling.** Det er hverken ligetil eller simpelt at måle effekten af entreprenørskabsindsatsen på den videregående uddannelsesinstitution. Men udgangspunktet er en fælles forståelse af, hvilken form for entreprenørskab, man ønsker, og hvilken forandring, den skal skabe. I hvilket omfang stiller den videregående uddannelsesinstitution skarpt på disse mål via indikatorer og andre måder til at måle effekten?

Kilde: HEinnovate. The entrepreneurial higher education institution. A review of the concept and its relevance today (Europa-Kommissionen, 2013)



LITTERATUR

Bager, T., 2011. Entrepreneurship education and new venture creation: A comprehensive approach. I K. Hindle, & K. K. (red.), *Handbook on Research on New Venture Creation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Incorporated.

Dansk Magisterforening, 2014. *Notat om kvalitet i de videregående uddannelser*: Dansk Magisterforening.

Danske Universiteter (2013): Tal om de danske universiteter. Danske Universiteter.

Den Europæiske Socialfond, Undervisningsministeriet og Selvstændighedsfonden, 2008. *Entreprenørskab i undervisningen*.

Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab, 2014. *2014 Forskningspolitiske årsmøde. Tenure Track – en dansk model? Klare karriereveje i dansk forskning*: Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab.

Erhvervs- og Byggestyrelsen i samarbejde med Fonden for Entrepenørskab, 2010. *Ansøgningsmateriale. Etablering af: Det entreprenørielle universitet*.

Etzkowitz, H., 2005. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation In Action*.

Europa-Kommissionen (2012). Building Entrepreneurial Mindsets and skills in the EU.

Europa-Kommissionen, 2013. *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013. A pilot exercise*: Europa Kommissionen.

Europa-Kommissionen, 2013. *Heinnovate. The entrepreneurial higher education institution. A review of the concept and its relevance today*: Europa Kommissionen.

Europa-Kommissionen, 2013. *Guide to social innovation*: Europa-Kommissionen.

Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2008. *Slutevaluering af IDEA*: Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

Gibb, Allan, Haskins, Gay, & Robertson, Ian, 2009. *Leading the entrepreneurial university. Meeting the entrepreneurial development of higher education institutions*: University of Oxford.

Københavns Universitet, 2014. *Undervisningsportfolio ved ansøgninger til Det Samfundsvidenskabelige Fakultet*. [Online]
Tilgængeligt på: http://samf.ku.dk/fakultetet/regler_vejledninger/undervisningsportfolio
[Senest hentet eller vist den 27 maj 2014].

Københavns Universitet, 2014. *Værktøjskassen til innovation og entreprenørskab i undervisningen*. [Online]
Tilgængeligt på: http://innovation.blogs.ku.dk/files/2014/05/QA_kpoetz_Dansk-version.pdf
[Senest hentet eller vist den 27 maj 2014].

Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, 2014. *Bedre dokumentation af videninstitutionernes bidrag til innovation*: Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser.

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling; Økonomi- og Erhvervsministeriet; Undervisningsministeriet, Kulturministeriet, 2009. Strategi for uddannelse i entreprenørskab.

OECD, 2012. *A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*: OECD.

OECD, Eurostat, 2005. *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*: OECD Publishing, Europa Kommissionen.

Undervisningsministeriet i samarbejde med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, 2004. *Innovation, iværksætterlyst og selvstændighedskultur i uddannelsessystemet*: Undervisningsministeriet i samarbejde med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

Regeringen, 2012. *Danmark – Løsningernes land*: Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelse.

Roskilde Universitet, 2014. *At skrive og anvende undervisningsportfolio i forbindelse med ansættelse*. [Online]
Tilgængelig på: <http://www.ruc.dk/job/undervisningsportfolio-vejledning/>
[Senest hentet eller vist den 27 maj 2014].

Syddansk Universitet, 2014. *Undervisningsportfolio*. [Online]
Tilgængelig på: http://www.sdu.dk/om_sdu/institutter_centre/c_unipaedagogik/undervisningsportfolio
[Senest hentet eller vist den 27 maj 2014].

Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2014. *Den bibliometriske forskningsindikator*. [Online]
Tilgængelig på: <http://ufm.dk/forskning-og-innovation/statistik-og-analyser/den-bibliometriske-forskningsindikator>
[Tilgået 22 04 2014].

Udvalget for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser, 2014. *Nye veje – fremtidens videregående uddannelsessystem*.

Øresund Entrepreneurship, 2010. *Øresund Entrepreneurship 2006-2010*.

Aarhus Universitet, 2014. *Undervisningsportfolio ved ansættelse i videnskabelige stillinger*. [Online]
Tilgængelig på: <http://www.au.dk/om/uni/strategiogpolitik/portfolio/>
[Senest hentet eller vist den 27 maj 2014].

BILAG 1: ENTREPRENØRSKABSAKTIVITETER PÅ DE DANSKE UNIVERSITETER

Nedenstående er en oversigt over forskellige entreprenørskabsinitiativer- og organisationer som ligger uden for universiteternes ordinære undervisningsindsats. Det kan derfor ikke sige noget om forankringen af entreprenørskab i universitetets kerneopgaver i form af forskningsudførelse og undervisning, og man kan med andre ord ikke forvente en sammenhæng mellem antallet af initiativer og forankringen af entreprenøriel undervisning.

Erfaringerne og resultaterne fra nedenstående aktiviteter kan dog være med til at sikre en bedre forankring af entreprenørskabsindsatsen i fremtiden.

Tværgående projekter og organisationer

- **Venture Cup**

Venture Cup er den største tværuniversitære iværksætterkonkurrence i Danmark. Venture Cups primære aktivitet er afholdelsen af to store iværksætterkonkurrencer hvert år, henholdsvis en idekonkurrence og forretningsplankonkurrence, hvor studerende dystes om pengepræmier og relevante ydelser til videreudvikling af deres virksomheder.

- **Next Generation**

Tværgående partnerskab mellem KU, CBS, DTU, Fonden for Entrepenørskab, Symbion, Venture Cup og Københavns Erhvervscenter. Fokus på at integrere innovation og entreprenørskab i undervisningen, styrke viden, interesse og kompetencer hos de studerende og koble innovation og iværksætteri tættere til de faglige miljøer samt forstærke samarbejdet på tværs af universiteterne.

- **Fonden for Entrepenørskab**

Det nationale videntcenter for entreprenørskab. Fonden arbejder for at skabe en sammenhængende national indsats, som sikrer integration af innovation og entreprenørskab på samtlige niveauer i det danske uddannelsessystem. Fonden har desuden til opgave at indsamle og formidle viden, der kan styrke udviklingen af entreprenørskab i undervisningssammenhænge og har siden 2010 hvert år kortlagt udbredelsen af entreprenørskabsundervisning i uddannelsessystemet, herunder også på universiteterne.

- **CIEL – Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab**

Tværgående partnerskab mellem KU, CBS, DTU med fokus på udvikling af innovations- og entreprenørskabsinitiativer på tværs af de tre universiteter. CIELs eksterne finansiering udløb i 2013, men indsatsen er i dag indlejret på de deltagende institutioner og kører videre med intern finansiering.

- **Gate to Create**

Gate to Create er en netværksorganisation for studenterdrevne iværksætternetværk i Danmark. Formålet med Gate to Create er at understøtte erfaringsudveksling mellem medlemsorganisationerne og bygge bro til det øvrige økosystem inden for den danske entreprenørskabsverden.

- **Danish Social Innovation Club (DANSIC)**

En studenterdrevet organisation med fokus på social innovation.

- **Universiteternes Innovations- og Entrepenørskabspædagogiske Netværk (UNIEN)**

Netværket har særligt fokus på de pædagogiske og didaktiske dimensioner i arbejdet

med innovation og entreprenørskab. UNIEN omfatter VIP, D-VIP, TAP, universitetspædagoger samt studie- og universitetsledere med interesse for forskningsbaseret undervisning og uddannelser, som integrerer innovation og entreprenørskab.

- **Suitable for Business**

En studenterdrevet non-profit organisation, som arbejder for at styrke forbindelsen til erhvervslivet blandt studerende på humanistiske og samfundsvidenskabelige studerende gennem en årlig konference og case competition.

AAU

- **SEA – Supporting Entrepreneurship at AAU**

SEA udbyder en bred vifte af kurser, workshops, inkubatormiljø og valgfag med innovation, forretningsudvikling og iværksætteri som omdrejningspunkt.

- **Kickstart**

Netværk for studenteriværksætteri.

- **New Venture Creation**

Valgfrit modul som i løbet af et semester skal styrke de studerendes entreprenørielle kompetencer.

- **Center for Research Excellence in Business models (CREBS)**

Tværdisciplinær center for forskning i forretningsmodeller.

- **Wofie**

Kursus i innovation og entreprenørskab.

- **Solution Hub**

Samarbejde med lokale virksomheder, hvor de studerende arbejder tværfagligt om løsninger på konkrete problemstillinger (AAU, UCN).

- **Unicorn Racing Team**

AAU's studenterteam, der deltager i internationale konkurrencer om at skabe den bedste racerbil. Holdet består af ingeniørstuderende med en vejleder fra universitetet tilknyttet.

- **SATLAB**

Projekt hvor ingeniørstuderende inden for elektronik kan være med til at bygge deres egen studentsatellit.

- **U-CrAc**

En tre-ugers workshop, hvor studerende fra Aalborg Universitet og University College Nordjylland samarbejder med nordjyske virksomheder og organisationer om at skabe brugerdriven innovation og fornyet værdi for virksomhedens brugere.

AU

- **AU Center for Entrepreneørskab og Innovation (CEI)**

AU CEI er et videncenter med en servicefunktion over for alle universitetets faglige miljøer. Centerets funktion er at danne bro mellem den teoretiske forskning og dens anvendelse i samfundet. AU CEI er også kompetencecenter for entreprenørskabsundervisning på AU. Et centralt fokus er, at de studerende i deres studieforløb tilegner sig handlekraft og kompetencer til værdiskabelse ved anvendelse af deres faglighed.

- **Det entreprenørielle Universitet**

Fireårigt projekt med fokus på udvikling og implementering af entreprenørskabsundervisning i universitetsuddannelser, udvikling af entreprenørskabsdidaktik samt styrkelse af samarbejde mellem universitetet og erhvervslivet omkring iværksætteri. Projektet afsluttes i marts 2015.

- **Studentervæksthus Aarhus**

Sted for alle studerende ved AU, der ønsker at arbejde med iværksætteri og udvikle projekter med udgangspunkt i deres faglighed.

- **iCARE – interdisciplinary Community for Advanced Research in Entrepreneurship**

En forskningsgruppe på instituttet Business Administration (BADM), AU med fokus på

forståelsen og styrkelsen af entreprenørskab i samfundet.

- **PACE – Promoting a Culture of Entrepreneurship**

Drives fra instituttet Business Administration (BADM). PACE er et internationalt projekt, som fokuserer på styrkelse af entreprenørskab i uddannelserne gennem didaktisk og faglig udvikling.

CBS

- **Stardust**

Netværk for studenteriværksætter.

- **Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE)**

Programmet optager ca. 25 studerende årligt. Omfatter træning og rådgivning til de studerende inden for iværksætteri.

- **CBS Entrepreneurship Platform**

Platform der har til opgave at facilitere samarbejder mellem de forskellige forsknings- og undervisningsmiljøer, som fokuserer på entreprenørskab.

- **GoGrow**

Start-up program faciliteret af CSE. 30 start-ups støttes i 6 måneder med arbejdsplads, vejledning og mentorer.

- **Case competition**

Programmet optager ca. 25 studerende årligt. De studerende får træning og rådgivning til at udvikle deres færdigheder inden for casearbejde.

DTU

- **Stardust**

Netværk for studenteriværksætteri.

- **DTU Skylab (Tidligere DTU Innovatorium)**

Inkubatorenhed med prototypeværksted og rådgivning til studenteriværksættere.

- **Blue Dot Projects**

Fem studenterprojekter, som giver de studerende mulighed for at omsætte deres

teoretiske viden i praksis. De studerende arbejder i tværfaglige teams og i samarbejde med industripartnere. Blue Dot Projects omfatter: DTU Roadrunners, DTU Sat, DTU Bryg, Robocup og Solar Decathlon.

- **Grøn Dyst**

En studenterkonference med fokus på bæredygtighed, miljø og klimateknologi. De studerende arbejder med konkrete projekter i løbet af året og får ved konferencen mulighed for at præsentere deres projekter for politikere, erhvervsliv og andre studerende.

ITU

- **ITU Innovators**

Frivilligt drevet studenterorganisation, der faciliterer og støtter entreprenøriel aktivitet blandt studerende.

KU

- **Katalyst**

Tilbud til undervisere på det Humanistiske Fakultet om rådgivning, kurser og sparring i forhold til at integrere innovationstænkning og praksis i uddannelsernes studieforløb.

- **Væksthuset Katapult**

Væksthus med fokus på at fremme innovation, foretagsomhed og iværksætteri blandt studerende på det Bio- og Naturvidenskabelige Fakultet samt det Sundhedsvidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet.

- **University of Copenhagen Entrepreneurship Club (UCEC).**

Netværk for studenteriværksætteri

- **KU: Innovation og entreprenørskab 2016**

Projekt under KU's 2016-pulje for uddannelsesinitiativer. Projektet skal styrke fokus på innovations- og entreprenørskabsprocesser som pædagogiske værktøjer i den disciplinorienterede undervisning.

RUC

- **RUC Innovation**

RUCinnovation har en bred vifte af aktiviteter, der understøtter de studerendes iværksætteraktivitet. De rådgiver studerende, matcher dem med virksomheder og stiller kontorfaciliteter til rådighed.

- **Krebitat**

Netværk for studenteriværksætteri.

- **Center for Socialt Entreprenørskab**

Centret udfører forskning, uddannelse, udviklingsarbejde, evaluering og dokumentation inden for en række områder med relation til social innovation og socialt entreprenørskab.

- **Reality Bites**

Studenterdrevet og frivillig organisation. Omfatter bl.a. frokostoplæg og konferencer, som giver de studerende indspark fra verden uden om universitetets mure.

SDU

- **IDEA – Entrepreneurship Centre**

SDU's kompetencecenter for iværksætteri, innovation og kreativitet. Udvikler aktiviteter for både undervisere og studerende. Arrangerer bl.a. også sommerskoler, events og workshops inden for iværksætteri.

- **CESFO – Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning**

Forskningscenter med fokus på entreprenørskabsområdet, samt ledelse og organisering af små og mellemstore virksomheder.

BILAG 2 – OM SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN BLANDT STUDIELEDERNE

Spørgeskemaundersøgelsen er foretaget blandt studieledere på de otte danske universiteter. Spørgeskemaet blev sendt til 274 studieledere. Af disse er 14 respondenter frafaldet undersøgelsen, da de ikke længere besidder stillingen som studieleder, eller fordi de har meldt tilbage, at de på anden måde ikke har været den rigtige person at sende skemaet til. Den endelige population er dermed på 260 studieledere. Af disse besvarede

126 spørgeskemaet, svarende til en svarprocent på 48,5 pct.

Tabel 3 viser den endelige population af studieledere fordelt på de otte universiteter sammenlignet med de indkomne svar. Som det fremgår, er der kun meget små afvigelser, og besvarelsene vurderes at være repræsentative.

Tabel 3. *Surveypopulation og svar fordelt på universiteterne*

	Indkomne svar		Population	
	Antal	Pct.	Antal	Pct.
KU	37	29,4	71	27,3
CBS	14	11,1	24	9,2
DTU	5	4,0	6	2,3
ITU	5	4,0	9	3,5
RUC	12	9,5	35	13,5
SDU	23	18,3	47	18,1
AU	13	10,3	27	10,4
AAU	17	13,5	41	15,8
I alt	126	100	260	100

I Tabel 4 ses studielederne fordelt på hovedområder. Inddelingen af studielederne på hovedområder er foretaget på baggrund af angivelsen af hovedområder for studierne i KOTs oversigter over optag på de videregående uddannelser.⁵

Igen er der kun meget små afvigelser mellem fordelingen på populationen og på de indkomne svar.

⁵ Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside. Grundtal om søgning og optag: <http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/statistik-og-analyser/sogning-og-optag-pa-videregaende-uddannelser/grundtal-om-sogning-og-optag/grundtal-om-sogning-og-optag>

Tabel 4. *Surveypopulation og svar fordelt på hovedområder*

	Indkomne svar		Population	
	Antal	Pct.	Antal	Pct.
SUND	15	11,9	30	11,5
HUM	31	24,6	61	23,5
SAMF	33	26,2	65	25,0
NAT	24	19,0	52	20,0
TEK	21	16,7	49	18,8
Øvrige	2	1,6	3	1,2
I alt	126	100	260	100

Studielederne blev via spørgeskemaundersøgelsen spurgt til en række forhold omkring udviklingen af uddannelserne, de er ansvarlige for, og i særdeleshed tilstedeværelsen og udviklingen af entreprenørielle elementer og aktiviteter i uddannelserne. I starten af undersøgelsen blev studielederne præsenteret for den definition af entreprenørskab, som anvendes i denne rapport.

Studielederne blev også præsenteret for følgende spørgsmål, hvorefter de enkelte identificerede barrierer kort blev beskrevet:⁶

“I hvor høj grad mener du, at følgende udgør barrierer for at udvikle undervisningen i en mere entreprenøriel retning?”

Foruden de barrierer, DEA har identificeret gennem interviews med personer med erfaring fra entreprenørskabsindsatsen på universiteterne, havde studielederne også mulighed for selv at angive potentielle barrierer. Mens der ikke kan findes en systematisk opbakning til andre barrierer

end dem, DEA præsenterer i denne rapport, så gav flere af de åbne svar udtryk for, at der, som det nævnes tidligere i denne rapport, eksisterer en vis skepsis blandt nogle studieledere over for selve præmissen om, at entreprenørskab bør være en større del af universitetsuddannelserne.

En kopi af spørgeskemaet kan rekvireres ved at kontakte DEA.

⁶ Barrieren om ringe incitamenter til at udvikle undervisningen blev i surveyen opdelt i to barrierer, som hhv. fokuserer på manglende tid samt dårlige karrieremæssige incitamenter. Dette giver et mere nuanceret billede af studieledernes holdninger.

VÆKST GENNEM VIDEN

DEA er en ideologisk uafhængig tænketank, der arbejder for, at Danmark øger sin værdiskabelse og vækst samt tiltrækker internationale virksomheder gennem viden om uddannelse, forskning og innovation.

Tænketanken DEA kæmper grundlæggende for, at flere unge får en uddannelse, der efterspørges, at forskning bliver omsat til innovation i private og offentlige virksomheder, og at Danmark er et attraktivt land for videnbaserede virksomheder.

DEA vil nå sine mål gennem:

- Analyser og undersøgelser, der styrker DEAs dagsorden
 - Involvering af virksomheder, uddannelsesinstitutioner og organisationer via partnerskaber og projekter
 - Udfordring af vanetænkning og bidrag til løsning af samfundsudfordringer
-

