



Kultur- og oplevelses- økonomien i Danmark

Evaluering af aftale fra 20. juni
2007 om styrkelse af kultur- og
oplevelsesøkonomien i Danmark



Kontakt

Spørgsmål til denne evaluering indhold kan stilles til partner Thomas Riisom, tlf. +45 36 10 30 03 eller lektor Trine Bille, ph.d., tlf. +45 38 15 25 48.

Om Deloitte Consulting – Fra ide til virkelighed

Deloitte Consulting fokuserer på udvikling og effektivisering af kundernes organisation, kerneprocesser, økonomistyring og it for at bidrage til realisering af kundernes strategiske målsætninger. Vi kender den offentlige og private sektor til bunds og kombinerer vores faglige kompetencer med evnen til at lede, styre og gennemføre projekter i komplekse miljøer. Det kan være som rådgivere eller som ansvarlige for processer fra idestadie til implementering.

Deloitte er Danmarks største revisions- og rådgivningsfirma. Vi tilbyder en bred vifte af ydelser og kombinerer konsulentrollen i Consulting med Deloitte's kompetencer inden for revision, skat og finansiering. Det giver vores kunder en unik mulighed for at få integrerede løsninger, der er skræddersyet til de enkelte opgaver.

Vi er en del af den globale virksomhed Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Vi udvikler og deler viden på tværs af kontorer i mange lande. Inspirationen fra udlandet kombineret med systematisk metodeudvikling på tværs af landegrænser sikrer, at vores løsninger altid tager udgangspunkt i den seneste viden. Det er forudsætningen for, at vi i dag og i fremtiden kan være en attraktiv og værdiskabende rådgiver.

Deloitte Consulting

Tlf: 36 10 20 30

Fax: 36 10 20 40

E-mail: deloitteconsulting@deloitte.dk

www.deloitte.dk

Besøgsadresse

Weidekampsgade 6
2300 København S

Postadresse

Deloitte Consulting
Postboks 1600
0900 København C

Forord

På opdrag af Erhvervsstyrelsen og Kulturministeriet har Deloitte i samarbejde med lektor Trine Bille, ph.d. gennemført denne evaluering af de initiativer, der er taget som følge af den politiske aftale af 20. juni 2007 om styrkelse af kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark.

Dermed er evalueringens genstandsfelt afgrænset til de aftalte initiativer nemlig etableringen af et Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (CKO), hvor i også indgår en støttepulje, og etableringen af fire oplevelseszoner inden for computerspil, madkultur, mode og musik.

Evalueringen er indledt ultimo februar og afsluttet primo juni 2012.

Thomas Riisom
Partner

Trine Bille
Lektor, ph.d.

Indholdsfortegnelse

Vurderinger og anbefalinger	1
Evalueringen	1
Aftalens mål er indfriet	2
En fremtidig indsats for vækst i de kreative erhverv	3
Oplevelseszoner ophører, men nye støttemuligheder bør etableres	3
Fortsat behov for ekspertfunktion	4
1. Baggrund	6
1.1. Aftalen og afsættet for evalueringen	6
1.2. Etableringen af CKO	7
1.3. Etableringen af oplevelseszonerne	7
1.4. Aftalens økonomi	8
1.5. Afgrænsning af kultur- og oplevelsesøkonomien	8
1.6. Evalueringens formål og afgrænsning	11
1.7. Effektperspektiver	12
1.8. Empirisk grundlag og metoder	13
1.9. Evalueringens temaer	15
2. Aktiviteter og initiativer	17
2.1. Computerspilzonen	17
2.2. Madkulturzonen	20
2.3. Modezonen	23
2.4. Musikzonen	26
2.5. Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi	30
3. Organisering og samarbejde	35
3.1. CKO's organisering og styring	35
3.2. Udenlandske modeller	36
3.3. Vækstpuljen	37
3.4. Oplevelseszonernes partnerstruktur	37
3.5. Oplevelseszonernes administrative byrder	41
3.6. Samarbejdet mellem CKO og zonerne	41
3.7. Snitflader til andre aktører	42
3.8. Vurderinger og anbefalinger	43
4. Oplevelseszonernes resultater og effekter	47
4.1. Opbygning af netværk i branchen	48
4.2. Uddannelses- og talentudvikling	50
4.3. Forretningsudvikling	52

4.4.	Videngenerering og videnspredning	54
4.5.	Internationalisering	58
4.6.	Innovation og produktudvikling	59
4.7.	Virksomhedssegmentering	61
4.8.	Sektorspecifikke versus generelle indsatser	64
4.9.	Vurderinger og anbefalinger	66
5.	CKO's resultater og effekter	69
5.1.	Projektstøtte	69
5.2.	Profilering	71
5.3.	Videngenerering og videnformidling	73
5.4.	Vejledning	76
5.5.	Ekspertfunktion	76
5.6.	Vurderinger og anbefalinger	77
	Referencer	80
	Bilag 1. Status for CKO's aktiviteter og initiativer	83
	Bilag 2. Status for zonernes aktiviteter og initiativer	86
	Bilag 3. Tværgående temaer	94
	Bilag 4. Beslægtede udenlandske institutioner	95

Vurderinger og anbefalinger

Den politiske aftale af 20. juni 2007 om styrkelse af kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark udsprang af forventningen om, at de kreative erhverv indeholdt et betragteligt uudnyttet erhvervsøkonomisk potentiale for vækst, men også en erkendelse af behovet for at styrke vækstvilkårene i de forholdsvis umodne brancher inden for kultur- og oplevelseserhvervene.

Et Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (CKO) skulle blandt andet ”styrke vilkårene for vækst gennem bedre samspil mellem erhvervsliv og kulturliv, herunder styrkelse af kulturlivets erhvervsmæssige kompetencer”, mens fire oplevelseszoner inden for mode, computerspil, musik og madkultur skulle styrke vilkårene for vækst i de respektive kreative brancher, som blev anset for at have særligt potentiale for vækst.

Evalueringen

I den politiske aftale besluttedes desuden, at der skulle gennemføres en evaluering af aftalens initiativer. Deloitte har på foranledning af Erhvervsstyrelsen og Kulturministeriet gennemført evalueringen i perioden fra ultimo februar og afsluttet primo juni 2012. Evalueringen er gennemført i samarbejde med lektor Trine Bille, ph.d.

Det empiriske grundlag for evalueringen udgøres af et omfattende dokumentarisk materiale, som er tilvejebragt gennem åbne kilder, opdragsgiver, CKO, zonerne og andre interessenter. Desuden indgår registerdata fra virksomheder, der har været i berøring med CKO og zonerne. Og endelig er der gennemført mere end 70 interview med ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra CKO og zonerne, konsortiepartnere, brugere og andre interessenter med tilknytning til feltet.

Evalueringen klarlægger i overensstemmelse med dens kommissorium effekten af CKO og zonerne i sammenhæng med aftalens overordnede formål, de opstillede mål, milepæle og succeskriterier samt hensigtsmæssigheden af CKO og zonerne's organisering og administration.

I det følgende afsnit sammenfattes de vurderinger og anbefalinger, som den gennemførte evaluering har foranlediget. I sammenfatningen henvises til de væsentligste af evalueringens konkrete anbefalinger, som i deres helhed er beskrevet i afsnit 3.8, 4.9 og 5.6.

Aftalens mål er indfriet

I regi af såvel CKO som oplevelseszonerne er der gennemført et væld af aktiviteter ligesom oplevelseszonerne på forskellig vis har bidraget til at styrke og modne de fire respektive brancher.

Det er Deloitte's vurdering, at både etableringen af CKO og de fire oplevelseszoner har bidraget til *bedre vilkår for vækst* i de kreative erhverv og at aftalens målsætninger grundlæggende er indfriet.

CKO og oplevelseszonerne har samtidigt med et højt aktivitetsniveau skulle bruge tid og betydelige ressourcer på at blive etableret med den fornødne styring, ledelse, medarbejdere, lokalisering og daglige administrative rutiner. I lyset af den politiske aftales begrænsede varighed finder vi, at denne betydelige indsats har været unødigt stor og ikke tilstrækkeligt værdiskabende i forhold til den politiske aftales målsætninger.

Vi vurderer, at mange gode og konkrete aktiviteter, der har været gennemført i regi af de fire oplevelseszoner, også kunne være afviklet gennem andre typer af samarbejder mellem interessenter i den specifikke kreative branche. Det gælder især Modezonen og Musikzonen. Lidt anderledes forholder det sig med Computerspilzonen og til dels Madkulturzonen, hvor den organisatoriske konstruktion har været medvirkende til at mobilisere og modne en branche præget af et spirende felt af virksomheder med svag professionskultur og brancheidentitet.

Naturen af oplevelseszonernes aktiviteter og det forhold, at kun få projekter støttet af CKO's vækstpulje er afsluttede på nuværende tidspunkt indebærer, at det ikke aktuelt er muligt systematisk at klarlægge, om aftalen har skabt varige effekter for de involverede kreative virksomheder. Der er imidlertid en række forhold, der sandsynliggør, at positive effekter vil kunne klarlægges på et senere tidspunkt:

- De virksomheder, der har modtaget støtte fra CKO's vækstpulje, har stort set alle tilkendegivet en klar forventning om, at projektstøtten vil resultere i øget omsætning på længere sigt.
- Zonernes aktiviteter inden for forretningsudvikling har i varierende omfang hjulpet virksomheder med etablering af nye samarbejder med vækstpotentiale og i enkelte tilfælde resulteret i udvikling af nye produkter.
- CKO's vejlednings- og videngenereringsfunktion forventes at have langsigtede effekter og åbne nye muligheder og perspektiver for virksomhederne på området.

Samlet set er det således vores vurdering, at aftalens initiativer har styrket grundlaget for vækst i kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark.

En fremtidig indsats for vækst i de kreative erhverv

Med udløbet af den politiske aftale om styrkelse af kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark ophører den statslige finansiering af CKO, de fire oplevelseszoner – hvor af Modezonen allerede er ophørt – og dermed den særlige indsats overfor vækst i kreative erhverv.

Det er Deloittes vurdering og anbefaling, at der – som supplement til og i tæt samspil med det almindelige erhvervsstøttesystem forankret i de regionale væksthuse – fortsat er grundlag for en statsligt koordineret og finansieret indsats for målrettet at fremme vækst og vækstvilkår i de kreative erhverv.

Det er videre vores anbefaling, at en fremtidig indsats hviler på to elementer: etableringen af en ny projektpulje og en videreførelse af de ekspertfunktioner, som indtil udgangen af 2012 varetages af CKO.

Oplevelseszoner ophører, men nye støttemuligheder bør etableres

Det er Deloittes vurdering, at oplevelseszonerne på en række områder har drevet aktiviteter, som har fremmet rammerne for vækst i de fire udvalgte kreative brancher. Dog finder vi, at den organisatoriske konstruktion af disse ikke har været tilstrækkelig værdiskabende i forhold til de udfordringer og de ressourcer, der har været forbundet med etableringen. Derfor anbefaler vi, at der efter ophøret af de tre tilbageværende zoner ikke i fremtiden etableres nye oplevelseszoner efter samme koncept (se anbefaling 3).

En lang række af oplevelseszonernes konkrete aktiviteter finder vi særdeles relevante, hensigtsmæssige og værdiskabende. Derfor anbefaler vi, at det i fremtiden bliver muligt for virksomheder, organisationer og andre interessenter at opnå støtte til lignende aktiviteter via en ny pulje med en bredere støt-teprofil, der kan omfavne støtte til aktiviteter svarende til de, der i dag støttes af CKO eller foregår i regi af oplevelseszonerne (se anbefaling 2). Det indebærer, at en ny pulje eksempelvis (mindst) bør støtte fem forskellige typer projekter, jævnfør boksen nedenfor.

Støtteformål for en ny projektpulje

- Støtte til konkrete vækstprojekter mellem virksomheder udenfor den kreative sektor og indenfor den kreative sektor, som eksempelvis samarbejde mellem henholdsvis "almindelige" produktionsvirksomheder og kreative virksomheder, kunstnere eller kulturinstitutioner.
- Støtte til konkrete vækstprojekter på tværs af kreative brancher, som eksempelvis samarbejde mellem virksomheder fra henholdsvis filmbranchen og modebranchen (se anbefaling 4).
- Støtte til konkrete vækstprojekter indenfor specifikke brancher, som eksempelvis samarbejde mellem virksomheder fra computerspilbranchen (se anbefaling 6 og 8).
- Støtte til videnfremme projekter fælles for den kreative sektor eksempelvis om forretningsudvikling, kompetenceudvikling, finansieringsmuligheder, eksportmuligheder og fælles videngrundlag, netværksaktiviteter mv.
- Støtte til samarbejdsprojekter indenfor specifikke brancher eksempelvis om udvikling og modning af branche, der ikke i forvejen har organisationer eller fora, der kan løfte dette.

De to sidstnævnte typer af projekter kan enten støttes på baggrund af ansøgning eller igangsættes proaktivt (uden ansøgning) efter konkret vurdering og identificering af behov.

Særligt finder vi, at der er behov for projekter som samler brancherne i den kreative sektor, og som stimulerer samarbejde, gensidig inspiration og samtænkning. Den branchespecifikke indsats som kendetegner oplevelseszonerne bør i højere grad forenes i en sektorspecifik indsats, om end mulighederne for at branchetilpasse indsatsen opretholdes. Tilsvarende finder vi, at der fortsat er særligt behov for projekter som knytter den kreative sektor sammen med andre sektorer.

Desuden finder vi, at der er særligt behov for at fortsætte projekter, der har fokus på forretningsudvikling (se anbefaling 5). Generelt har oplevelseszonerne haft succes med virksomhedsnære aktiviteter såsom Growing Games (Computerspilzonen), Fashion Accelerator (Modezonen) og Music2Business (Musikzonen).

Det anbefales, at en ny pulje forankres administrativt i enten Erhvervsstyrelsen eller Kulturministeriet (se anbefaling 2), hvor rammerne for en effektiv puljeadministration allerede findes, og at et fagligt panel etableres til støtte for puljens udmøntning og anvendelse. I denne sammenhæng anbefales det videre, at den viden om kreative industrier og oplevelsesøkonomi, der er opbygget i regi af CKO, aktiviseres og nyttiggøres. Dette bør ske både i bedømmelsen af ansøgninger, men også proaktivt til at identificere initiativer på tværs af de kreative brancher som (uansøgt) kan finansieres af puljen. Desuden bør denne viden fortsat nyttiggøres i videnopsamling, evaluering og formidling i forbindelse med de projekter og initiativer, som støttes af en ny pulje (se anbefaling 8).

Fortsat behov for ekspertfunktion

CKO har siden dets etablering positioneret sig som en væsentlig og markant aktør på området, og det vurderes, at CKO har bidraget væsentligt til at udvide og udbrede kendskabet til kultur- og oplevelsesøkonomi ikke bare i Danmark, men også i Norden. CKO er trods dets unge alder et veletableret center, der har løftet de stillede opgaver tilfredsstillende og nyder anerkendelse blandt dets brugere. Ved udgangen af 2012, hvor aftalen udløber, bortfalder hovedparten af CKO's finansiering.

Deloitte finder, at der også efter 2012 er brug for en ekspertfunktion, der kan understøtte udviklingen af kreative erhverv og bidrage til at fremme samarbejdet mellem erhvervslivet og kreative fag blandt andet i sammenhæng med den anbefalede pulje. Opgaverne i en sådan ekspertfunktion kan opfatte vejledning til virksomheder, national og international viden- og vidensspredning, profilering af området og medvirken i udmøntningen og den faglige opfølgning af en ny vækst pulje. Det anbefales derfor, at de kompetencer, erfaringer og koncepter der gennem de seneste fire år er etableret i regi af CKO sikres og nyttiggøres fremadrettet. Det bør i den sammenhæng anerkendes, at CKO er veletableret og indtrådt som en markant aktør på området, og vurderes at være det videntcenter i Norden, der har det største overblik på området. Derfor kan CKO fortsat udgøre en hensigtsmæssig institutionel ramme for en ekspertfunktion (se anbefaling 1).

På vegne af Erhvervsstyrelsen og Kulturministeriet administrerer CKO aktuelt en vækstpulje og forestår puljeadministrationen i denne forbindelse. Vi anser det for atypisk, at en sådan myndighedsopgave forankres i en mindre uafhængig selvejende institution, ligesom vi finder, at den praktiske puljeadministration udgør en uhensigtsmæssig stor del af centrets samlede opgaveportefølje. Derfor anbefaler vi, jævnfør ovenfor, at en ny pulje forankres i enten Erhvervsstyrelsen eller Kulturministeriet (se anbefaling 2). Som nævnt finder vi det fortsat for afgørende, at der genereres og spredes viden fra støttede projekter. Derfor anbefaler vi, at den viden og de erfaringer, der er genereret i CKO, bør inddrages i den faglige og videnmæssige opfølgning og profilering af projekterne samt i vurderingen og prioriteringen af ansøgninger. (se anbefaling 8 og 9).

CKO's vejledning til virksomheder, der ønsker vejledning om, hvordan oplevelser kan bruges til forretningsudvikling og vækst, vurderes som kompetent og relevant, og der er efter vores vurdering flere eksempler på, at virksomheder har indgået perspektivrige samarbejder med kulturlivet. Vi anbefaler, at denne vejledningsindsats fortsættes (se anbefaling 10). En sådan fremtidig indsats skal samtidigt øge fokus på samarbejde og deling af viden med især de regionale væksthuse og andre aktører i det ordinære vækstfremmesystem.

1. Baggrund

CKO og oplevelseszonerne evalueres med henblik på at vurdere de enkelte initiativers effektivitet. Evalueringen vurderer aftalens effekter og organisering og kommer med konkrete anbefalinger til, hvordan der sikres størst mulig effekt af en fortsat indsats for at fremme kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark.

1.1. Aftalen og afsættet for evalueringen

Baggrunden og genstandsfeltet for denne evaluering er den brede politiske aftale fra 20. juni 2007 om at styrke kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark.

Til grund for den politiske aftale lå en forventning om, at de kreative erhverv indeholdt et betragteligt uudnyttet erhvervsøkonomisk potentiale, men også erkendelsen af behovet for at styrke vækstvilkårene i de forholdsvis umodne brancher inden for kultur- og oplevelseserhvervene.

”Hvis Danmark skal høste gevinsterne af den stigende efterspørgsel efter oplevelser og udbygge kultur- og oplevelsesøkonomiens betydning for dansk økonomi, er der behov for at skabe bedre vilkår for vækst i kultur- og oplevelsesøkonomien.”

Det blev i den forbindelse besluttet at oprette Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (CKO) og at udvikle fire oplevelseszoner inden for mode, computerspil, musik og madkultur.

Aftale om styrkelse af kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark, 20. juni 2007

CKO blev etableret med det formål at styrke vilkårene for vækst i de traditionelle danske virksomheder gennem bedre samspil mellem kultur- og erhvervslivet og ved at styrke kulturlivets erhvervsmæssige kompetencer – det vil sige den brede og den horisontale indsats. Oplevelseszonerne blev etableret med det formål at styrke vilkårene for vækst i de fire udvalgte kreative brancher, hvor Danmark formodes at have særlige erhvervsmæssige potentialer og kreative kompetencer – det vil sige den branchespecifikke og vertikale indsats.

Det blev endvidere besluttet, at der skulle gennemføres en evaluering af CKO og oplevelseszonerne, der sikrer, at der foretages en vurdering af det

enkelte initiativs effektivitet. Evalueringen er gennemført i perioden fra ultimo februar til medio maj 2012.

1.2. Etableringen af CKO

CKO er en offentlig, selvejende institution stiftet i 2008 af Kulturministeriet og det daværende Økonomi- og Erhvervsministerium (nu Erhvervs- og Vækstministeriet) i fællesskab. Rammerne for CKO's virksomhed er fastlagt ved en treårig rammeaftale for perioden 2009-2012, der suppleres med en årlig resultatopfølgning.

CKO's bestyrelse blev udpeget i foråret 2008. CKO's direktør tiltrådte 1. marts 2009, og i august samme år åbnede CKO kontor i Forskerparken, CAT, i Roskilde. I dag har CKO otte ansatte: én direktør, én souschef, fire konsulenter og to studentermedhjælpere. CKO blev formelt åbnet af økonomi- og erhvervsministeren den 22. september 2009.

1.3. Etableringen af oplevelseszonerne

De fire oplevelseszoner udspringer af samme politiske initiativ som CKO. Oplevelseszonerne er etableret omkring fire udvalgte brancher, hvor Danmark formodes at have særlige erhvervmæssige potentialer og kreative kompetencer: mode, computerspil, madkultur og musik. Oplevelseszonerne er hjemlet i lov om erhvervsfremme¹.

Oplevelseszonerne blev etableret med det formål at styrke vilkårene for vækst i oplevelseserhvervene. Argumentationen lød, at de danske oplevelseserhverv har en række fælles udfordringer, der begrænser væksten i erhvervene samt erhvervenes mulighed for at bidrage til væksten i det øvrige erhvervsliv. Karakteristisk for virksomhederne i oplevelseserhvervene er, dels at de er små, dels at de mangler international erfaring, strategiske netværk og forretningsmæssige kompetencer til at operere på det globale markeds vilkår. Endelig mangler virksomhederne specialiseret rådgivning og uddannelse, og de har vanskeligt ved at tiltrække risikovillig kapital.²

Oplevelseszonerne er netværksorganisationer, hvor organisationer, institutioner og virksomheder går sammen om at skabe vækst, innovation og viden- deling i oplevelseserhvervene i Danmark.³

Oplevelseszonerne blev udvalgt på baggrund af to udbudsrunder af økonomi- og erhvervsministeren efter indstilling fra en uafhængig faglig ekspertgruppe. Ekspertgruppen vurderede og prioriterede ansøgningerne på baggrund af tildelingskriterier omhandlende: målbar effekt, samarbejde, forankring, finansiering, kompetencer, iderigdom, nyhedsværdi, additionalitet og anvendelighed for andre.

¹ Bekendtgørelse af lov om erhvervsfremme, LBK nr. 1715 af 16/12/2010.

² Økonomi- og Erhvervsministeriet og Kulturministeriet (2007): Aftale mellem regeringen (V og K) og S, DF, RV og SF om styrkelse af kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark.

³ Erhvervs- og Byggestyrelsen (2007): Retningslinjer for oplevelseszonerne.

Oplevelseszonernes opgaveportefølje og milepæle er baseret på den konkrete zones ansøgning og på kommentarer fra ekspertgruppen. Efter den første udbudsrunde i 2008 blev Modezonen udvalgt, og efter anden udbudsrunde i 2009 blev Musikzonen, Computerspilzonen og Madkulturzonen udvalgt.

Oplevelseszonerne består hver af et bredt sammensat konsortium, hvor en af konsortiepartnerne er projektejer. Den daglige drift varetages af et zonesekretariat, der typisk består af to til tre medarbejdere.

1.4. Aftalens økonomi

Der blev afsat cirka 50 mio. kr. til CKO og 40 mio. kr. til oplevelseszonerne under globaliseringspuljen fra 2007 til 2012. Endvidere blev der stillet krav til oplevelseszonerne om en medfinansiering på minimum 50 procent. Den overordnede økonomiske fordeling af bevillingen fremgår af nedenstående tabel. En nærmere redegørelse for CKO's og oplevelseszonernes økonomiske rammer følger i kapitel 2.

Tabel 1: Bevillinger for CKO og oplevelseszonerne

Mio.kr	Tilskud	Medfinansiering	I alt
CKO	48,4	0	48,4
Computerspilzonen	9,3	9,4	18,7
Madkulturzonen	8,3	8,3	16,6
Modezonen	8,3	8,6	16,9
Musikzonen	9,4	13	22,4
I alt	83,77	39,3	123,0

Kilde: Rameaftale for CKO's og oplevelseszonernes ansøgninger og budgetter.

1.5. Afgrænsning af kultur- og oplevelsesøkonomien

Oplevelsesøkonomiens og de kreative erhvervs betydning for vækst er efterhånden dokumenteret i en række rapporter, senest i rapporten "Vækst via oplevelser 2011" fra Erhvervs- og Byggestyrelsen og CKO. Forståelsen, afgrænsningen og betydningen af den danske oplevelsesøkonomi er imidlertid ikke særlig klar eller entydig. Bille og Lorenzen (2008) samt Bille (2012) skelner mellem tre afgørende forskellige forståelser af begrebet oplevelsesøkonomi:

1. Kultur og oplevelser som erhverv.
2. Kultur og oplevelser som kilde til værdiskabelse for "almindelige" virksomheder (kultur og oplevelser som markedsføring, innovation, produktindhold og organisationsudvikling).
3. Kultur og oplevelser som by- og regionsudvikling (tiltrækning af turister, indbyggere og virksomheder).

Oplevelseszonerne er et væsentligt initiativ i forhold til at styrke den første forståelse, mens CKO er et væsentligt initiativ til at styrke den anden forstå-

else. Det er imidlertid ikke oplagt, hvordan staten bedst kan styrke de to forståelser.

Den tredje forståelse af oplevelsesøkonomi ligger uden for den politiske aftale, måske fordi det primært har været et lokalt og regionalt anliggende. Den tredje forståelse har også betydning for staten i form af branding af Danmark og hele turistindustrien, men det ligger uden for denne evaluerings område.

Det er denne forståelse og afgrænsning af dansk oplevelsesøkonomi, der er lagt til grund for evalueringens tilrettelæggelse og gennemførelse.

Tankegangen bag kultur og oplevelses betydning for vækst, jf. de to første forståelser, er kort summeret nedenfor.

1) Kultur og oplevelser som erhverv. Tankegangen er den, at de kreative brancher repræsenterer erhverv med dertilhørende beskæftigelse, omsætning, værditilvækst, eksport m.v. I slutningen af 1990'erne blev der sat fokus på de kreative brancher, først og fremmest med satsningen på creative industries i Storbritannien, med udgivelsen af de første såkaldte mappings af creative industries (Department of Culture, Media and Sports (DCMS), 1998 og 2001), der ud over de mere traditionelle kulturelle erhverv også omfatter brancher som mode, computerspil, restauranter m.v. Med udgangspunkt i modellen fra DCMS er der foretaget tilsvarende undersøgelser i mange andre lande, der viser, at de kreative brancher udgør en væsentlig økonomisk faktor og er karakteriseret ved en betydelig vækst. I Danmark udkom en rapport fra regeringen med tilsvarende beregninger: Danmark i Kultur- og Oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen (2003) og senere Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008): Vækst via oplevelser – en analyse af Danmark i oplevelsesøkonomien samt Erhvervs- og Byggestyrelsen og CKO (2011): Vækst via oplevelser – en analyse af Danmark i oplevelsesøkonomien. I de øvrige nordiske lande er der udarbejdet tilsvarende rapporter. For eksempler fra Norge se Haraldsen et al. (2004 og 2008) samt Menon og Perduco (2011) og fra Sverige se KK-stiftelsen (2003). I EU-regi udkom i 2007 rapporten: The Economy of Culture in Europe, KEA European Affairs, European Commission.

Der er imidlertid visse problemer med denne tilgang. Et af dem er, at der ikke findes nogen klar definition og enighed om, hvilke brancher man skal regne med inden for de kreative erhverv (jf. Birch, 2008). Mange undersøgelser medregner eksempelvis softwareudvikling. Men er det en del af de kreative brancher? Herudover er de forskellige erhverv kendetegnet ved meget forskellige efterspørgselsforhold, teknologi, struktur m.v., og dermed udvikler de sig meget forskelligt, og det er bestemt heller ikke alle de kreative erhverv, der er i vækst (se Bille og Lorenzen, 2008).

Innovation er en væsentlig drivkraft i de kreative industrier blandt andet på grund af relativt korte produktcykler. Uanset om man er musiker, modedesigner, filmproducent, computerspilvirksomhed eller lignende, kan man aldrig leve af at sende det samme produkt på markedet gennem en længere år-række. Derfor er de kreative industrier i høj grad *produktinnovative*, og ny-

tænkning og konceptudvikling er en generel forudsætning for de kreative erhverv (Caves, 2000; Pratt og Jeffcut, 2009; Power og Scott, 2004). Der er sjældent tale om nye produkter, der bryder med de etablerede rammer, snarere om produktdifferentiering inden for allerede givne rammer. Filmformatet er eksempelvis relativt stabilt over tid, selv med 3D-teknologi. Ligesom i andre industrier kan der være tale om grader af innovation. Der kan være tale om helt nye produkter, der introducerer en ny genre (fx filmen Matrix-trilogien), eller der kan være tale om variationer omkring et tema som for eksempel Disney-filmene Toy Story 1, 2, 3 og 4.

Den høje grad af produktinnovation har betydning for, hvordan de kreative industrier organiserer sig. Ofte er der tale om, at de er projekt- og netværksbaserede, og der er en omfattende forskning i relation til, hvilken rolle netværksdannelse og projektorganiseringen spiller for omfanget af innovation i disse industrier (Andersen, 2011).

2) Kultur og oplevelser som kilde til værdiskabelse for almindelige virksomheder. Hertil kommer, at de kreative industrier typisk er *procesinnovative*, og de kreative og innovative kompetencer og egenskaber i de kreative erhverv kan derfor have en afsmittende effekt i det øvrige erhvervsliv. Denne såkaldte spillover-effekt er vanskelig at indkredse i statistiske målinger (Bille og Lorenzen 2008 og Bille 2012). Den "traditionelle" fortolkning af begrebet oplevelsesøkonomi har snæver tilknytning til denne tankegang. I oplevelsesøkonomien handler det om, hvordan "ikke-oplevelsesvirksomheder" potentielt kan købe eller koble sig til oplevelser med henblik på eksempelvis branding, markedsføring og fremstilling af produkter, der blander oplevelse og funktionalitet. Begrebet oplevelsesøkonomi blev første gang introduceret med Pine og Gilmore's bog *The Experience Economy* fra 1999. Her står markedsorienteringen centralt, og oplevelser defineres som en ny kilde til værdiskabelse for virksomheder, et add-on til forskellige forbrugsprodukter og serviceydelser. I bogen forudsiger Pine og Gilmore, hvordan oplevelser vil blive en afgørende faktor i udviklingen af produkter, service og markedsføring, og hvordan virksomhedernes fremtidige succes derfor afhænger af deres evne til at opbygge et oplevelsesunivers omkring deres produkter og serviceydelser. Siden 1999 er der udkommet nye bøger, der skriver sig ind i samme tilgang. For eksempel bygger Pine og Gilmore (2007) og Boswijk et al. (2007) videre på disse tanker og taler om 1.0-, 2.0- og 3.0-generations oplevelsesøkonomi, hvor 1.0-generation handler om iscenesættelse af oplevelser for forbrugeren, 2.0-generation handler om forbrugeren som medskabere af oplevelser, og 3.0-generation handler om forbrugeren på en "selvstyrende personlig rejse".

Den særlige skandinaviske udgave af oplevelsesøkonomien er tæt knyttet til kunst, kultur og kreative brancher, idet antagelsen er, at det er disse brancher, der især kan bidrage med kreativitet og oplevelseselementer til "almindelige" virksomheder. Disse effekter er imidlertid ganske vanskelige – for ikke at sige umulige – at måle og kvantificere på et aggregeret niveau og er dermed vanskelige at "bevise" størrelsesordenen af (Bille, 2012). Derimod findes der en lang række cases, der viser positive effekter (se eksempelvis Nordisk Ministerråd og KreaNord, 2012 samt Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008). På

trods af vanskelighederne ved at måle den samlede effekt på aggregeret niveau er der meget, der tyder på, at den største potentielle effekt på væksten skal findes i den brede værdiskabelse, hvor kultur og oplevelser indgår som kilde til værdiskabelse for "almindelige" virksomheder:

"Efter vores mening ligger det store potentiale formentlig i den brede værdiskabelse i koblingen til oplevelsesområderne. Antallet af virksomheder i dansk erhvervsliv, der potentielt kan kobles til oplevelsesvirksomheder, er meget stort. Men det er ikke muligt at fastslå, for eksempel hvor stor en del af dansk erhvervsliv der potentielt vil have gavn af at markedsføre sig gennem dansk film eller integrere elementer fra dansk film eller video i deres produkter." (Bille og Lorenzen, 2008).

NESTA (2008) er blandt de organisationer, der har foretaget de mest omfattende undersøgelser på området. NESTA's resultater viser, at virksomheder med kreativt uddannede har højere værditilvækst, og at virksomheder, der samarbejder med kulturelle og kreative erhverv, er op til 12 procent mere produktinnovative end andre virksomheder.

1.6. Evalueringens formål og afgrænsning

Denne evalueringens formål er at vurdere den samlede aftales og de enkelte initiativers hidtidige effekt i forhold til at skabe bedre vilkår for vækst i kultur- og oplevelsesøkonomien. Samtidig er det formålet at vurdere, om de opstillede delmål, milepæle og succeskriterier er blevet indfriet, og i hvilken grad de har bidraget til aftalens overordnede målsætning. Derudover er det formålet med evalueringen at vurdere hensigtsmæssigheden af den hidtidige organisering og administration af CKO og oplevelseszonerne. Evalueringen sammenfatter endvidere fordele og ulemper ved både den horisontale (CKO) og den branchespecifikke/vertikale (oplevelseszonerne) indsats.

Sammenfattende er det evalueringens formål at:

- Vurdere effekten af CKO og oplevelseszonerne i forhold til aftalens overordnede formål samt de opstillede mål, milepæle og succeskriterier.
- Vurdere hensigtsmæssigheden af oplevelseszonernes og CKO's organisering og administration.
- Sammenfatte fordele og ulemper ved indsatsen gennem henholdsvis CKO og oplevelseszonerne.

Evalueringen er således som udgangspunkt bagudrettet. Resultaterne fra evalueringen skal dog i høj grad anvendes som bidrag til den fremadrettede politiske beslutningsproces om indsatsen for at styrke Danmarks kultur- og oplevelsesøkonomi. Der er derfor i evalueringen lagt stor vægt på også at præsentere en række konkrete fremadrettede anbefalinger til, hvordan indholdet, tilrettelæggelsen og organiseringen af de hidtidige initiativer og aktiviteter kan forbedres. Derudover er der lagt vægt på at komme med anbefalinger til, hvilke indsatser der med fordel kan prioriteres for at opnå størst mulig

effekt af de ressourcer, der eventuelt fremadrettet afsættes til at styrke kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark.

Ud over det fremadrettede perspektiv er der i evalueringen lagt vægt på at vurdere, hvordan der samlet set opnås størst effekt på området. Dette er tilvejebragt ved at vurdere CKO og oplevelseszonerne i relation til andre aktører på området og vurdere den nuværende indsats i forhold til den samlede indsats på området samt muligheder for stordriftsfordele og bedre ressourceudnyttelse ved en anden organisering. Desuden inddrager evalueringen udenlandske erfaringer. Endvidere inddrages generel viden og forskning om oplevelsesøkonomi.

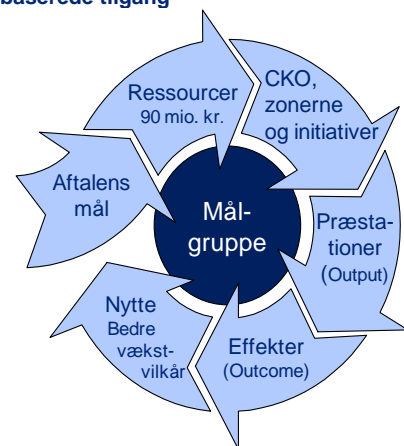
1.7. Effektperspektiver

Der er i forbindelse med evalueringen foretaget en systematisk vurdering af effekten og virkningen af de forskellige initiativer og gennemførte aktiviteter for både CKO og hver af de fire oplevelseszoner. Dette indebærer en effektvurdering på både aktivitets- og initiativniveau samt af den samlede aftale. Det teoretiske afsæt for effektvurderingen er baseret på en grundlæggende effektbaseret logik illustreret i figuren til højre.

Effekterne af aftalens forskellige aktiviteter og initiativer er dokumenteret og målt på baggrund af eksisterende empirisk materiale, herunder CKO's og oplevelseszonernes statusnotater, årsrapporter, selvevalueringer og tilfredshedsundersøgelser samt interview.

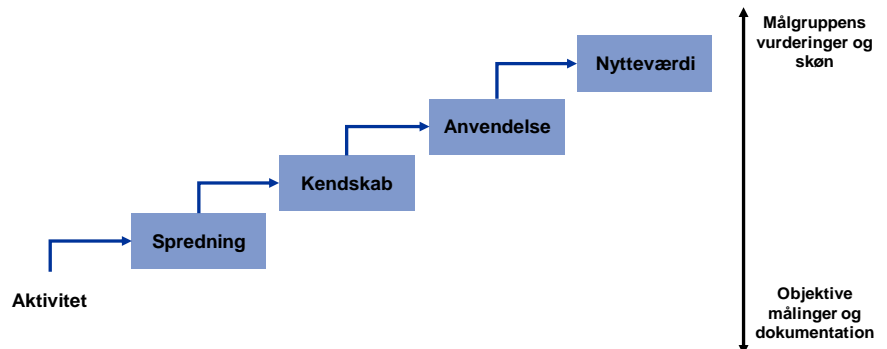
I forhold til effektevalueringen af aftalens langsigtede målsætninger er de kausale sammenhænge mere komplekse og uklare og således vanskeligere at vurdere, ligesom gennemtrængningen af de fleste målsætninger rækker længere ud i fremtiden. For at imødegå denne udfordring har vurderinger af nytte i praksis måttet baseres på målgruppernes vurderinger frem for egentlige målinger.

Figur 1: Den grundlæggende logik i den effektbaserede tilgang



I figuren herunder er der opstillet en mere detaljeret effektstige, der synliggør, hvor langt det er muligt at henholdsvis måle og vurdere effekten af de forskellige initiativer og aktiviteter.

Figur 2: Effektstigen og de overordnede metodiske tilgange



Effektstigen skelner grundlæggende mellem følgende fire effekt niveauer:

- Spredning er udtryk for den faktiske spredning af givne aktiviteter.
- Kendskab er udtryk for målgruppernes faktiske og konkrete kendskab til CKO's og oplevelseszonernes tilbud samt ydelses- og videnproduktion.
- Anvendelse er udtryk for, hvordan målgrupperne omsætter kendskabet til CKO's og oplevelseszonernes tilbud samt ydelses- og videnproduktion til faktisk anvendelse.
- Nytteværdi er udtryk for, hvorledes kunder og brugere oplever nytteværdien af deres anvendelse af CKO's og oplevelseszonernes tilbud og ydelser, samt hvordan det eventuelt kan måles og dokumenteres.

Den oplevede nytte stemmer ikke nødvendigvis overens med den faktiske nytteværdi. Derfor er det i evalueringen ekspliciteret, hvilke konklusioner der hviler på oplevede vurderinger, mens den faktiske nytte i så vidt muligt omfang er dokumenteret.

I forlængelse heraf er der endvidere lagt stor vægt på tydeligt at fremhæve, hvor langt det har været muligt henholdsvis at dokumentere og/eller vurdere effekten af de forskellige aktiviteter og initiativer, hvilket i høj grad også har afhængt af de tilgængelige data.

Evalueringsens effektbaserede tilgang indebærer, at fokus har været ikke blot på de umiddelbare præstationer og delmål, men også på de langsigtede effekter i forhold til aftalens overordnede målsætninger, samt hvorvidt der er blevet gennemført aktiviteter, der ikke ville være blevet gennemført uden aftalen. Herigennem er evalueringens fremadrettede fokus på at opstille anbefalinger og forbedringsforslag til, hvordan effekten af indsatsen for den danske kultur- og oplevelsesøkonomi kan styrkes, understøttet.

1.8. Empirisk grundlag og metoder

Evalueringen er baseret på en alsidig metodisk og kildemæssig tilgang, hvor der er anvendt en kombination af interview og seminarer med deltagelse af

en lang række forskellige interessenter og aktører og systematiske gennemgange af eksisterende dokumentarisk materiale.

En stor del af dataindsamlingen består af dyberegående interview med en lang række forskellige aktører, der har været eller er involveret i indsatsen for at styrke Danmarks kultur- og oplevelsesøkonomi.

Grundlaget for at gennemføre og bearbejde interviewene er baseret på en forudgående systematisk gennemgang og analyse af eksisterende skriftlige kilder og empirisk materiale, herunder årsrapporter, de seneste statusnotater og evalueringer, egne tilfredshedsundersøgelser, webstatistikker samt aktuelle handlingsplaner og effektmål for CKO og oplevelseszonerne.

Den kvalitative metodiske tilgang er tillagt relativt stor betydning. Det skyldes blandt andet, at de fire oplevelseszoner på forhånd har gennemført en række selvevalueringer i forhold til deres milepæle og succeskriterier. Derudover har CKO veludviklede metoder og redskaber til at monitorere centrets effektmål inden for eksempelvis profilering (antal brugerprofiler), viden (antal downloads) og vejledning (tilfredshedsmålinger). For at tilvejebringe ny viden og fremadrettede ændringsforslag til at opnå større effekt og virkning af indsatsen har det metodiske fokus for evalueringen derfor i høj grad været at identificere kvalitative forbedringsforslag frem for at indsamle nye kvantitative data om eksisterede effektmål, der allerede er dokumenteret.

Evalueringen belyser imidlertid ligeledes de indirekte og kvalitative effekter af den hidtidige indsats. For at sikre repræsentative og valide konklusioner er den kvalitative tilgang kombineret med mere kvantitative metoder i form af strukturerede telefonbaserede interview med CKO's og oplevelseszonernes brugere samt registerdata om virksomhederne.

Evalueringen inddrager således forskellige kilder og belyser CKO's og oplevelseszonernes effekter fra mange forskellige vinkler og interessenter.

Følgende kategorier af informanter er inddraget i evalueringen:

- CKO og oplevelseszonerne (evalueringens genstandsfelt).
- Brugere og målgruppen (herunder virksomheder, kreative aktører, organisationer m.fl.).
- Projekt- og samarbejdspartnere (herunder for eksempel uddannelsesinstitutioner samt interesse- og brancheorganisationer).
- Relevante offentlige myndigheder (herunder for eksempel Erhvervsstyrelsen, Kulturministeriet, Styrelsen for Forskning og Innovation m.fl.).
- Eksterne eksperter i forhold til de hidtil gennemførte aktiviteter og initiativer inden for aftalen.

Af nedenstående tabel fremgår antallet af gennemførte interview og workshops med de forskellige informanter. Der er gennemført 74 interview og workshops i forbindelse med evalueringen.

Tabel 2: Interview og seminarer

Parter	Antal gennemførte interview og seminarer
Evaluering af CKO	38
Interview med CKO	2
Brugere af vækstpuljemidler	8
Deltagere i videndelingsarrangementer	6
Vejledte virksomheder	11
Samarbejdspartnere	3
Lead users	4
Generelle aktører	4
Evaluering af oplevelseszonerne	36
Interview med oplevelseszonerne	4
Workshopper med oplevelseszonernes partnere	4
Computerspilzonens brugere	8
Madkulturzonens brugere	10
Modezonens brugere	9
Musikzonens brugere	7

1.9. Evalueringens temaer

Den gennemførte evaluering har været struktureret om fire temaer, som denne rapport ligeledes er organiseret i overensstemmelse med.

- **Perspektiver og anbefalinger.** Det indledende kapitel fungerer som resume og fokuserer på, hvordan udmøntningen og prioriteringen af den fremtidige indsats kan optimeres med henblik på at opnå størst mulig effekt i forhold til aftalens overordnede målsætninger.
- **Aktiviteter og initiativer.** Kapitel 2 tilvejebringer et kortfattet og samlet overblik over status i forhold til CKO's og oplevelseszonernes hidtidige gennemførte aktiviteter og delmål, hvilket i høj grad er baseret på eksisterende empirisk materiale.
- **Organisering og samarbejde.** Kapitel 3 vurderer hensigtsmæssigheden af den hidtidige organisering af indsatsen. Derudover er der i kapitlet fokuseret på samarbejdsformer, relationerne og kommunikationen mellem aftalens væsentligste aktører.
- **Resultater og effekter.** Kapitel 4 og 5 betragter de hidtidige resultater og effekter af aftalens forskellige aktiviteter og initiativer gennem henholdsvis CKO og oplevelseszonerne.

Kapitlerne har et overvejende bagudskuende fokus, hvor de hidtidige aktiviteter, resultater og effekter samt organiseringen af indsatsen vurderes. Afslut-

ningsvis i kapitel 3 til kapitel 5 fokuseres på den fremadrettede indsats, hvor der er opstillet anbefalinger og forbedringsforslag til både udmøntningen og prioriteringen af en fremtidig indsats.

Samlet set har evalueringsdesignet sikret et helhedsorienteret og strategisk perspektiv på aftalen om styrkelse af kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark, der giver det bedst mulige grundlag for den politiske beslutningsproces om indholdet og organiseringen af den fremadrettede indsats efter 2012.

2. Aktiviteter og initiativer

CKO og oplevelseszonerne har opstillet en række milepæle og effektmål for gennemførelsen af aktiviteter og initiativer. Overordnet set opfylder både CKO og oplevelseszonerne på nuværende tidspunkt de fleste milepæle og effektmål.

Indledningsvis præsenteres status for hver af de fire oplevelseszoners aktiviteter, og herefter præsenteres status for CKO. I hvert afsnit præsenteres den samlede status for målopfyldelsen af de pågældende milepæle og effektmål.

Vurderingen af målopfyldelsen er baseret på en gennemgang af eksisterende dokumentarisk materiale produceret af CKO og zonerne, for eksempel statusrapporter og beskrivelser af konkrete aktiviteter. På baggrund af denne gennemgang er udarbejdet detaljerede oversigtstabeller over de gennemførte aktiviteter (se bilag 1 og 2). Disse oversigtstabeller er efterfølgende valideret af CKO og zonerne og præsenteres i dette kapitel i en kondenseret form. Herudover gennemføres desuden en opfølgning på forbrug af midler og fordeling på de enkelte aktiviteter.

2.1. Computerspilzonen

Computerspilzonen er organiseret med et fysisk sekretariat, der er placeret sammen med Producentforeningen i København. Sekretariatet bemannes med to medarbejdere, og deres rolle er at igangsætte og koordinere zonen aktiviteter. Af nedenstående tabel fremgår zonen organisering og en oversigt over zonen konsortiepartnere.

Tabel 3: Computerspilzonens organisering

Projektperiode	2009-2012
Projektholder	Producentforeningen
Konsortiepartnere	Apex, Bretteville, Cat Science, Connect Danmark, Copenhagen Capacity, Det Danske Akademi for Interaktiv Underholdning (DADIU), Det Danske Filminstitut, DI ITEK, ESport Danmark, Guppyworks, IO Interactive, Københavns Universitet, No Gap, Nordisk Computerspil-program, Playdead, Producentforeningen, Progressive Media, Symbion, The Animation Workshop og watAgame

Kilde: Computerspilzonens ansøgning.

Computerspilzonen har defineret følgende seks hovedaktivitetsområder, der har til hensigt at sikre, at zonen målsætning om at skabe de bedste rammer for en levedygtig computerspilbranche bliver opfyldt:

Uddannelse og kompetenceudvikling: Formålet er at sikre det bedste rekrutteringsgrundlag nationalt og internationalt gennem videreudvikling af eksisterende uddannelser og opbygning af nye uddannelser.

Forretningsudvikling: Formålet er at sikre, at nystartede og etablerede virksomheder har adgang til rådgivning og kompetenceudvikling. Målsætningen er overordnet set at forbedre kompetencerne i selskaberne for forretningsudvikling og selskabsledelse.

Internationalisering: Formålet er at gøre branchen mere international gennem etablering af internationalt netværk, udvikling af eksportkompetencer og konkrete eksportfremstød samt at sikre videndeling, netværk og internationale kompetencer for danske spiludviklere.

Kapital: Målsætningen er overordnet at sænke barrieren mellem computer-spiludviklingsfirmaer og investorer, således at spiludviklerne får mere risikovillig kapital/venturekapital.

Brancheopbygning og netværk: Formålet er at samle branchen, skabe stærke netværk og sikre, at der opbygges viden om markedet, forretningsmodeller, rammebetingelser osv. Ønsket er, at Computerspilzonen skal fungere som "dør" og talerør for branchen både internt og eksternt.

Formidling: Formålet er at skabe øget bevidsthed om computerspil blandt kunder, politikere og andre interessenter.

Nedenstående tabel viser en samlet oversigt over den nuværende status for Computerspilzonens hovedaktivitetsområder. En detaljeret oversigt over status for de enkelte milepæle er vedlagt som bilag (se bilag 2, tabel 36).

Table 4: Status for aktiviteter og initiativer for Computerspilzonen (2011)

Hovedaktivitetsområde	Milepæle	Målopfyldelse ¹
Uddannelse og kompetenceudvikling	Etablering af DADIU 2.0	●
	Etablering af efteruddannelsesstruktur	◐
	Adgang til internationale kompetencer	●
	Stimuleret talentgrundlag til alle dele af spilproduktionen	●
	Kortlægning af internationale kurser og efteruddannelse	○
Forretningsudvikling	Flere kvalificerede iværksættere (fem konkrete aktiviteter)	●
	Etablering af system for rådgivning af iværksættere	◐
	Formidling af god praksis inden for forretningsmodeller	◐
Internationalisering	Indsamling og formidling af internationale markedsdata	●
	Flere internationale kompetencer blandt ledere	●
	Etablering af nordisk spilkonference med tilknytning til Danmark	○
Kapital	Uddannelse af udviklerne til mødet med investorer	●
	Permanente støtteordninger på dansk, nordisk og EU-niveau	◐
	Etablering af internationalt besøgsprogram – besøgsprogram Canada	●
Branche og netværk	Afholdelse af 15 netværksmøder	●
	Kortlægning af computerspilindustrien	●
	Etablering af model for videreførelse af zonen aktiviteter	◐
Formidling	Foranalyse: "Det offentlige som indkøber af danske computerspil"	●

Kilde: Computerspilzonen selvevaluering og statusrapporter.

Note: ¹ Målopfyldelsen for hver milepæl/hovedopgave er angivet på følgende måde:

○ = Ikke opnået, ◐ = Delvis opnået og ● = Opnået. Målopfyldelsen angiver Deloitte's vurdering på baggrund af det eksisterende dokumentariske materiale. Vurderingen er valideret af zonerne og/eller CKO. Der kan være flere forskellige forklaringer på, at en given milepæl ikke er fuldt opnået. Eksempelvis kan milepælen forventes igangsat på et senere tidspunkt, eller være blevet påbegyndt men ikke vurderet fuldt ud implementeret.

Samlet set har Computerspilzonen i høj grad opfyldt de opstillede milepæle. De milepæle, der endnu ikke er opnået, forventer zonen at opnå i løbet af 2012. Den eneste milepæl, der ikke forventes opnået, er Etablering af nordisk spilkonference med tilknytning til Danmark under hovedaktivitetsområdet Internationalisering.

Computerspilzonen har et samlet budget på 18,7 mio. kr., hvoraf 9,3 mio. kr. udgør ansøgte midler. Ud over midlerne fra Erhvervsstyrelsen har Computerspilzonen modtaget 3 mio. kr. fra Region Hovedstaden, der indgår som egen medfinansiering.

Nedenstående tabel viser Computerspilzonens regnskab for første halvår af 2011 for de seks hovedaktivitetsområder. "Afholdte udgifter for hele projektperioden" dækker perioden 1. september 2009 til 30. juni 2011.

Tabel 5: Resultatopgørelse for Computerspilzonen, 1. halvår 2011 (1.000 kr.)

Hovedaktivitetsområder	Budget	Regnskab		Finansiering	
	Budgetterede udgifter i perioden	Afholdte udgifter i perioden	Afholdte udgifter i hele projektperioden	Medfinansiering i perioden	Udbetalt tilskud i perioden
Uddannelse og kompetenceudvikling	1.427,0	1.306,1	3.127,3	657,0	649,1
Forretningsudvikling	371,0	404,2	1.344,9	203,3	200,9
Internationalisering	52,4	353,4	728,7	177,8	175,6
Kapital	338,9	247,1	626,3	124,3	122,8
Brancheopbygning og netværk	773,1	570,1	1.176,6	286,8	283,3
Formidling	1.082,5	254,9	822,2	128,2	126,7
I alt	4.044,9	3.135,9	7.826,0	1.577,4	1.558,5

Kilde: Computerspilzonens statusrapport 1. halvår 2011.

I statusrapporten for første halvår 2011 gør zonen opmærksom på, at man er betydeligt efter budgettet både i forhold til de ansøgte midler og i forhold til zonen samlede afholdte udgifter. Som følge af denne forsinkelse anmoder zonen om en forlængelse på fire måneder uden en yderligere forhøjelse af tilskuddet.

2.2. Madkulturzonen

Madlaboratoriet Madeleines varetager rollen som projektholder og det daglige ledelsesansvar for Madkulturzonens sekretariat, hvilket fremgår af nedenstående tabel, der ligeledes indeholder en oversigt over zonen konsortiepartnere. Sekretariatet består af én projektleder, én projektkoordinator og én kommunikationsansvarlig. Sekretariatet varetager koordinering af zonen aktiviteter, håndterer zonen indtægtsdækkende virksomhed, styrer økonomien og varetager kommunikationen.

Tabel 6: Madkulturzonens organisering

Projektperiode	2009-2012
Projektholder	Madlaboratoriet Madeleines
Konsortiepartnere	Madlaboratoriet Madeleines, Visit Danmark, Wonderful Copenhagen, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, Roskilde Universitets Center, CBS, Gesamtkunstwerk, Dansk Erhverv og HORESTA, Hotel- og Restaurantskolen, Kost & Ernæringsforbundet og Kulturarvsstyrelsen

Kilde: Madkulturzonens ansøgning.

Madkulturzonen har defineret følgende ti produktioner, der skal sikre opfyldelse af zonen målsætninger:

- **Sekretariatet, ledelse af zonen, projektstyring og kommunikation,** herunder sekretariatets funktioner.
- **Madkulturlaboratoriet – Ny viden:** Udvikling af personas, der er stilistiske, eksemplariske konturer af gæsterne i Danmark og deres behov, indsamling og formidling af konsortiepartnerernes viden.
- **Madkulturlaboratoriet – Bedste praksis:** Indsamling af eksempler på international bedste praksis og kortlægning af nye markeder med det formål at målrette zonen internationale markedsfremstød.
- **Madkulturlaboratoriet – National madkulturidentitet:** Zonen undersøges- og visionsarbejde skal samles i en formulering af det særlige ved det nye danske madkulturerhverv, der kan bruges som dogme for alle nye madkulturprodukters markedsføring til gæster i Danmark og internationalt.
- **Vækstbus:** Zonen mål med vækstbussen er at involvere mindst hundrede danske virksomheder i vækstskabende madkulturforretningsinitiativer. Vækstbussen skal være en rullende version af Madkulturzonens samlede kræfter.
- **Regionale vækstprojekter:** Ét projekt udvikles for hver region, inklusive Bornholm. Projekterne skal vise konkrete, mulige veje for det nye erhverv.
- **Internationale vækstprojekter:** "Madkultursouvenir". Skabelse af international opmærksomhed om det nye danske madkulturerhverv.
- **Formidling og uddannelse – www.mmmzonen.dk:** Hjemmesiden skal skabe vækst i madkulturerhvervet, facilitere kompetenceudviklingen i zonen netværk og fungere opsøgende og servicerende i forhold til pressen.
- **Formidling og uddannelse – Symposier og camps:** Symposierne skal målrettet fremme, at nye samarbejdspartnere på tværs af turisme, kultur- og fødevarerhvervene går sammen om at udvikle nye forretningsmodeller.
- **Formidling og uddannelse – Uddannelseskoncept:** For at sikre madkulturerhvervets fremtid vil zonen tage initiativ til at udvikle en ny erhvervsuddannelse inden for madkultur og værtskab.

I erfaringsopsamling påpeger zonen, at det har været "komplekst" at have elleve partnere i konsortiet. Derudover fremhæves, at det har været ressourcetrævede at opbygge et projekt af denne størrelse fra bunden. Konstruktionen af det organisatoriske, økonomiske og juridiske setup har taget cirka et år.

Nedenstående tabel viser en samlet oversigt over den nuværende status for Madkulturzonens 10 produktioner. En detaljeret oversigt over status for de enkelte milepæle er vedlagt som bilag (se bilag 2).

Table 7: Status for aktiviteter og initiativer for Madkulturzonen (2011)

Produktioner	Milepæle	Målopfyldelse ¹
Sekretariatet	Administration, styring og koordinering	●
	Udvikling af videnopsamlingsframework	◐
Madkulturlaboratoriet – Ny viden	Creative encounters på CBS	◐
	Værtskab: Udvikling af personas	◐
	Udvikling af værktøjer til forretningsudvikling	●
Madkulturlaboratoriet – Bedste praksis	Best practise – cases	◐
	Den nye madkulturbranche	◐
Madkulturlaboratoriet – National madkulturidentitet	Ingen milepæle ²	○
Vækstbus	Ingen milepæle ³	○
Regionale vækstprojekter	Region Hovedstaden: Aktiviteter under Copenhagen Cooking	●
	Bornholm: Det autentiske bornholmske køkken	●
	Region Midtjylland: En bid af historien	●
	Region Sjælland: Ny nordisk vikingemad	●
	Region Syddanmark: Vært skaber vækst	◐
Internationale vækstprojekter	Ingen milepæle	○
Formidling og uddannelse: www.mmmzonen.dk	Udvikling af hjemmeside	●
	Kommunikationsframework til konsortiepartnere	●
	Kommunikationsstrategi	◐
	Indlæg på hjemmeside og tilstedeværelse i sociale medier	◐
Formidling og uddannelse: Symposier og camps	Tre symposier	◐
Formidling og uddannelse: Masterclass	Ingen milepæle	○

Kilde: Madkulturzonens selvevaluering og statusrapporter.

Note: ¹ Målopfyldelsen for hver milepæl/hovedopgave er angivet på følgende måde:

○ = Ikke opnået, ◐ = Delvis opnået og ● = Opnået. Målopfyldelsen angiver Deloitte's vurdering på baggrund af det eksisterende dokumentariske materiale. Vurderingen er valideret af zonerne og/eller CKO. Der kan være flere forskellige forklaringer på, at en given milepæl ikke er fuldt opnået. Eksempelvis kan milepælen forventes igangsat på et senere tidspunkt, eller være blevet påbegyndt men ikke vurderet fuldt ud implementeret. ² De oprindeligt planlagte milepæle er blevet integreret i produktionen Madkulturlaboratoriet – Ny viden. ³ De oprindeligt planlagte milepæle er blevet integreret i produktionen Regionale vækstprojekter.

Der er betydelig variation i zonen's målopfyldelse inden for hver af de ti produktioner. Aktiviteterne inden for de to produktioner Madkulturlaboratoriet –

National madkulturidentitet og Vækstbus er blevet flyttet til henholdsvis Madkulturlaboratoriet – Ny viden og Regionale vækstprojekter, hvorfor disse to produktioner fremstår som ikke opnåede. Produktionen Formidling og uddannelse: Masterclass forventes påbegyndt i 2012.

Madkulturzonen har et samlet budget på 16,0 mio. kr., hvoraf ansøgte midler udgør halvdelen. Nedenstående tabel viser budgettet fordelt på de ti produktioner. "Afholdte udgifter for hele projektperioden" dækker perioden første halvår 2011.

Tabel 8: Resultatopgørelse for Madkulturzonen, 1. halvår 2011 (1.000 kr.)

Produktioner	Budget	Regnskab		Finansiering	
	Budgetterede udgifter i perioden	Afholdte udgifter i perioden	Afholdte udgifter i hele projektperioden	Medfinansiering i perioden	Udbetalt tilskud i perioden
Sekretariatet	1.060,1	912,7	2.242,7	70,0	842,7
Madkulturlaboratoriet – Ny viden	454,5	217,4	278,7	126,6	90,9
Madkulturlaboratoriet – Bedste praksis	260,8	11,8	12,4	11,3	0,5
Madkulturlaboratoriet – National madkulturidentitet	0	0	0	0	0
Vækstbus	610,6	557,0	557,5	253,4	303,6
Regionale vækstprojekter	543,3	282,9	2.033,3	690,5	-407,6
Internationale vækstprojekter	0	0	0	0	0
Formidling og uddannelse: www.mmmzonen.dk	132,5	44,2	56,1	14,4	29,8
Formidling og uddannelse: Symposier og camps	0	145,8	145,8	4,2	141,6
Formidling og uddannelse: Masterclass	0	0	0	0	0
I alt	3.061,9	2.171,8	5.326,5	1.170,4	1.001,5

Kilde: Madkulturzonens statusrapport 1. halvår 2011

De to produktioner Sekretariatet og Regionale vækstprojekter tegner sig for klart den største andel af Madkulturzonens afholdte udgifter. Fra projektstart til udgangen af første halvår 2011 udgør sekretariatsfunktionen 42 procent af de samlede afholdte udgifter, mens produktionen Regionale vækstprojekter udgør 38 procent.

2.3. Modezonen

Som tidligere beskrevet er Modezonen som den eneste af de fire oplevelseszoner allerede afsluttet på tidspunktet for gennemførelsen af denne evaluering. Zonen blev betjent af et sekretariat baseret hos Danish Fashion Institute. Sekretariatet bestod af en projektleder og projektkoordinator og havde mulighed for at trække på ressourcer, fx administration og bogholderi, hos

Danish Fashion Institute. Af nedenstående tabel fremgår zonens formelle forankring.

Tabel 9: Modezonens organisering

Projektperiode	2008-2011
Projektholder	Danish Fashion Institute
Konsortiepartnere	Danish Fashion Institute, Dansk Design Center, Designskolen Kolding, Danmarks Eksportråd, Copenhagen Business School, BEC Design, Wonderful Copenhagen, Danmarks Designskole, Modekonsortiet, TEKO Center og Dansk Erhverv/Tekstil & Tøj

Kilde: Modezonens ansøgning.

Modezonen havde defineret følgende ti initiativer, der skulle sikre zonen målopfyldelse inden for fem definerede hovedaktivitetsområder: Internationalisering, Ny viden om erhvervet, Talentudvikling, Videndeling og netværk og Visionær dagsordensfastsættelse:

- **Analyse af internationale modebrancher:** Et centralt led i at udvikle den danske modebranche er et øget fokus på internationalisering. Internationalisering refererer her til øget viden om, hvad der foregår i andre klynger, branding og markedsføring af den danske modebranche internationalt.
- **Analyse af dansk modes identitet:** Identifikation af, hvad dansk mode står for, og fastlæggelse af, hvad dansk modes identitet er. Her menes mulighederne for at kommunikere branchen samlet, men også viden og bedste praksis i forhold til, hvordan virksomhedernes strategier og metoder inden for dette styrkes.
- **Styrket eksportindsats:** Intensiveret indsats for at styrke virksomhedernes evne til at entrere eksterne markeder. I samarbejde med Dansk Erhverv undersøges, om der er alternative måder at foretage eksportfremstød på samt tænke i nye baner i forbindelse med eksport af dansk mode.
- **Fashion seminars:** Afholdelse af konferencer, arrangementer m.v. med fokus på tilførsel af ny viden om globale tendenser i tekstil- og beklædningsindustrien.
- **Investeringsmodning:** Modning af små og mellemstore virksomheder samt lokalisering af risikovillig kapital. Modezonen vil åbne branchen op for investeringer og modne såvel virksomhederne som investorerne.
- **Designskolen Kolding – Laboratorier:** Udvikling af uddannelsesmiljøerne i Danmark, hvor høj faglighed, kommercialisering og innovation går hånd i hånd.
- **Matchmaking mellem det kreative talent og det forretningsmæssige talent:** Matchmaking-projekt mellem det kreative talent på designuddannelserne og det forretningsmæssige talent fra handelshøjskolerne.

- www.fashionforum.dk: Etablering af et virtuelt netværk for hele modebranchen med fokus på videndeling, videnudveksling og netværksdannelse for at sikre udvikling både internt i branchen og med relaterede brancher og aktører.
- **Øget samarbejde mellem designskoler, handelshøjskoler og erhvervslivet**: Større udveksling af kompetencer og viden fra erhvervslivet til skolerne – og den anden vej.
- **NICE (Nordic Initiative Clean and Ethical)**: Styrkelse af bevågenheden i forhold til branchen. Modezonen skal være initiativtager til et ambitiøst og visionært projekt, der skal lede dansk mode mod et større fokus på CSR, fair trade samt etisk og bæredygtig produktion.

Nedenstående tabel viser den endelige status for Modezonens initiativer. En detaljeret oversigt over status for de enkelte milepæle er vedlagt som bilag (se bilag 2).

Tabel 10: Status for aktiviteter og initiativer for Modezonen (2011)

Initiativer	Milepæle	Målopfyldelse ¹
Analyse af internationale modebrancher	Konference om klyngedannelser: Clusters as drivers for regional competitiveness i Zürich	●
	Paris Fashion Week – research	●
Analyse af dansk modes identitet	Mode i medierne: Arrangement om eksponering af Fashion Forum	●
	Tre speeddating-arrangementer	●
Styrket eksportindsats	Effektmåling på tidligere speeddating-arrangementer	●
	Producent-speeddating: Baltikum	●
Fashion seminars	Deltagelse i Born Creative-konference	●
	E-tail: Konference om e-tail	●
Investeringsmodning	Design Incubator: Pilotforløb af seks måneders varighed	●
	Fashion Accelerator: Iværksætterforløb	●
Designskolen Kolding – Laboratorier	Planlægning af Designskolens modeshow på Copenhagen Fashion Week	●
	Designfagligt udviklingsprojekt: Living Lightly	●
	Studieture, after hours-seminarer og modeblogs	●
Matchmaking og øget samarbejde	Bedste praksis-studieture	●
	Erfagruppe for de danske designskoler	◐
	Case contest: CBS og Danmarks Designskole	○
	Next Edition: Designkonkurrence for afgangselever	◐
www.fashionforum.dk	Drift og udvikling af hjemmesiden	●

Initiativer	Milepæle	Målopfyldelse ¹
NICE	Konferencen Copenhagen Fashion Summit	
	Udvikling af uddannelsesprogram inden for CSR	

Kilde: Modezonens selvevaluering og statusrapporter.

Note: ¹⁾ Målopfyldelsen for hver milepæl/hovedopgave er angivet på følgende måde:

○ = Ikke opnået, ◐ = Delvis opnået og ● = Opnået. Målopfyldelsen angiver Deloitte's vurdering på baggrund af det eksisterende dokumentariske materiale. Vurderingen er valideret af zonerne og/eller CKO. Der kan være flere forskellige forklaringer på, at en given milepæl ikke er fuldt opnået. Eksempelvis kan milepælen forventes igangsat på et senere tidspunkt, eller være blevet påbegyndt men ikke vurderet fuldt ud implementeret.

Modezonen har opnået en relativt høj grad af målopfyldelse på de ti initiativer, hvilket skal ses i lyset af, at Modezonen er den eneste af de fire zoner, der er afsluttet på tidspunktet for evalueringen.

Modezonen har et samlet budget på 16,9 mio. kr. Nedenstående tabel viser budgettet fordelt på de ti initiativer. "Afholdte udgifter for hele projektperioden" dækker perioden frem til afslutningen af 1. halvår 2011.

Tabel 11: Resultatopgørelse for Modezonen, 1. halvår 2011 (1.000 kr.)

Initiativer	Budget	Regnskab		Finansiering	
	Budgetterede udgifter i perioden	Afholdte udgifter i perioden	Afholdte udgifter for hele projektperioden	Ansøgt tilskud	Medfinansiering
Analyse af internationale modebrancher	159,0	84,7	865,9	51,3	33,4
Analyse af dansk modes identitet	144,0	63,8	583,4	32,1	31,7
Styrket eksportindsats	484,0	375,0	2.083,0	295,2	79,8
Fashion seminars	370,0	105,0	1.598,9	53,1	51,9
Investeringsmodning	200,0	285,4	581,0	170,8	114,6
Designskolen Kolding – Laboratorier	1.148,6	775,5	2.249,4	597,8	177,7
Matchmaking og øget samarbejde	390,0	298,8	1.111,4	164,9	133,9
www.fashionforum.dk	284,0	191,6	2.016,8	148,2	43,4
NICE	419,0	171,3	2.219,3	77,4	93,9
Øvrige omkostninger	50,0	44,3	301,7	44,3	0
Medfinansiering – Region Hovedstaden	0	0	0	-700,0	700,0
Regulering i forhold til budget	0	0	0	-31,2	0
Total	3.648,6	2.395,3	13.610,8	903,9	1.460,2

Kilde: Modezonens statusrapport 1. halvår 2011.

De fire initiativer Styrket eksportindsats, Designskolen Kolding – Laboratorier, www.fashionforum.dk og NICE udgør næsten to tredjedele af Modezonens samlede afholdte udgifter i perioden fra projektstart og frem til afslutningen af 1. halvår 2011.

2.4. Musikzonen

Musikzonen er nedsat med en bestyrelse, der i perioden 1. oktober 2009 til 1. oktober 2012 består af en ledende repræsentant fra hver af konsortieparterne samt en repræsentant valgt af medlemmerne på den årlige generalfor-

samling. Der er endvidere nedsat tre interne styregrupper, der tilsammen dækker aktivitetsområderne. Deres rolle har været at sikre, at aktiviteterne har taget udgangspunkt i at øge anvendelsen af musik i erhvervslivet og øge erhvervsmæssige kompetencer i musiklivet. Af nedenstående tabel fremgår zonens formelle forankring.

Tabel 12: Musikzonens organisering

Projektperiode	2009-2012
Projektholder	KODA
Konsortiepartnere	Copenhagen Business School, Dansk Erhverv, Dansk Industri/ITEK, Dansk Musiker Forbund, Dansk Rock Samråd (ROSA/SPOT), IFPI Danmark – pladeselskabernes brancheorganisation, KODA, Rytmask Musik-konservatorium og TDC

Kilde: Musikzonens ansøgning.

Musikzonen har defineret følgende ni hovedaktivitetsområder for zonens virke.

- **Sekretariatet og generelle aktiviteter:** Sekretariatet er ansvarligt for den daglige drift af projekterne og koordinering af hovedaktiviteterne.
- **Webportal:** Etablering af portal, der skal være en væsentlig informations- og inspirationskilde for alle, der vil anvende musik i erhvervsmæssig sammenhæng..
- **Forundersøgelse af musikbranchen:** Analyse af musikmarkedet nu og i fremtiden. Fokus er kundernes behov og fremtidige forretningsmuligheder. Analysen vil blandt andet indeholde national og international benchmarking, kontekstanalyse, kundeanalyse, konkurrentanalyse og inter-sentanalyse.
- **Music United Denmark:** Etablering af tværfaglige netværksgrupper til videndeling, udvikling og samarbejde på tværs af Musikzonens indsatsområder.
- **Viden:** Skabe øget kvalitet, markedsrelevans og sammenhæng i uddannelse og forskning, øge musikkens positionering inden for relevante erhvervspolitiske områder og øge kvaliteten i rådgiversystemerne med henblik på at øge iværksætterier.
- **Internationalisering:** Musikzonen skaber adgang til udvidelse af netværk, der kan føre til øget eksport, indhenter viden om internationale markeder og internationale trends samt hjælp til forretningsforståelse i forhold til eksport.
- **Teknologi og tværmediale former:** Formålet er at skabe konceptuel og teknologisk innovation, der kan virke rammesættende for det kunstneriske udtryk.

- **Kompetenceudvikling:** Fokus er rettet mod professionalisering af arbejdet med og koordineringen af fødekæden i dansk musik med henblik på øget værdiskabelse samt udvikle den markeds-mæssige forståelse.
- **Innovation:** Fokus på nye medier, der åbner muligheder for nye måder at distribuere, opleve og bruge musik på.

Nedenstående tabel viser en samlet oversigt over den nuværende status for Musikzonens initiativer. En detaljeret oversigt over status for de enkelte milepæle er vedlagt som bilag (se bilag 2).

Tabel 13: Status for aktiviteter og initiativer for Musikzonen (2011)

Hovedaktivitetsområder	Milepæle	Målopfyldelse ¹
Sekretariatet	Drift og udvikling af projekterne og koordinering, planlægning og afvikling af hovedaktiviteterne og milepæle	●
	Udvikling og etablering af hjemmeside og vedligeholdelse af online zonekatalog, videnbank med nationale og internationale rapporter og analyser	●
Webportal	Indsamling, beskrivelse og formidling af cases og artikler	●
	Etablering og vedligeholdelse af tilstedeværelse på sociale medier (Facebook, LinkedIn, Delicious og Twitter)	●
Forundersøgelse af musikbranchen	Kortlægning af indtægtsstrømme og eksport	●
	Oprettelse og drift af netværk (Vækstråd)	●
Music United Denmark	Afholdelse af Event: Sellout is dead	●
	Afholdelse af workshops, seminarer og gå-hjem-møder	●
	Stand i mediebyen på Roskilde Festival i 2010, 2011, 2012	◐
Viden	Analyse af kommunernes udbytte og udviklingen af børne-MGP	●
	Etablering af fire videngrupper	○
	Ph.d. projekt i samarbejde med CBS	●
	Behovsspecifikation om integrering af partnerskaber med erhvervslivet	◐
Internationalisering	Deltagelse i Born Creative-konference	●
	Indsamling af udenlandske erfaringer (Austin@Austin)	●
	Udvikling og afvikling af Music & Business Summit 2012 med fokus på nye eksport initiativer	◐
	Udvikling af Danish Music Award show 2011	●
	Planlægning og afvikling af seminar om musik-eksport til Rusland	●
	Deltagelse på dansk stand på MIDEM-udstilling i Cannes i 2010 og 2011	●
Teknologi og tvær-mediale former	Seminar: Hvordan får vi gode ideer til at flyve?	●
	Deltagelse i forskningsprojektet Cosound: udvikling af en softwareplatform	◐

Hovedaktivitetsområder	Milepæle	Målopfyldelse ¹
	Udvikling, fundraising og gennemførelse af projektet "Local Heroes"	●
	Udvikling, fundraising og igangsættelse af ny form for OB vogn - "Vega Vision"	●
	Planlægning og gennemførelse af Reach Out: Projekt i samarbejde med Alexandra Institutet (støttet af CKO)	●
Talent- og kompetenceudvikling	Udvikling af projekterne Musiconomy, Music2Business, Center for Sangproduktion og Over Broen	◐
	Udvikling og afholdelse af konference om fremtidens musikalske entreprenører	◐
	Udgivelse af publikationer og kursuskatalog	●
Innovation	Projektet Eventen som platform for innovation	●
	Udvikling og gennemførelse af SPOTcast	●
	Deltagelse i Musikparlamentet Innovationskonkurrence	●

Kilde: Musikzonens selvevaluering og statusrapporter

¹⁾ Målopfyldelsen for hver milepæl/hovedopgave er angivet på følgende måde:

○ = Ikke opnået, ◐ = Delvis opnået og ● = Opnået. Målopfyldelsen angiver Deloitte's vurdering på baggrund af det eksisterende dokumentariske materiale. Vurderingen er valideret af zonerne og/eller CKO. Der kan være flere forskellige forklaringer på, at en given milepæl ikke er fuldt opnået. Eksempelvis kan milepælen forventes igangsat på et senere tidspunkt, eller være blevet påbegyndt men ikke vurderet fuldt ud implementeret.

Musikzonen har et samlet budget på 19,0 mio. kr., hvoraf ansøgte midler udgør lidt under halvdelen. Nedenstående tabel viser regnskabet fordelt på de otte hovedaktivitetsområder. "Afholdte udgifter for hele projektperioden" dækker perioden første halvår 2011.

Tabel 14: Resultatopgørelse for Musikzonen, 1. halvår 2011 (1.000 kr.)

Hovedaktivitetsområder	Budget	Regnskab		Finansiering	
	Budgetterede udgifter i perioden	Afholdte udgifter i perioden	Afholdte udgifter i hele projektperioden	Medfinansiering i perioden	Udbetalt tilskud i perioden
Sekretariatet	501,7	503,0	1.447,9	195,3	307,7
Webportal	358,3	228,1	428,4	6,1	222,1
Forundersøgelse af musikbranchen	106,7	45,9	484,8	37,6	8,3
Music United Denmark	439,0	221,7	833,7	113,9	107,8
Viden	444,5	226,9	367,6	131,6	95,3
Eksport	525,0	291,7	495,0	231,4	60,3
Teknologi og tværmediale former	466,7	276,9	535,9	251,7	25,3
Talentudvikling	644,2	1.308,6	2.560,5	1.251,5	57,1
Innovation	379,2	441,4	321,8	213,5	227,9
I alt	3.865,3	3.544,2	7.475,6	2.432,6	1.111,8

Kilde: Musikzonens statusrapport 1. halvår 2011.

Som det fremgår af regnskabet, har Musikzonen anvendt cirka en tredjedel af de afholdte midler på hovedaktivitetsområdet Talentudvikling og cirka 20 procent på sekretariatsfunktionen. De resterende midler er fordelt relativt jævnt over de øvrige syv områder.

2.5. Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi

Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (CKO) blev etableret med en mission om at arbejde for at "forbedre vilkårene for vækst gennem bedre samspil mellem erhvervsliv og kulturliv, herunder styrkelse af kulturlivets erhvervs-mæssige kompetencer".⁴ CKO skal opsamle og skabe ny viden om, hvordan oplevelser i praksis kan anvendes. Dette skal foregå gennem praksis i erhvervslivet, erfaringer fra kulturlivet og oplevelseserhvervene samt øget samarbejde mellem erhvervsliv og oplevelseserhverv/kulturliv.

Visionen for CKO er at realisere kultur- og oplevelsesøkonomiens potentiale i dansk erhvervsliv og derigennem skabe bedre vilkår for vækst i det danske samfund.⁵

Målgruppen for CKO er danske virksomheder, der kan have fordel af at integrere og bruge kreative kompetencer og oplevelseselementer i produkter og serviceydelser, samt aktører i kulturlivet, der ønsker at indgå i samspil med erhvervslivet.⁶

Af Tabel 15 fremgår CKO's fem hovedopgaver og dertilhørende målsætninger, der er defineret i rammeaftalen.

⁴ Vedtægter for Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (2009).

⁵ Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009): Rammeaftale mellem Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi.

⁶ Vedtægter for Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi.







Table 15: CKO's hovedopgaver og målsætning for opgavevaretagelse

CKO's kerneopgaver	Målsætninger
<p>1. Iværksættelse af projekter, der styrker samspillet og udvekslingen af kompetencer mellem kulturlivet og det øvrige erhvervs-liv.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Støtte projekter af høj kvalitet, der frembringer relevante resultater og bidrager til CKO's overordnede mission. • Styrket samspil og udveksling af kompetencer mellem kulturlivet og erhvervs-livet. • CKO anses for en engageret støttegiver, der deltager aktivt i projekterne med faglig sparring af høj kvalitet. • CKO vil bidrage til øget omsætning og beskæftigelse blandt de aktører, der har modtaget projektstøtte fra eller er blevet vejledt af CKO.
<p>2. Profilerings af kultur- og oplevelsesøkonomien og styrkelse af samarbejdet mellem områdets institutioner, virksomheder m.v.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Øget kendskab til kultur- og oplevelsesøkonomiens betydning og metoder. • Styrket samarbejde mellem områdets institutioner, virksomheder m.v. • CKO er facilitator for netværk mellem erhvervs-livet og kulturlivet.
<p>3. Indsamling og generering af viden, herunder fra udlandet, samt videreformidling af denne viden til offentligheden, kulturlivet og virksomhederne, herunder viden fra oplevelseszonerne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CKO opleves som et kompetent og fagligt stærkt videncenter med relevant og let tilgængelig viden. • CKO er kultur- og erhvervs-livets foretrukne sparringspartner, når det har brag for viden om, hvordan oplevelser og kreative kompetencer kan bidrage til oplevelsesbaseret forretningsudvikling og innovation i erhvervs-livet.
<p>4. Sparring og vejledning til virksomheder, der ønsker at arbejde med oplevelser og kreative kompetencer, og til aktører i kulturlivet, der ønsker at indgå i samspil med erhvervs-livet. CKO tilbyder vejledningsmøder af 1-3 timers varighed om udvikling af oplevelser i forbindelse med innovation og forretningsudvikling.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CKO tilbyder kompetent vejledning til aktører, der overvejer oplevelsesbaseret forretningsudvikling. • CKO's vejledning resulterer i, at flere virksomheder samarbejder med kulturlivet i udviklingen af oplevelser som en del af innovationsprocesser og forretningsudvikling. • CKO bidrager til, at aktørerne oplever øget værditilvækst som følge af rådgivningen.
<p>5. Ekspertfunktion: Vurdere konsekvenser og perspektiver vedrørende kultur- og oplevelsesøkonomien og have fokus på erhvervs-livets forretningsmæssige muligheder ved brug af oplevelser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CKO yder kvalificeret rådgivning til politiske aktører og offentlige myndigheder på området.

Kilde: Rammeaftale mellem Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (2009).

For at sikre, at CKO løfter opgavevaretagelsen og opfylder målsætningerne, er der endvidere opstillet en række effektmål for CKO. Af nedenstående tabel fremgår hvert effektmål sammen med en status og vurdering af CKO's samlede opfyldelse af hver af de fem hovedopgaver.

Tabel 16: Status for aktiviteter og initiativer for CKO (2011)

Hovedopgaver	Effektmål	Status	Målopfyldelse ¹
Projektstøtte	Minimum 80 procent af virksomhederne, der støttes, vil fremadrettet arbejde i samspil med kreative aktører. ²	Samtlige seks virksomheder, der har deltaget i afsluttede projekter, tilkendegiver, at de er motiveret for fortsat at arbejde med kultur- og oplevelsesøkonomi som et element i forretningsudviklingen.	
	Minimum 80 procent af virksomheder, der støttes, skal kunne dokumentere en positiv værdiskabelse. ²	De støttede virksomheder har vanskeligt ved at dokumentere en effekt på bundlinjen, men de har alle forventninger om at kunne dokumentere en effekt på længere sigt.	
Profilering	Ultimo 2011 skal der være 1.300 brugerprofiler på www.cko.dk .	Ultimo 2011 har CKO cirka 1.900 brugere.	
Viden	Det samlede antal downloads af dokumenter fra www.cko.dk skal være minimum 1.000 om året.	Ultimo 2011 var antallet af downloads 2.801.	
Vejledning	Blandt virksomheder, der er vejledt i 1-3 timer, skal minimum 70 procent angive, at de er tilfredse eller meget tilfredse med den faglige kvalitet af vejledningen.	I 2011 har CKO gennemført 50 vejledninger. Næsten ni ud af ti angav, at de var tilfredse eller meget tilfredse.	
	Blandt virksomheder, der er vejledt i mere end 3 timer, skal minimum 80 procent angive, at de er tilfredse eller meget tilfredse med den faglige kvalitet af vejledningen.	CKO gennemfører ikke forløb på mere end 3 timer.	
Ekspertfunktion	Efter aftale med Erhvervsstyrelsen er der ikke opstillet effektmål for denne hovedopgave.		

Kilde: CKO's status på effektmål 2011, CKO's årsrapport 2011 samt CKO's gennemførte afslutningsinterview.

Note: ¹⁾ Målopfyldelsen for hver milepæl/hovedopgave er angivet på følgende måde:

○ = Ikke opnået, ◐ = Delvis opnået og ● = Opnået. Målopfyldelsen angiver Deloitte's vurdering på baggrund af det eksisterende dokumentariske materiale. Vurderingen er valideret af zonerne og/eller CKO. Der kan være flere forskellige forklaringer på, at en given milepæl ikke er fuldt opnået. Eksempelvis kan milepælen forventes igangsat på et senere tidspunkt, eller være blevet påbegyndt men ikke vurderet fuldt ud implementeret.

²⁾ CKO dokumenterer opfyldelsen af disse effektmål ved at foretage opstarts- og afslutningsinterview med de deltagende virksomheder.

Ultimo 2011 har CKO helt eller delvis opfyldt effektmålene for fire af centrets fem oprindeligt definerede hovedopgaver. Det skal dog bemærkes, at vurderingen af opfyldelsen af effektmålet for projektstøtten skal betragtes med en vis forsigtighed, da der kun er gennemført afslutningsinterview på to af de støttede projekter med i alt seks virksomheder.

For hovedopgaven Ekspertfunktion er der efter aftale med Erhvervsstyrelsen ikke opstillet effektmål, hvorfor det ikke er muligt at vurdere målopfyldelsen. CKO's ekspertfunktion kan imidlertid vurderes på øvrige opgaver, som CKO har påtaget sig, og som fremgår af nedenstående boks (se afsnit 4.5).

Boks 1: CKO's øvrige opgavevaretagelse

KreaNord: CKO varetager et netværk finansieret af Nordisk Ministerråd, der har til formål at forbedre vilkårene for de kreative erhverv i Norden.

Creative Business Cup: I samarbejde med Erhvervsstyrelsen har CKO udviklet og afholdt Creative Business Cup.

FAME (Facilitating Access and Mobilisation of European finance for growth of creative industries): CKO deltager på vegne af Nordisk Ministerråd.

Invio: CKO deltager i innovationsnetværket Invio sammen med Aalborg Universitet, Teknologisk Institut og Roskilde Universitetscenter.

Reach Out: Siden 2009 har CKO på vegne af Kulturministeriet varetaget Reach Out, der har til formål at styrke brugerinddragelse og innovation i de kreative erhverv.

De formulerede målsætninger, der fremgår af Tabel 16, er konkretiseret i CKO's årlige handlingsplaner, og i samarbejde med de involverede ministerier er der etableret yderligere effektmål for de fem hovedopgaver. En detaljeret oversigt over status for de opstillede effektmål i handlingsplanen for 2011 er vedlagt som bilag (se bilag 1).

CKO's økonomiske rammer er fastlagt i rammeaftalen og fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 17: CKO's økonomiske rammer (1.000 kr. og pl-2009)

	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
Kulturministeriet (Finanslovskonto 21.11.45)	4.850	4.850	4.850	4.850
Økonomi- og Erhvervsministeriet (Finanslovskonto 08.33.03.40)	7.000	7.400	7.300	7.300
Samlet bevilling	11.850	12.250	12.150	12.150
– heraf til drift	5.650	6.050	5.950	5.950
– heraf til projekter	6.200	6.200	6.200	6.200

Kilde: Rammeaftale mellem Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi.

Nedenstående tabel viser centrets regnskaber for perioden 2009-2011 baseret på årsrapporten for 2011.

Tabel 18: Resultatopgørelse for CKO, 2011 (1.000 kr.)

	Regnskab 2011	Regnskab 2010	Regnskab 2009
Indtægter	14.909	16.654	11.850
Uddelingsaktiviteter	-6,953	-11.729	-2.041
Drift	-8.612	-8.626	-4.959
Resultat før renter	-656	-3.701	4.850
Finansielle indtægter	48	29	12
Årets driftsresultat	-608	-3.672	4.862

Kilde: CKO's årsrapport 2011.

Resultatet for 2010 viser et merforbrug på 3,7 mio. kr. Dette merforbrug er dækket af midler overført fra 2009 som følge af, at centrets uddeling til projektstøtte i 2009 var 4,2 mio. kr. mindre end budgetteret. I 2011 viser resultatet et merforbrug på lidt over 600.000 kr.

Fra 2009 til 2010 er CKO's indtægter steget med over 40 procent fra 11,9 mio. kr. til 16,7 mio. kr. Fra 2010 til 2011 er CKO's samlede indtægter faldet med næsten 2 mio. kr. til 14,9 mio. kr. Det samlede fald skyldes primært et fald i projektilskuddet, mens driftstilskuddet er relativt stabilt. Tabel 19 viser en oversigt over centrets indtægter fordelt på kilder.

Tabel 19: CKO's indtægter fordelt på kilder, 2009 og 2010 (1.000 kr.)

	Regnskab 2011	Regnskab 2010	Regnskab 2009
Projektilskud			
Kulturministeriet	2.520	2.520	2.452
Økonomi- og Erhvervsministeriet	3.650	3.680	3.775
Kulturministeriet (Reach Out)	400	2.100	0
Projektilskud i alt	6.570	8.300	6.200
Driftstilskud			
Kulturministeriet	2.330	2.330	2.425
Økonomi- og Erhvervsministeriet	3.650	3.720	3.225
Kulturministeriet (Reach Out)	800	1.200	0
Nordisk Ministerråd (KreaNord)	675	840	0
Styrelsen for Forskning og Innovation (Invio)	804	264	0
Kulturstyrelsen (State of Green)	80	0	0
Driftstilskud i alt	8.339	8.354	5.650
Indtægter i alt	14.909	16.654	11.850

Kilde: CKO's årsrapport 2010.

3. Organisering og samarbejde

Evalueringen viser, at CKO er et veletableret center, der har varetaget de opstillede opgaver tilfredsstillende. Ligesom det vurderes, at oplevelseszonerne har drevet vækstinitiativer, der fremmer vækstvilkårene for de kreative erhverv. Evalueringen peger imidlertid på en række forhold af organisatorisk karakter, der med fordel kan overvejes ved udformningen af fremtidige initiativer på området.

Dette kapitel fokuserer på organisatoriske og samarbejds-mæssige aspekter af de etablerede zoner og CKO. Indledningsvis behandles CKO's organisering og styring generelt og administrationen af vækstpuljen i særdeleshed. Efterfølgende er det zonerne organisering og interne samarbejdsrelationer, der behandles i lighed med de administrative byrder, zonerne afføder for de involverede partnere. Afslutningsvis behandles samarbejdet mellem zonerne og CKO.

3.1. CKO's organisering og styring

CKO blev stiftet i 2008 som en selvejende institution under Kulturministeriet og Erhvervs- og Vækstministeriet. En direktør tiltrådte i marts 2009, hvor den egentlige etablering af CKO indledtes. Året var præget af etableringen, der ud over ansættelse af personale, leje af lokaler og etablering af arbejdspladser og administrative processer manifesterede sig i udarbejdelse af en rammeaftale for 2009-2012, strategi for 2009-2012, handlingsplan for 2009 og procedurer for administrationen af CKO's vækstpulje. Desuden blev der udarbejdet effektmål med virkning for 2010 og frem.

CKO er i praksis udspændt mellem Erhvervsstyrelsen og Kulturministeriets departement. Det er ikke atypisk for beslægtede videncentre med en sådan tværministeriel reference, omend konstruktionen indebærer forskellig nærhed til de respektive ministerområders politisk-strategiske ledelse som følge af armslængdeprincippet mellem departementer og styrelser.

Som selvejende institution nyder CKO betydelige frihedsgrader og uafhængighed inden for de rammer, der er fastlagt i rammeaftalen, de årlige handlingsplaner og reglerne for forvaltning og uddeling af statslige puljemidler. I forlængelse af disse frihedsgrader er CKO blevet tilskyndet til – og har haft succes med – at drive indtægtsdækket virksomhed inden for centrets område, blandt andet gennem opgaver såsom Reach Out om brugerinddragelse

og innovation i kulturens verden for Kulturministeriet og KreaNord for Nordisk Ministerråd.⁷ Det følger af CKO's rammeaftale med Kulturministeriet og Erhvervs- og Vækstministeriet, at der mindst én gang årligt foretages en resultatopfølgning med afsæt i de effektmål, der er fastlagt af centrets bestyrelse og direktør i samråd med de to ministerier i 2009 og i de årlige handlingsplaner.

Det er CKO's egen vurdering, at realiseringen af ideen om et center har været og fortsat er ganske krævende. Det har været – og er til dels stadig – udfordrende at etablere centrets organisatoriske rammer og interne praksisser, samtidig med at centrets ide og ydelser profileres over for målgrupperne. Det er der naturligvis også brugere, der har bemærket og anerkender. I det hele taget er brugerne positivt stemt over for CKO og finder centret nyttigt, hensigtsmæssigt og overskueligt.

3.2. Udenlandske modeller

I en række andre – primært europæiske lande – findes institutioner, der minder om CKO i formål og opgavevaretagelse. Nedenstående boks viser en oversigt og beskrivelse af udvalgte udenlandske modeller. For en nærmere beskrivelse se bilag 4.

Boks 2: Udenlandske modeller

Centre of Excellence for the Cultural and Creative Industries, CCI (DE) er oprettet af den tyske forbundsregering og giver på føderalt niveau rådgivning og information og støtter netværk for de kreative erhverv.

Ontario Media Development Cooperation, OMDC (CAN) er et selskab under Ontarios kulturministerium, der har til opgave at tiltrække investeringer, skabe arbejdspladser og styrke innovation og udvikling af nye forretningsmodeller i udvalgte kreative brancher.

Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles, IFCIC (FR) er etableret i 1983 af den franske stat og en række banker og tilbyder bankgarantier til de kreative erhverv.

National Endowment for Science Technology and the Arts, NESTA (UK) er en national britisk fond rettet mod videnskab, teknologi og kunst/kultur med fokus på økonomisk vækst, offentlig service og kreative industrier.

Creative Industries Development Agency, CIDA (UK) i London er et private company limited by guarantee etableret af offentlige myndigheder, kreative virksomheder m.m. CIDAs opgaver er i vid udstrækning at hjælpe kreative entreprenører og virksomheder med at håndtere diverse udfordringer såsom ophavsret, finansiering og opstart af egen virksomhed gennem ekspertrådgivning, vidensspredning og networkingevents.

⁷ CKO's muligheder for at tilvejebringe midler ved at udføre arbejde for private eller offentlige institutioner, fonde eller virksomheder er beskrevet i centrets vedtægter § 3, stk. 3.

Der er betydelig forskel i opgavevaretagelsen i de fem beskrevne institutioner. OMDC og NESTA varetager en lang række af de samme funktioner, som CKO varetager – eksempelvis projektstøtte til de kreative brancher generelt, videngenerering, videnspredning, profilering af de kreative brancher og vejledning af virksomheder. IFCIC fokuserer derimod primært på støtte via bankgarantier til kreative virksomheder. CKO udmærker sig imidlertid ved at have fokus på samarbejdet mellem de kreative industrier og det øvrige erhvervsliv. Som led i en eventuel videreudvikling af CKO vil erfaringer fra de forskellige udenlandske modeller med fordel kunne inddrages især i forhold til den mest hensigtsmæssige organisering og de former for initiativer, der giver de bedste resultater.

3.3. Vækstpuljen

Ifølge vedtægterne er CKO forpligtet til at yde tilskud til projekter, den såkaldte vækstpulje. Beløbet, der afsættes til vækstpuljen, fastsættes af Kulturministeriet og Erhvervs- og Vækstministeriet, der ligeledes fastlægger retningslinjer for fordeling af puljens midler.

Tabel 20: Støttede projekter

	Støttede projekter	Støttebeløb (mio. kr.)
2009	4	4,2
2010	7	7,6
2011	10	11,7
I alt	21	23,4

Kilde: Data fra CKO.

Note: Projekterne er opgjort på tidspunktet for afgivelse af tilsagn om støtte. Støttebeløbet er korrigeret for efterfølgende reduktion.

Modtagerne af projektstøtte er altovervejende tilfredse med puljen og samarbejdet med CKO, selvom dokumentationskravene opleves som unødigt tunge. Der er få støttede projekter, der er gennemført, men som det fremgår af afsnit 5.1, er der eksempler på lovende initiativer, hvor virksomheder har udviklet nye produkter, der forventes at give anledning til øget omsætning.

Første år modtog CKO et betydeligt antal ansøgninger til vækstpuljen, hvoraf de fleste dog ikke honorerede udvælgelseskriterierne. Siden faldt antallet af ansøgninger.

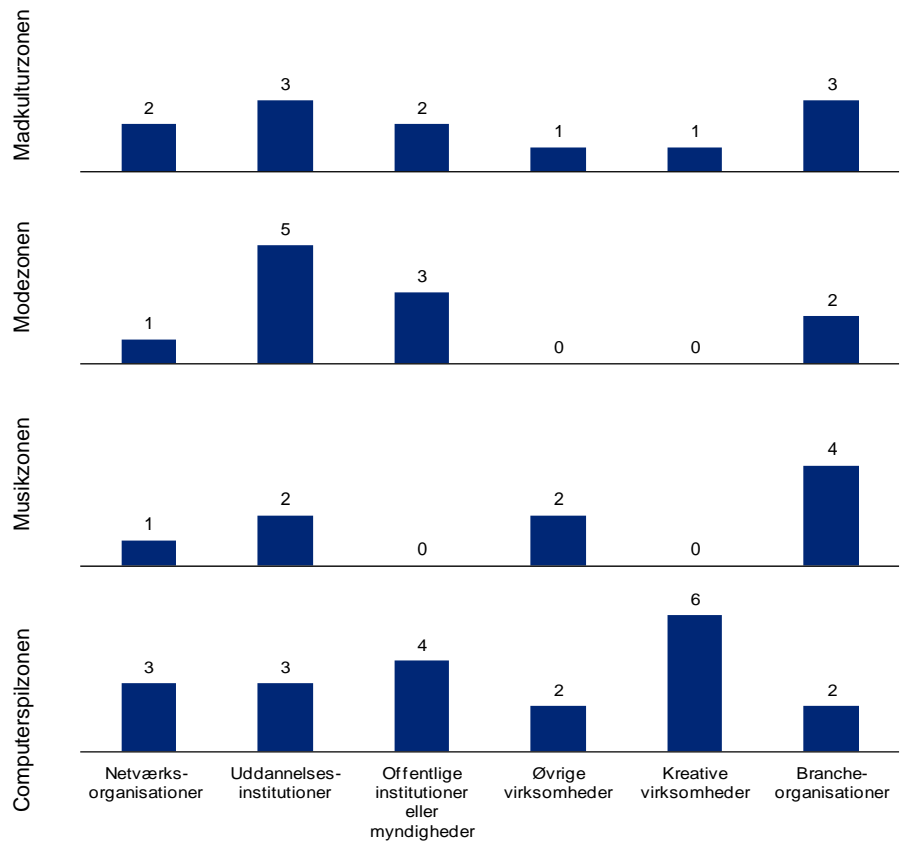
Med uddelingen af midler fra vækstpuljen varetager CKO som en mindre, selvejende institution en myndighedsopgave, der almindeligvis vil være varetaget på departements- eller styrelsesniveau og i overensstemmelse med gængs praksis for statslig puljeadministration. Af samme årsag har CKO måttet etablere de fornødne rutiner for at administrere de 21 projekter, der har modtaget støtte på i alt 23,4 mio. kr. fra 2009 til 2012. CKO erkender, at der ikke kan opnås stordriftsfordele ved puljeadministrationen, ligesom centret under dets etablering har måttet bruge uforholdsmæssig meget tid på at klarlægge de formelle rammer for tildelingen af puljemidler. CKO har nu de administrative forudsætninger for at forestå puljeadministration, omend omfanget og karakteren af denne administrative opgave har begrænset synergi til centrets øvrige opgaver. Dog har CKO gode forudsætninger for at kvalificere og udvælge puljeansøgninger og efterfølgende følge de støttede projekter.

3.4. Oplevelseszonernes partnerstruktur

Det er karakteristisk for alle fire oplevelseszoner, at de involverer et betydeligt antal konsortiepartnere. Computerspilzonen omfatter ikke mindre end 20 partnere, mens Madkulturzonen omfatter 12, Modezonen 11 og Musikzonen

9 partnere. Figuren nedenfor illustrerer, hvorledes partnerne i de fire zoner kan kategoriseres.

Figur 3: Oplevelseszonernes partnerstruktur



Kilde: Oplevelseszonernes ansøgninger.

Madkulturzonen er i lighed med Computerspilzonen karakteriseret ved at omfatte partnere over et meget bredt spektrum, mens både Musikzonen og Modezonen er karakteriseret ved fraværet af bestemte partnerkategorier. Traditioner, målsætninger og hensigterne med oplevelseszonerne synes at udgøre bagtæppet for disse forskellige partnerstrukturer, der i vid udstrækning har været bæredygtige, fordi alle zoner har haft én partner, der har kunnet være vært.

Computerspilzonen repræsenterer et felt af kreative virksomheder, uddannelsesinstitutioner og interesseorganisationer, der tilsammen udgør ingredienserne i en spæd branchedannelse. Virksomhederne på feltet er uden egen brancheforening, men partnerne tilhører typisk forskellige brancheorganisationer. Det er producentforeningen, der udgør zonen kerne. Den omfattende og brede partnerstruktur er motiveret af ambitionen om at samle feltet, blandt andet gennem direkte inddragelse af de kreative virksomheder.

Fra et brugerperspektiv har Computerspilzonen partnerstruktur været vanskelig helt at gennemskue indledningsvis, ligesom de administrative rammer udefra er blevet oplevet som snævre. Organisatorisk er zonen blevet opfattet som velfungerende og kompetent.

Boks 3: Computerspilzonens partnere

Apex Virtual Entertainment	IO Interactive
Bretteville Hotspot	Københavns Universitet
CAT Science	NO Gap
CONNECT Denmark	Nordisk Computerspilprogram
Copenhagen Capacity	LIMBOgame (Playdead)
DADIU (Det Danske Akademi for Interaktiv Underholdning)	Producentforeningen
Det Danske Filminstitut	Progressive Media
DI ITEK (Dansk Industri)	Symbion
eSport Danmark	The Animation Workshop
Guppy Works	WatAgame!

Kilde: Computerspilzonens ansøgning.

Madkulturzonens organisatoriske udspring var især Madlaboratoriet Madeleines og Gesamtkunstwerk, hvor førstnævnte i dag er vært for oplevelseszonen. Madkulturzonen er den nyeste zone og er undergået et ledelsesskift og omorganisering, der har forsinket zonen etablering og nogle af projekterne.

Fra et brugerperspektiv opleves partnerstrukturen som kompleks og som en konstruktion, der kræver betydelig manøvrering, der til dels synes at være lykkedes. Alligevel opleves den gennemførte omorganisering forskelligt, og der synes at være modsætninger mellem partnerne.

Enkelte havde forventet at få mere ud af zonen, ligesom enkelte har haft svært ved at finde deres målgruppe i projekterne. Enkelte partnere nævner også, at nogle af projekterne har haft en konkurrenceforvridende karakter og derfor ikke har virket motiverende for samarbejdet. De institutionelle rammer fremhæves – herunder de administrative forudsætninger – og at disse kunne have været bedre med en anden vært eller gennem mere samordning med beslægtede initiativer. En enkelt konsortiepartner efterspørger, at Madkulturzonen bliver forankret i initiativet Madkulturen under Fødevarerministeriet.

Boks 4: Madkulturzonens partnere

Visit Denmark	Gesamtkunstwerk
Wonderful Copenhagen	Dansk Erhverv
FødevarerErhverv	HORESTA
Madlaboratoriet Madeleines	Hotel- og Restaurantskolen
Performance Design, RUC	Kost & Ernæringsforbundet
CBS	Kulturarvsstyrelsen

Kilde: Madkulturzonens ansøgning.

Modezonen har været tæt forankret i DAFI (Danish Fashion Institute), der er et klyngeinitiativ etableret af modebranchen. Ideen om at etablere modezonen udspringer af klyngens oprindelige, men uforløste ambitioner. Som den eneste af de fire oplevelseszoner er modezonen nu planmæssigt ophørt, men det er indtrykket, at enkelte initiativer videreføres i regi af DAFI. Modezonen har ikke haft virksomheder som partnere, fordi disse har været repræsenteret via DAFI.

Fra både et bruger- og partnerperspektiv er zonen organisatorisk blevet oplevet positivt, omend det i praksis synes at være vanskeligt helt at kunne vurdere, hvor DAFI begynder og Modezonen ender.

Producenternes brancheorganisation – Dansk Mode & Tekstil – er ikke indgået i Modezonen med den begrundelse, at zonen i for høj grad rettet imod virksomheder i Købehavn, og at man derfor ikke anså projektet som værdiskabende for hele modebranchen.

Boks 5: Modezonens partnere

Danish Fashion Institute (DAFI)	Wonderful Copenhagen (WoCo)
Danish Design Center (DDC)	Danmarks Designskole (DKDS)
Kolding Designskole (DKS)	Modekonsortiet (MOKO)
Danmarks Eksportråd (DE)	TEKO-centret
Copenhagen Business School	Dansk Erhverv/Tekstil & Tøj (DE-TT)
BEC Design	

Kilde: Modezonens ansøgning.

Musikzonen er etableret i egne rammer i nær tilknytning til KODA og med en partnerstruktur, hvor branchens organisationer vægter tungt, men hvor to virksomheder – TDC Play og KODA – dog også indgår.

Der lægges ikke skjul på, at de betydelige interesse modsætninger i musikbranchen også optræder i musikzonen, der dog alligevel udgør et forum for dialog og samordning. Det antydes fra et brugerperspektiv, at partnerstrukturen og nærheden til KODA kan være en barriere for samarbejdet i nogle sammenhænge og en styrke i andre. Det efterspørges, at branchen taler med én stemme. Musikzonen rummer mulighed for at kunne tilgodese denne efterspørgsel, selvom det vil kræve en styrket organisation og formentlig en bredere repræsentation af partnere.

Boks 6: Musikzonens partnere

Copenhagen Business School	IFPI Danmark
Dansk Erhverv	KODA
Dansk Industri	Rytmaskonservatorium
Dansk Musiker Forbund	TDC Play
Dansk Rock Samråd (ROSA)	

Kilde: Musikzonens ansøgning.

Forskellene mellem de fire oplevelseszoners partnerstruktur har væsentlig betydning for zonernes fokus og retning. Men for alle fire zoner fremhæves i varierende grad, at strukturerne har skabt nyttige og værdiskabende netværk blandt partnerne og givet anledning til nye samarbejdskonstellationer. Zonerne udgør en neutral ramme for at skabe samarbejde, hvilket især synes at have været nødvendigt for musikzonen. Alligevel har erfaringerne med partnerstrukturerne ikke været entydigt positive. Inddragelsen af de mange partnere har været tidskrævende, og der er mange eksempler på interesse modsætninger, der enten er latente, eller som har krævet betydelig manøvrering at håndtere.

Etableringen af oplevelseszoner har i alle fire tilfælde været udfordrende og tidskrævende. Medarbejdere har skullet ansættes, lokaler findes, de minimis-erklæringer fremskaffes, administrative procedurer klarlægges og meget andet. Nogle zoner har været godt hjulpet af en værtsorganisation, men alligevel har det været oplevet som meget krævende og en barriere for realiseringen af zonernes reelle formål. Sådanne praktiske udfordringer kan næppe helt undgås med en zonekonstruktion, og det må anerkendes, at etablering tager tid. Men den tid og de ressourcer, det kræver at etablere zonen, skal nøje afvejes med både zonernes (forventede) levetid og de ressourcer, der resterer til at drive egentlige vækstinitiativer i de kreative erhverv.

3.5. Oplevelseszonernes administrative byrder

Uden undtagelse har de fire oplevelseszoner – partnere og brugere – oplevet, at de administrative byrder har været store. Forståelsen for, at forvaltning af offentlige midler stiller krav til dokumentation og transparens accepteres principielt, men i praksis har udfordringerne og forbeholdene være betydelige. Det har handlet om at afklare, forstå og efterleve de formelle krav i forbindelse med zonernes etablering, og det har handlet om partnernes dokumentation for medfinansiering i form af timer. Sidstnævnte har krævet administrative rutiner, men også overvindelse blandt de partnere, der ikke i forvejen bruger tidsregistrering.

Oplevelseszonerne fremhæver, at Erhvervsstyrelsen ikke tilstrækkelig tidligt havde den fornødne klarhed over den praktiske operationalisering af de formelle rammer for zonernes virke. Samtidig anerkendes det, at Erhvervsstyrelsen velvilligt har bidraget til at smidiggøre de administrative rutiner, hvor det har været muligt.

Deloitte har ikke fået forelagt opgørelser over omfanget af de afledte administrative byrder for zonerne og partnere. Zonerne har dog fremhævet eksempler, der underbygger, at de administrative byrder er reelle.

3.6. Samarbejdet mellem CKO og zonerne

Indsamling og spredning af viden genereret af oplevelseszonerne indgår som en del af CKO's opgavevaretagelse. For at varetage denne funktion har CKO afholdt løbende møder med zonerne og afholdt en større konference med deltagelse fra alle fire zoner.

Det har været tilstræbt at skabe et varigt samarbejde mellem CKO og zonerne, men uden at dette er lykkedes fuldt ud, når der ses bort fra afholdelsen af møder og en enkelt konference. Der er med andre ord ikke i dag etableret et formaliseret samarbejde eller systematisk videnuudveksling. En plausibel forklaring er, at zonerne har skullet bruge betydelige ressourcer på at blive mobiliseret og på at forfølge egne mål og derfor i nogen grad har lukket sig om sig selv.

Samarbejdet mellem CKO og Computerspilzonen synes mest positivt. CKO og Computerspilzonen har eksempelvis i fællesskab udgivet metodehåndbogen "Sæt strøm til – forretningsmuligheder med digitale oplevelser".

De gennemførte interview med oplevelseszonernes brugere understøtter ovenstående konklusion, idet kun et fåtal af brugerne er bekendt med eksistensen af mere end én zone. Det er således hverken i regi af CKO eller zonerne lykkedes at skabe en fælles profilering af eller identitet for de kreative brancher.

3.7. Snitflader til andre aktører

De kreative brancher og oplevelsesøkonomien, som den er organiseret i CKO og de fire oplevelseszoner, er et område med mange aktører. Erhvervsindsatsen indeholder desuden mange forskellige elementer og kan organiseres på mange måder, som afsnit 3.2 og bilag 4 om de udenlandske erfaringer også viser.

Området er desuden karakteriseret ved, at flere aktører gennemfører delvis overlappende aktiviteter.

- *På ministerie- og styrelsesniveau* er Erhvervsstyrelsen og Kulturministeriet de primære aktører, men herudover har blandt andre Erhvervs- og Vækstministeriet, Kulturstyrelsen, Udenrigsministeriet/Eksportrådet, Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, Styrelsen for Forskning og Innovation samt Fødevarerministeriet en række aktiviteter, der alle har stor betydning for området.
- *Den horisontale indsats og generelle erhvervsstøtte*, som CKO står for, varetages også af andre interessenter som blandt andre Vækstfonden, regionale væksthuse og kommunale erhvervsservicecentre.
- *Den branchespecifikke indsats* i zonerne varetages også af brancheorganisationer som Det Danske Filminstitut, Dansk Design Center, Danish Crafts, Dansk Arkitektur Center m.fl.
- *Uddannelsesinstitutioner* som Copenhagen Business School, via blandt andet uddannelsen Creative Business Processes, samt kunstuddannelserne og de kreative uddannelser m.v. har ligeledes indflydelse på områdets udvikling.

I Danmark, som i mange andre lande, har oplevelsesøkonomien og de kreative brancher været organisatorisk hjemløse. De har ikke hørt naturligt hjemme hos nogen instanser, idet Kulturministeriet primært har været orienteret mod kunsten og kulturinstitutionerne, mens kultur og kreative brancher traditionelt ikke har været et stort og synligt erhvervspolitisk område. Dette har medført, at ansvaret for området organisatorisk set er blevet placeret i Erhvervsstyrelsen i samarbejde med Kulturministeriet, hvilket ligeledes understøtter Erhvervsministeriets organisering af driftsopgaver, der normalt varetages af styrelser. Den organisatoriske hjemløshed har ligeledes gjort sig gæl-

dende i andre lande, hvilket har ført til, at området er blevet placeret hos meget forskellige organer og organisationer i forskellige lande (Birch, 2008).

Med oprettelsen af CKO har man valgt at oprette en ny enhed med ansvar for kultur- og oplevelsesøkonomi i forhold til de fem hovedopgaver:

- Projektstøtte
- Profilering af kultur- og oplevelsesøkonomien
- Videngenerering og videnformidling
- Sparring og vejledning
- Vurdering af konsekvenser og perspektiver for oplevelsesøkonomien.

Jævnfør afsnit 3.2 og bilag 4 har det internationale fokus ikke været på samarbejdet mellem de kreative industrier og det øvrige erhvervsliv, hvorfor CKO skiller sig ud på dette punkt. CKO fremhæves som et center, der besidder et overblik over området, der er ulig andre aktørers overblik, og det vurderes, at CKO's entydige fokus på oplevelsesøkonomi og samarbejdet mellem kreative og øvrige erhverv har været den primære årsag til dette.

Evalueringen viser, at CKO har udfyldt et "hul" i organiseringen af området og har etableret sig som den væsentligste aktør på området for kultur- og oplevelsesøkonomi. Der er dog fortsat grænseflader til andre organisationer, der bør ændres og afklares. Dette gælder først og fremmest i forhold til den generelle erhvervsservice som væksthuse. Både denne evaluering (se afsnit 4.8) og CKO's behovsanalyse viser, at de kreative industrier på visse punkter samlet set har nogle særlige behov, som det derfor må antages, at en generel erhvervsservice vanskeligt vil kunne varetage uden et særligt kendskab til de kreative industrier. Evalueringen viser, at CKO's grænseflader og arbejdsdelingen til andre kreative branche- og interesseorganisationer er forholdsvis klar, men at samarbejdet med en lang række aktører på området løbende må tilpasses og videreudvikles.

Hvad angår oplevelseszonerne, har de valgt meget forskellig organisering og forskellige konstellationer, jf. kapitel 4. Konsortiepartnerne er meget forskelligt fordelt på aktørerne (brancheorganisationer, kreative virksomheder, øvrige erhvervsliv, offentlige institutioner, uddannelsesorganisationer og netværksorganisationer) for de fire oplevelseszoner, hvilket har medført forskelligt fokus i de fire zoner. Mange af de aktiviteter, som zonerne har oprettet, har meget ens karakter, og mange af aktiviteterne kunne derfor med fordel samles i en række sektorspecifikke og ikke branchespecifikke tiltag, hvormed en række stordriftsfordele ville opnås.

3.8. Vurderinger og anbefalinger

På trods af udfordringer i forhold til etableringen af CKO's organisatoriske rammer og interne praksisser parallelt med arbejdet med profileringen af

centrets ide og ydelser over for målgruppen vurderer Deloitte, at CKO nu er et veletableret center, der har varetaget de opstillede opgaver tilfredsstillende og er kendt og anerkendt blandt brugerne.

Anbefaling 1: Fortsat behov for ekspertfunktion

Deloitte finder, at der også efter 2012 er brug for en ekspertfunktion, der kan understøtte udviklingen af kreative erhverv og bidrage til at fremme samarbejdet mellem erhvervslivet og kreative fag blandt andet i sammenhæng med den anbefalede pulje. Opgaverne i en sådan ekspertfunktion kan opfatte vejledning til virksomheder, national og international viden- og videnspredning, profilering af området og medvirken i udmøntningen og den faglige opfølgning af en ny vækst pulje.

Det anbefales derfor, at de kompetencer, erfaringer og koncepter der gennem de seneste fire år er etableret i regi af CKO sikres og nyttiggøres fremadrettet. Det bør i den sammenhæng anerkendes, at CKO er etableret og indtrådt som en markant aktør på området, og derfor kan udgøre en hensigtsmæssig institutionel ramme for en eventuel ekspertfunktion fremadrette.

CKO's varetagelse af administrationen af vækstpuljen gør CKO til en myndighed, hvilket ikke anses som hensigtsmæssigt for en uafhængig selvejende institution. Dertil kommer, at CKO og brugerne har fundet administrationen for tung, og at det ingen værdiskabelse har for CKO at administrere puljen, når man ser bort fra profileringsmuligheden.

Deloitte vurderer imidlertid, at det vil være hensigtsmæssigt fortsat at støtte projekter for og med virksomheder i de kreative brancher.

Anbefaling 2: Fortsat støtte til projekter for og med kreative virksomheder

Deloitte anbefaler, at det fortsat bliver muligt for virksomheder, organisationer og andre interessenter at opnå støtte til aktiviteter via en pulje med en bredere støtteprofil end vækstpuljen, der kan omfavne støtte til aktiviteter svarende til de, der i dag støttes af CKO eller foregår i regi af oplevelseszonerne. Videre anbefales det, at administrationen af puljen overføres i sin helhed til enten Erhvervsstyrelsen eller Kulturministeriet. Det anbefales således, at der via en ny pulje kan ydes støtte til:

- Støtte til konkrete vækstprojekter mellem virksomheder udenfor den kreative sektor og indenfor den kreative sektor, som eksempelvis samarbejde mellem henholdsvis "almindelige" produktionsvirksomheder og henholdsvis kreative virksomheder, kunstnere eller kulturinstitutioner.
- Støtte til konkrete vækstprojekter på tværs af kreative brancher, som eksempelvis samarbejde mellem virksomheder fra henholdsvis filmbranchen og modebranchen (se anbefaling 4).
- Støtte til konkrete vækstprojekter indenfor specifikke brancher, som eksempelvis samarbejde mellem virksomheder fra computerspilbran-

chen (se anbefaling 6 og 8).

- Støtte til videnfremme projekter fælles for den kreative sektor om eksempelvis om forretningsudvikling, kompetenceudvikling, finansieringsmuligheder, eksportmuligheder og fælles videngrundlag, netværksaktiviteter mv.
- Støtte til samarbejdsprojekter indenfor specifikke brancher om eksempelvis om udvikling og modning af branche, der ikke i forvejen har organisationer eller fora, der kan løfte dette.

De to sidstnævnte typer af projekter kan enten støttes på baggrund af ansøgning eller igangsættes proaktivt (uden ansøgning) efter konkret vurdering og identificering af behov.

Det er i overensstemmelse med kapitel 4 vores vurdering, at zonerne på en række områder har drevet vækstinitiativer, der er relevante og hensigtsmæssige, og som medvirker til at fremme de fire kreative erhverv.

Det er imidlertid vores opfattelse, at zonernes organisatoriske ramme i sig selv ikke er tilstrækkelig værdiskabende i forhold til at udvikle og implementere vækstinitiativerne sammenholdt med de udfordringer, der er ved etableringen af en zone. Denne betragtning gælder særligt modezonen og musikzonen, hvor de konkrete vækstinitiativer også kunne være afviklet med projektstøtte til samarbejder mellem zonernes partnere.

Computerspilzonen og til dels Madkulturzonen udgør efter vores vurdering en undtagelse, hvor de to zoner som organisatorisk konstruktion har været medvirkende til at mobilisere og modne et kreativt felt præget af spirende virksomheder, en svag professionskultur og fraværet af en brancheidentitet.

Mange af de aktiviteter, som zonerne hver for sig har oprettet, er af meget ens karakter, og mange af aktiviteterne kunne derfor med fordel samles i en række sektorspecifikke og ikke branchespecifikke tiltag, hvormed en række stordriftsfordele ville kunne opnås.

Endvidere finder Deloitte, at samarbejdet på tværs af zonerne er essentielt for de kreative erhverv. Det tværgående samarbejde understøttes imidlertid ikke af den nuværende konstruktion.

Alt i alt viser evalueringen, at oplevelseszonerne ikke er den mest hensigtsmæssige måde at organisere indsatsen på i fremtiden.

Anbefaling 3: Anvendelse af zoner bør begrænses i fremtidige vækstinitiativer

Deloitte anbefaler, at den fremtidige brug af konstruktionen med zoner ophører, således at tiltagene kan målrettes de kreative industrier mere bredt frem for enkelte brancher.

Det anbefales, at brugen af zoner ophører og erstattes af mulighed for støtte til mobilisering og modning af nye kreative erhverv (se Anbefaling 2). Ligeledes anbefales det, at det gøres muligt at støtte de kreative erhverv inden for uddannelse, talentudvikling, forretningsudvikling, innovation og produktudvikling (se Anbefaling 2).

4. Oplevelseszonernes resultater og effekter

Oplevelseszonerne har i overvejende grad opfyldt målsætningen om at styrke vilkårene for vækst i oplevelseserhvervene. Der kan identificeres en række enkeltinitiativer, der vurderes at have haft en særlig positiv effekt på udviklingen af de kreative brancher.

I dette kapitel evalueres resultaterne og effekterne af de aktiviteter, som oplevelseszonerne har gennemført. Kapitlet afsluttes med en analyse af danske virksomheders anvendelse af oplevelseszonernes aktiviteter.

Som beskrevet i kapitel 2 har oplevelseszonerne valgt at operationalisere de overordnede målsætninger for oprettelsen af zonerne relativt forskelligt. Modezonen har eksempelvis betydeligt fokus på eksportfremmende aktiviteter, der ikke findes i samme grad i Madkulturzonen. Ydermere har nogle af oplevelseszonerne valgt at fokusere en stor del af indsatsen på én eller to aktiviteter, mens andre har valgt en større spredning af indsatsen.

For at håndtere denne diversitet er evalueringen af oplevelseszonernes resultater og effekter struktureret efter seks tværgående temaer, der samlet set dækker zonerens aktiviteter. Temaerne er konstrueret ved at betragte zonerens mange forskelligartede aktiviteter og identificere fællesnævnerne mellem dem. Eksempelvis er Computerspilzonens hovedaktivitetsområde Internationalisering, Modezonens Styrket eksportindsats og Musikzonens Eksport alle tre dækket af det tværgående tema Internationalisering. For en nærmere beskrivelse af indholdet af de seks tværgående temaer henvises til bilag 3.

På grund af zonerens forskellige fokus er det ikke alle zoner, der har aktiviteter inden for alle otte temaer. Nedenstående tabel viser en oversigt over zonerens fokus inden for de tværgående temaer.

Tabel 21: Oplevelseszonernes aktiviteter inden for de seks tværgående temaer

Tværgående temaer	Computerspil-zonen	Madkultur-zonen	Mode-zonen	Musik-Zonen
Opbygning af netværk i branchen	●	●	●	●
Uddannelses- og talentudvikling	●	●	●	●
Forretningsudvikling	●	●	●	●
Videngenerering og vidensspredning	●	●	●	●
Internationalisering	●	● ¹	●	●
Innovation og produktudvikling		●		●

¹⁾ Madkulturzonen har beskrevet aktiviteter inden for disse temaer i den oprindelige ansøgning, men har efterfølgende ikke gennemført aktiviteter specifikt inden for disse temaer. For en nærmere beskrivelse se afsnit 2.2.

Hvert af de tværgående temaer vil i de efterfølgende afsnit blive evalueret ud fra effektstignens fire trin (se afsnit 1.7).

4.1. Opbygning af netværk i branchen

Alle fire oplevelseszoner har gennemført aktiviteter, hvor formålet eksplicit har været at samle branchen og skabe stærke netværk mellem branchens forskellige aktører.

Tabel 22 viser en oversigt over zonernes aktiviteter på nuværende tidspunkt inden for opbygning af netværk i brancherne. Flere af de præsenterede aktiviteter har flere formål ud over opbygning af netværk. De er dog medtaget her for at give et dækkende overblik over zonernes netværksaktiviteter.

Tabel 22: Oversigt over oplevelseszonernes konkrete gennemførte aktiviteter inden for opbygning af netværk i branchen

Computerspil-Zonen	Madkultur-Zonen	Mode-zonen	Musik-zonen
<ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i og afholdelse af konferencer, camps m.v., fx Nordic Game Jam, Game Development Camp og Pixel Jam. • Afholdelse af netværksmøder. • Kortlægning af branchen, fx via elektronisk brancheliste formidlet via hjemmeside. • Etablering af model for videreførelse af zonen aktiviteter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i og afholdelse af konferencer, camps m.v. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i og afholdelse af konferencer, camps mv., fx Couture Retail og Supply Chain konference • NICE (Nordic Initiative Clean and Ethical): Fashion Summit. • www.fashionforum.dk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i og afholdelse af konferencer, camps m.v., fx Austin@Austin, "Hvordan får vi gode ideer til at flyve?" og Musikparlamentet debatarangementer. • Afholdelse af netværksmøder (Music United Denmark). • Zonekatalog formidlet via hjemmeside • Stand på Roskilde Festival.

Kilde: Oplevelseszonernes statusrapporter og interview med oplevelseszonerne.

Computerspilzonen, Modezonen og Musikzonen har gennemført en lang række aktiviteter, der har skullet styrke netværket i brancherne. Alle tre zoner har afholdt eller deltaget i afholdelsen af arrangementer med flere hundrede deltagere som for eksempel Nordic Game Jam, couture retail-konferencen og Kick Off for Vækstråd og Innovationskonference. Herudover har zonerne

arrangeret mindre netværksmøder eller erfagrupper for relevante aktører i branchen. Eksempelvis har Musikzonen afholdt månedlige netværkscafeer for musikbranchen og det øvrige erhverv. Disse møder har haft 20-30 deltagere per gang.

De interviewede konsortiepartnere i de tre zoner betoner i høj grad vigtigheden af zonernes arbejde med skabelsen af netværk. Eksempelvis fremhæves Modezonens arbejde med at bringe de forskellige danske designskoler sammen som særdeles værdifuldt af skolerne selv. Skolerne påpeger, at Modezonen har skabt et samarbejde og en videndeling, der ikke tidligere har eksisteret mellem designskolerne.

Konsortiepartnere i Computerspilzonen fremhæver blandt andet zonens arbejde med at skabe et nationalt overblik over branchen og skabe viden om nye aktører. Det har været et formål med zonen, at den skulle fungere som "en dør til branchen". Konsortiepartnere beskriver computerspilbranchen som en lille branche, der har været lettere at samle, men også som en branche med en lav modningsgrad og med deraf følgende særlige udfordringer.

I Musikzonen har man fokuseret på at samle en branche, der allerede har en høj grad af organisering og en betydelig søjleopdeling. Branchen har historisk haft vanskeligheder ved at arbejde på tværs af de forskellige organisatoriske søjler, og Musikzonen har derfor i særdeleshed fokuseret på netværksdannelse, samt at der kan skabes vækst ved at tænke på tværs af branchens fødekæde. Musikzonen fremhæver også rollen som brobygger til andre erhverv og det at kunne virke som indgang til den meget bredt sammensatte branche.

Deloitte har interviewet 36 brugere af oplevelseszonernes aktiviteter. Selvom de fleste brugere har deltaget i mere end ét arrangement, er det ikke alle brugere, der har deltaget i egentlige netværksaktiviteter. Samtlige brugere er dog blevet bedt om at vurdere, hvorvidt formålet med den zone, de har haft kontakt med, har været klart, hvorvidt zonen er kendt i branchen, og om deltagelse i zonens aktiviteter har givet brugerne et større netværk.

Nedenstående tabel viser en oversigt over brugernes vurdering af de fire oplevelseszoner.

Tabel 23: Oversigt over brugernes vurdering af oplevelseszonerne

	Computerspilzonen	Madkulturzonen	Modezonen	Musikzonen
Er formålet med zonen klart?	●	●	●	○
Er zonen generelt kendt i branchen?	●	◐	●	●
Har du fået et større netværk?	●	●	●	○
Antal brugere	9	10	9	8

Note: Brugernes vurdering af zonerne er angivet på følgende måde:

○ = Brugere er overvejende negative, ◐ = Brugere er både negative og positive og ● = Brugere er overvejende positive.

Ud fra de indsamlede data tegner der sig et billede af, at Computerspil- og Modezonen generelt har haft succes med deres netværksaktiviteter. De to zoner har formidlet deres formål klart til brugerne, de har opnået en høj grad af kendskab i brancherne, og flertallet af de interviewede brugere har fået et større netværk som følge af deltagelsen i zonernes aktiviteter. Madkulturzonens brugere er ligeledes overvejende positive. Dette skal dog ses i lyset af, at zonen i mindre grad har gennemført egentlige netværksarrangementer, hvorfor de interviewede brugere primært har haft kontakt med zonen gennem andre former for aktiviteter.

Musikzonens brugere er mere splittede i deres vurdering. Enkelte giver udtryk for, at formålet med zonen har været klart formidlet, og at de har fået et større netværk. Men flertallet udtrykker, at formålet med zonen har været uklart. Denne uklarhed har ført til, at brugerne selv har forsøgt at definere formålet med zonen ud fra, hvad de selv mente, der var vigtigt for musikbranchen. Eksempelvis kritiserer en bruger zonen for at have for meget fokus på musikerne og for lidt på erhvervslivet, mens en anden bruger kritiserer zonen for det modsatte.

Der er generelt en oplevelse blandt Musikzonens brugere af, at deltagelsen i netværksaktiviteterne ikke i tilstrækkeligt omfang har indfriet forventningerne, og flere giver udtryk for, at de i løbet af zonen levetid har nedtonet deres engagement eller helt er stoppet med at deltage i arrangementerne.

4.2. Uddannelses- og talentudvikling

Samtlige fire oplevelseszoner har i ansøgningen beskrevet aktiviteter, der har til formål at sikre det bedste rekrutteringsgrundlag for virksomheder i branchen, for eksempel opbygning af nye uddannelser, udvikling af eksisterende uddannelser, større integration og samarbejde mellem eksisterende uddannelser samt tiltrækning af internationale uddannelser til Danmark.

Tabel 24 viser en oversigt over zonernes aktiviteter på nuværende tidspunkt inden for temaet uddannelses- og talentudvikling.

Table 24: Oversigt over oplevelseszonernes konkrete gennemførte aktiviteter inden for uddannelses- og talentudvikling

Computerspil-Zonen	Madkultur-Zonen	Modezonen	Musikzonen
<ul style="list-style-type: none"> • Videreudvikling af DADIU og EUCROMA. • Etablering af efteruddannelser, fx Game Arts & Game Animation. • Sikre adgang til internationale kompetencer. • Stimuleret talentgrundlag til alle dele af spilproduktionen (fx Nordic Game Jam 2011). • Kortlægning af internationale kurser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamforløb med Hotel- og Restaurantskolen • Projektforløb med Performance Design på RUC 	<ul style="list-style-type: none"> • Planlægning af Designskolen Koldings modeshow på Copenhagen Fashion Week. • Designfagligt udviklingsprojekt Living Lightly. • Best practice studieturer • ERFA-gruppe for de danske designskoler. • Next Edition: Designkonkurrence for afgangselever. 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af Musiconomy. • Gåhjemmøder. • Oprettelse af forløb med markedsføring, pressestrategi m.v.: Titel: Over broen. • Kursuskatalog over eksisterende talentudviklingstiltag på hjemmeside • Workshop om Musik & Film • Kursus om musikproducentrollen • Konference om nye krav til musikere og kreative uddannelsesinstitutioner i den digitale medievirkelighed.

Kilde: Oplevelseszonernes statusrapporter og interview med oplevelseszonerne.

De tre zoner, der har gennemført aktiviteter inden for uddannelses- og talentudvikling, har hovedsageligt fokuseret på én eller to specifikke aktiviteter, undtagen Computerspilzonen, der har fokuseret på udviklingen af DADIU (Det Danske Akademi for Digital, Interaktiv Underholdning), udvikling af en europæisk version af DADIU (EUCROMA – European Cross Media Academy) samt støtte til efteruddannelser eller talentudviklingsarrangementer som for eksempel Game Arts & Game Animation, Pixel Jam og Nordic Game Jam.

Modezonen har fokuseret på at skabe større integration og samarbejde mellem de etablerede designskoler i Danmark, der også har været en del af zonen konsortium, og at støtte konkrete aktiviteter på skolerne som for eksempel modeshows på Copenhagen Fashion Week og konkurrencer for studerende.

Musikzonen har støttet oprettelsen af Musiconomy, der er et pilotprojekt, der tilbyder workshopper, seminarer, foredrag m.v. til musikere og komponister med musikrelateret virksomhed. KODA og Dansk Musikerforbund har besluttet at give tilsagn om yderligere tilskud, så projektperioden forlænges og tilbuddene udvides.

Videreudviklingen af DADIU og arbejdet med at etablere EUCROMA fremstår som initiativer, der på længere sigt vil kunne bidrage betydeligt til udviklingen og tiltrækningen af en ny og større talentmasse blandt spiludviklere i Danmark. Modezonens og Musikzonens aktiviteter må ligeledes betragtes som potentielt befordrende for udviklingen i de pågældende brancher. Det fremstår dog mere sandsynligt, at de gennemførte aktiviteter ville være blevet gennemført – muligvis i mindre omfang – uden zonerne medvirken.

En egentlig effektvurdering af oplevelseszonernes uddannelsesaktiviteter er vanskelig at gennemføre på nuværende tidspunkt, eftersom flere af uddannelserne stadig er i etableringsfasen, og for de aktiviteter, der er igangsat, er antallet af deltagere stadig relativt begrænset.

Det er dog muligt at vurdere spredningen af aktiviteterne ud fra antallet af studerende, der har deltaget i de pågældende uddannelser. Nedenstående tabel viser en oversigt over spredningen af udvalgte uddannelses- og talentudviklingsaktiviteter.

Tabel 25: Oversigt over spredningen af udvalgte uddannelses- og talentudviklingsaktiviteter

Oplevelseszone	Uddannelsesaktivitet	Periode	Antal deltagere
	DADIU	August 2011 til december 2011	90
Computerspilzonen	EUCROMA	Første uddannelsesforløb er startet januar 2012	18 studerende per januar 2012. Forventet optag: 60 i 2013 og 100 i 2014. Derefter 200 om året.
Musikzonen	Musiconomy	2011-2012	7 kurser/ arrangementer med i alt 87 deltagere

Kilde: Oplevelseszonernes statusrapporter.

I flere andre lande har man etableret særlige uddannelses tilbud for kreative iværksættere, der med fordel kan tjene til inspiration for udviklingen af uddannelser i Danmark. I 2004 og 2006 iværksatte britiske NESTA eksempelvis en evaluering af sit Creative Pioneer Academy (en del af NESTA's Creative Pioneer Program) med titlen What Works? varetaget af Goldsmiths Research.

Goldsmiths Research vurderer, at NESTA efter 2,5 år med programmet Creative Pioneer Programme har skabt et unikt og effektivt forretningsudviklingsprogram for kreative iværksættere. Goldsmiths Research pointerer dog, at det er svært at fastslå den sande værdi af programmet efter kun 2,5 år, da man stadig ikke kan se den fulde effekt på iværksætterne og deres virksomheder især i forhold til innovation, produktivitet, beskæftigelse, overskud og effekt.

"The Academy" var en central del af NESTA's Creative Pioneer Programme, hvor kandidater med innovative ideer inden for den kulturelle og kreative sektor gennem et intensivt femugers program kunne udvikle sig selv. Goldsmiths Researchs vigtigste resultater fra evalueringen af "The Academy" inkluderer den måde, hvorpå man behandler forretningspartnerskaber, vigtigheden af coaching som en integreret del af virksomhedens uddannelse og mest markant det uventede resultat for Creative Pioneers ansatte, der selv blev modtagere, idet de efter opholdet havde en unik viden at udbrede.

4.3. Forretningsudvikling

En væsentlig del af oplevelseszonernes aktiviteter har omhandlet forretningsudvikling, det vil sige aktiviteter, der har til formål at sikre, at nystartede

og etablerede virksomheder har adgang til rådgivning og kompetenceudvikling i forhold til udvikling og drift.

Tabel 26 viser en oversigt over zonernes konkrete aktiviteter på nuværende tidspunkt inden for temaet forretningsudvikling.

Tabel 26: Oversigt over oplevelseszonernes konkrete gennemførte aktiviteter inden for forretningsudvikling

Computerspil-Zonen	Madkultur-Zonen	Mode-zonen	Musik-zonen
<ul style="list-style-type: none"> • DADIU Greenhouse: Rådgivningsforløb. • Konferencer og seminarer om forretningsudvikling, fx outsourcingkonference på ITU. • Growing Games: Udviklingsforløb målrettet spilvirksomheder. • Afholdelse af Pixel Jam. • Drejebogen: Værktøj til den danske computerspilbranche. • Etablering af nordisk spilkonference (Nordic Game). 	<ul style="list-style-type: none"> • Værtskab: Udvikling af personas. • Udvikling af tre værktøjer til forretningsudvikling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Design Incubator. • "Min Historie" for designstuderende og handelshøjskolestuderende. • Analyser udgivet, fx Mode, Medier og Kultur. • Konferencer om forretningsudvikling afholdt, fx retail- og e-tail-konference. • Executive uddannelsesprogram om CSR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Støtte til udvikling af Music2Business. • Konferencer om forretningsudvikling, fx Eventen som platform for innovation samt workshop om musik og mode og musik og mad, og musik og detailbranchen. • Analyser udgivet, fx bogen Mad og musik • Guides med råd og cases til musikere • 'Pitch din ide' – en skabelon til at præsentere sin ide over for virksomheder • Speeddating mellem aktører på tværs i musikerhvervet og speedmøder på tværs af musik og andre brancher.

Kilde: Oplevelseszonernes statusrapporter og interview med oplevelseszonerne.

Ud over de her præsenterede aktiviteter har Computerspilzonen, Madkulturzonen og Musikzonen igangsat eller planlagt at igangsætte flere aktiviteter målrettet forretningsudvikling, der forventes afsluttet i løbet af 2012. Derudover vil nogle af de aktiviteter, der er beskrevet under temaet Opbygning af netværk i branchen indeholde elementer af forretningsudvikling, hvorfor ovenstående tabel ikke kan betragtes som fuldstændig udtømmende for zonernes aktiviteter.

De deltagende virksomheder i zonernes aktiviteter inden for forretningsudvikling beskriver generelt aktiviteterne som relevante og giver udtryk for, at de har fået indsigt i værktøjer, der kan bidrage til at modne deres virksomheder.

Zonernes korte levetid taget i betragtning har de formået at skabe en relativt stor spredning af aktiviteterne inden for forretningsudvikling. Nedenstående tabel viser en oversigt over deltagerne i udvalgte forretningsudviklingsarrangementer for de fire oplevelseszoner.

Tabel 27: Oversigt over spredningen af udvalgte forretningsudviklingsaktiviteter

Oplevelseszone	Arrangement	Afholdt	Antal deltagere
Computerspilzonen	Pixel Jam	Oktober 2010	90
	Growing Games	September 2011 til september 2012	10 workshoper med hver 20-75 deltagere
Modezonen	Executive CSR programme	September-oktober 2011	15
	Design Incubator	Juni 2011 til december 2011	5
Musikzonen	Music2Business	August 2011 til Maj 2012	44

Kilde: Oplevelseszonernes statusrapporter.

De virksomhedsrettede aktiviteter, der har en høj grad af inddragelse af deltagerne som de arrangementer, der er præsenteret i Tabel 27, vurderes generelt som mest positive for de deltagende virksomheders udvikling. Deltagerne har fået konkret viden og værktøjer, der kan omsættes til praksis i deres virksomheder.

Især kan arrangementet Growing Games fremhæves. Her er deltagerne blandt andet blevet hjulpet med at formulere præcise value propositions for deres virksomhed og har trænet pitching af deres forretningside.

I forhold til deltagernes anvendelse kan det nævnes, at Computerspilzonen har gennemført en evaluering blandt deltagerne i Pixel Jam, hvor 17 ud af 18 adspurgte svarer, at de efterfølgende har holdt møder eller lignende med andre deltagere i arrangementet.

Deloitte's interview med brugerne af oplevelseszonernes forretningsudviklingsaktiviteter understøtter disse konklusioner. Arrangementerne beskrives generelt som værende af høj faglig kvalitet og relevante for de deltagende virksomheder.

En egentlig effekt i form af nytteværdi for virksomhederne, for eksempel i form af øget omsætning, er svær at identificere ud fra de indsamlede data. Det kan dog observeres, at en nystartet dansk virksomhed som følge af deltagelse i Computerspilzonens arrangement DADIU Greenhouse har fået produceret og lanceret en prototype af spillet Blendimals med en betaversion til iPad og iPhone.

4.4. Videngenerering og videnspredning

Oplevelseszonerne har alle gennemført aktiviteter, der skal sikre, at der opbygges viden om markedet, rammebetingelser osv. blandt aktørerne i de pågældende brancher, og skabe øget bevidsthed om branchen blandt kunder, politikere og andre interessenter.

Nedenstående tabel viser en oversigt over zonernes konkrete aktiviteter på nuværende tidspunkt inden for videngenerering og videnspredning.

Tablet 28: Oversigt over oplevelseszonernes konkrete gennemførte aktiviteter inden for videngenerering og videnspredning

Computerspil-Zonen	Madkultur-Zonen	Mode-zonen	Musik-zonen
<ul style="list-style-type: none"> Etablering af hjemmesiden: www.computerspilzonen.dk. Afholdelse af workshopper, gåhjem-møder, symposier m.v. Indsamling og formidling af eksisterende viden (fx konference om co-branding). Flere publikationer udgivet, fx Det offentlige som indkøber af dansk computerspil og Danske indholdsproducenter i tal 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af hjemmesiden: www.mmmzonen.dk Afholdelse af workshopper, gåhjem-møder, symposier m.v. Indsamling og formidling af eksisterende viden (fx Nantucket-case og Den nye madkulturbranche). 	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af hjemmesiden: www.fashionforum.dk. Afholdelse af workshopper, gåhjem-møder, symposier m.v. Indsamling og formidling af eksisterende viden. Flere publikationer udgivet, fx Markedsanalyse om Tyskland. 	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af hjemmesiden: www.musikzonen.dk Afholdelse af workshopper, gåhjem-møder, symposier m.v. Indsamling og formidling af eksisterende viden. Flere publikationer udgivet, fx Musik & brands – En guide til musikere og Casesamling Musik i erhverv. Videnbank med nationale og internationale rapporter Forundersøgelse af musikbranchen gennemført.

Kilde: Oplevelseszonernes statusrapporter og interview med oplevelseszonerne.

Oplevelseszonernes aktiviteter inden for videnspredning er hovedsageligt centreret omkring zonerens hjemmesider⁸, afholdelse af arrangementer, for eksempel workshopper, gåhjemmøder og symposier, samt publikation af rapporter og analyser.

Alle fire oplevelseszoner har relativt kort tid efter oprettelsen etableret en hjemmeside. Her præsenteres de forskellige zoner. Visioner og formål beskrives, og de gennemførte og planlagte aktiviteter beskrives. På alle fire hjemmesider præsenteres den eksisterende viden, som zonerne har indsamlet i form af rapporter, analyser, strategier m.v. Denne videnindsamling tager hovedsageligt, men ikke udelukkende, udgangspunkt i publikationer udgivet af de enkelte zoners konsortiepartnere.

Der er betydelig forskel i omfanget af denne videnspredning på de fire zoners hjemmesider. Nedenstående tabel viser en oversigt over antallet af referencer til eksisterende viden på de fire oplevelseszoners hjemmesider.

Tablet 29: Oversigt over antallet af referencer til eksisterende viden på zonerens hjemmesider

	Computerspil-Zonen	Madkultur-zonen	Mode-zonen	Musik-Zonen
Antal referencer	24	8	Over 100	Over 80

Kilde: Opgørelsen er fremkommet enten ved en gennemgang af de oversigter, zonerne har præsenteret på deres hjemmesider, eller ved en søgning på hjemmesiden på ordene analyse, rapport og publikation.

Som det fremgår af tabellen, er omfanget af spredning af eksisterende viden klart størst på Modezonens og Musikzonens hjemmesider. Zonerens mulig-

⁸ Computerspilzonen: www.computerspilzonen.dk, Madkulturzonen: www.fashionfourm.dk, Modezonen: www.fashionfourm.dk og Musikzonen: www.musikzonen.dk

heder for at indsamle og sprede eksisterende viden er naturligvis begrænset af den mængde viden, der bliver produceret i de pågældende brancher. Musikbranchen og modebranchen er betydelig større og mere veletableret end både computerspilbranchen og madkulturbranchen, hvorfor de observerede forskelle ikke nødvendigvis kan tages som et direkte udtryk for forskelle i zonernes aktivitetsniveau.

Størrelsen af sekretariatene og den relativt begrænsede periode, som zonerne har eksisteret i, taget i betragtning har zonerne opnået et pænt kendskab blandt brugerne målt ud fra antallet af besøgende på hjemmesiderne. Tabel 30 viser en oversigt over antallet af unikke besøg på de fire zoners hjemmesider.

Tabel 30: Oversigt over antal unikke besøg på zonernes hjemmesider, 2. halvår 2011

	Computerspil-Zonen	Madkultur-zonen	Mode-zonen	Musik-zonen
Antal besøgende (periode)	6.855	6.842	121.800	9.080

Kilde: Oplevelseszonernes statusrapporter

Deloitte har foretaget en screening af zonernes hjemmesider baseret på udvalgte parametre fra Bedst på Nettet, der er Digitaliseringsstyrelsens årlige måling af kvaliteten af den offentlige digitale betjening af borgere og virksomheder.⁹

Oplevelseszonernes hjemmesider scorer omkring eller lidt under gennemsnittet for de 306 offentlige hjemmesider, der indgår i resultatvisningen for Bedst på Nettet i 2011. Hjemmesiderne har de fleste af de basale funktioner, men mangler for eksempel markering af søgeord i søgefunktionens resultater, sortering af søgeresultater og fuldstændige kontaktoplysninger.

I gennemgangen af oplevelseszonernes vidensspredning via hjemmesiderne er det væsentligt at fremhæve modezonens hjemmeside www.fashionforum.dk. Både i størrelse og omfang af funktioner overgår denne hjemmeside de andre tre. Som vist i Tabel 30 har www.fashionforum.dk også langt flere besøgende end de andre zoners hjemmesider.

Hjemmesiden har en række funktioner, der ikke findes på de andre hjemmesider. Eksempelvis findes en jobbørs, hvor virksomhederne mod betaling kan placere opslag. En optælling i april 2012 viste, at der er 35 opslag på hjemmesiden. Det skal her bemærkes, at Computerspilzonen også har en oversigt over jobopslag på sin hjemmeside, men denne liste er udelukkende en oversigt over links til eksterne hjemmesider frem for en egentlig jobbørs, samt at Musikzonen har lavet en jobservice via LinkedIn.

⁹ Se <http://www.bedstpaanettet.dk/>. Som en del af Bedst på Nettet foretages en screening af de deltagende hjemmesiders brugervenlighed og funktionalitet baseret på en række prædefinerede parametre. Deloitte har gennemført en lignende screening af oplevelseszonernes hjemmesider ud fra de parametre, der vurderes som relevante. For eksempel er spørgsmål om muligheden for at anvende NemID og tilstedeværelsen af selvbetjeningsløsninger ikke medtaget.

Derudover er www.fashionforum.dk som den eneste af zonernes hjemmesider sikret videreførelse. Efter Modezonens ophør er hjemmesiden drevet under sloganet *Hele modebranchens website* med økonomisk støtte fra Danish Fashion Institute, Innovationsnetværket Livsstil - Bolig & Beklædning, København Fur, Bestseller og TEK0.

Ud over formidling via hjemmesiderne har oplevelseszonerne også benyttet sig af sociale medier. For eksempel oplyser Modezonen, at www.fashionforum.dk i andet halvår 2011 har over 4.700 fans på Facebook, mens Musikzonen i kvartal 2012 har rundet 700 fans. Derudover er www.fashionforum.dk aktiv på Twitter, mens Musikzonen har en profil på LinkedIn med over 750 medlemmer. Computerspilzonen oplyser, at zonen har 292 Twitter-followers og 227 LinkedIn-medlemmer. Madkulturzonen har benyttet sig af at dele billeder på flickr. En direkte sammenligning af zonerne på dette område er ikke mulig, da branchernes størrelse og målgrupper er forskellige.

Yderligere har oplevelseszonerne genereret og spredt viden til brancherne og samfundet generelt via publicering af analyser og rapporter udarbejdet alene af zonerne eller i samarbejde med andre aktører. Publiceringen er foregået dels via hjemmesiderne, og dels gennem uddeling af trykte kopier. Det ligger uden for denne evalueringens fokus at vurdere den faglige kvalitet af zonernes publikationer.

Nedenstående er dog en række eksempler på publikationer, der vurderes som særlig værdifulde for udviklingen af de kreative brancher enten på grund af den nye viden, der bliver frembragt, eller på grund af publikationernes særlige anvendelighed for virksomhederne:

- **Brancheoversigt/zonekatalog:** Både Computerspilzonen og Musikzonen har på deres hjemmesider udviklet og publiceret lister over og beskrivelser af branchernes vigtigste aktører. Disse oversigter kan være nyttige for virksomheder med et begrænset netværk, der ønsker viden om brancherne.
- **Udvikling af nye metoder til opgørelse af data om virksomhederne i brancherne:** Computerspilzonen har bidraget til rapporten Danske indholdsproducenter i tal 2009, der kortlægger størrelsen og omsætningen i computerspilbranchen. Musikzonen har igangsat en proces med udarbejdelsen af en årlig tilbagevendende statistik på tværs af livemusik, indspillet musik og eksportstatistik.
- **Rapporten Tysk Markedsanalyse:** Modezonen har udarbejdet og udgivet en rapport, der i detaljer beskriver det tyske marked for mode og giver en lang række konkrete anbefalinger til danske virksomheder, der ønsker at eksportere til det tyske marked.

4.5. Internationalisering

Aktiviteter, hvor formålet er at gøre branchen mere international gennem etablering af internationale netværk, udvikling af eksportkompetencer og branding af branchen og skaffe ny viden om branchen internationalt, har udgjort en væsentlig del af oplevelseszonernes virke.

Nedenstående tabel viser en oversigt over zonernes konkrete aktiviteter på nuværende tidspunkt inden for internationalisering og eksportfremme.

Tablet 31: Oversigt over oplevelseszonernes konkrete gennemførte aktiviteter inden for internationalisering

Computerspilzonen	Madkultur-Zonen	Modezonen	Musikzonen
<ul style="list-style-type: none">• Deltagelse i Born Creative-konference, 2011.• Indsamling og spredning af internationale erfaringer.• Deltagelse i og afholdelse af nationale og internationale konferencer (fx GDC 2011).• Øgede internationale kompetencer blandt danske ledere gennem diverse tilbud i forbindelse med deltagelse i GDC 2011 og 2012.• GameBoost: Matchmaking for danske spilvirksomheder og internationale investorer.• Studietur til Toronto 2010 og efterfølgende formidling i netværksarrangementer.	<ul style="list-style-type: none">• Ingen aktiviteter.	<ul style="list-style-type: none">• Deltagelse i Born Creative-konference, 2011.• Indsamling og spredning af internationale erfaringer.• Deltagelse i og afholdelse af nationale og internationale konferencer.• Særligt eksportfokus på Tyskland.• Fire speeddating-arrangementer afholdt.• Deltagelse i NICE (Nordic Initiative Clean and Ethical).	<ul style="list-style-type: none">• Deltagelse i Born Creative-konference, 2011.• Indsamling og spredning af internationale erfaringer.• Deltagelse i og afholdelse af nationale og internationale konferencer• Stand på MIDEM i Frankrig 2010 og 2011• Afholdelse af konference om det russiske koncertmarked.

Kilde: Oplevelseszonernes statusrapporter og interview med oplevelseszonerne.

Computerspilzonen, Modezonen og Musikzonen har alle indsamlet internationale erfaringer. Den indsamlede viden har form af rapporter, analyser og beskrivelse af god praksis. Zonerne har herudover i varierende omfang været på studieture i udlandet, besøgt udenlandske konferencer og arrangementer samt inviteret udenlandske eksperter til Danmark. Zonerne har spredt den indsamlede viden på deres hjemmesider og via afholdte konferencer og gå-hjemmøder.

Derudover har Computerspilzonen, Modezonen og Musikzonen deltaget i programmet Born Creative varetaget af Eksportrådet under Udenrigsministeriet. Programmet hjælper kreative virksomheder med eksportforberedelse og skræddersyet rådgivning med henblik på, at de kan blive rustet bedst muligt til internationale markeder. Zonerne har medvirket til at skabe netværk på

tværs af kreative brancher og gjort opmærksom på Eksportrådets rådgivningstilbud.

De interviewede brugere og samarbejdspartnere nævner i særdeles beskedent omfang oplevelseszonernes aktiviteter inden for internationalisering og eksportfremme. Brugere har således kun opnået et ganske begrænset kendskab til zonernes aktiviteter inden for dette tema.

Modezonens speeddating-arrangementer udgør dog en klar undtagelse. Zonen har i en periode på over to år afholdt fire matchmaking-arrangementer, hvor udvalgte danske designvirksomheder er mødtes med udenlandske agenter. Hver virksomhed har fået stillet et lokale til rådighed, hvorefter de udenlandske agenter efter tur er kommet forbi og har fået præsenteret den pågældende virksomheds produkter.

De første tre arrangementer har haft deltagelse af danske virksomheder og agenter fra henholdsvis Tyskland, Holland/Belgien og England. Det sidste arrangement har haft deltagelse af danske virksomheder og repræsentanter fra producenter i Baltikum.

Ifølge Modezonens egne evalueringer af speeddating-arrangementerne har deltagerne været godt tilfredse. For eksempel var 16 ud af 23 deltagere tilfredse eller meget tilfredse med kvaliteten af arrangementet, der blev afholdt med tyske agenter i 2010. Fem virksomheder indgik et samarbejde med én eller flere af de tyske agenter, og yderligere fem var i forhandlinger efterfølgende. Endelig angav lidt over halvdelen af de deltagende virksomheder, at de havde fået brugbare kontakter, der kunne føre til samarbejde med andre agenter.

Blandt de interviewede brugere, der har deltaget i speeddating-arrangementet med engelske agenter, er der ligeledes stor tilfredshed. Kvaliteten af zonen arbejde beskrives som høj og meget branchespecifik, og arrangementet levede fuldt ud op til deltagernes forventninger. To brugere har indgået aftaler med engelske agenter, og begge giver udtryk for, at arrangementet har ført til øget omsætning for virksomhederne.

Danish Fashion Institute har givet udtryk for, at instituttet ønsker at fortsætte konceptet med speeddating efter Modezonens ophør, og at man arbejder på en forretningsmodel med en mindre brugerbetaling fra de deltagende virksomheder. Endvidere har Dansk Mode og Tekstil taget konceptet til sig og udbyder nu selv speeddating-arrangementer.

4.6. Innovation og produktudvikling

Oplevelseszonerne har gennemført aktiviteter, der skal skabe innovation eller produktudvikling blandt branchens virksomheder, eksempelvis i form af pilotprojekter eller test af prototyper.

Tabel 32 viser en oversigt over zonernes konkrete aktiviteter på nuværende tidspunkt inden for temaet innovation og produktudvikling.

Tabel 32: Oversigt over oplevelseszonernes konkrete gennemførte aktiviteter inden for innovation og produktudvikling

Computerspil-Zonen	Madkultur-Zonen	Mode-Zonen	Musik-zonen
<ul style="list-style-type: none"> • Ingen aktiviteter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fem regionale vækstinitiativer: <ul style="list-style-type: none"> – Copenhagen Cooking – Det autentiske bornholmske køkken – En bid af historien – Ny nordisk vikingemad – Vært skaber vækst 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen aktiviteter 	<ul style="list-style-type: none"> • Local Heroes. • CoSound: udvikling af en softwareplatform, der kombinerer automatiseret audioanalyse og brugergenereret indhold. • Projektet Eventen som platform for innovation. • VEGA Vision • Pilotprojekt om musik i detailbranchen • Pilotprojekter om oplevelsesøkonomi i 5 kommuner • Pilotprojekt om mad og musik.

Kilde: Oplevelseszonernes statusrapporter og interview med oplevelseszonerne.

Det skal bemærkes, at samtlige zoner har gennemført aktiviteter, der har til formål at skabe innovation og produktudvikling. En lang række af disse aktiviteter er beskrevet og evalueret i kapitlets andre afsnit, eksempelvis under uddannelses- og talentudvikling eller forretningsudvikling. Ovenstående tabel viser således udelukkende de aktiviteter, der ikke indgår i evalueringens øvrige temaer.

Madkulturzonens fem regionale vækstinitiativer indgår som den klart største del af zonen produktioner (se afsnit 2.2). Projektet i Region Hovedstaden har til formål at udbrede kendskabet til Copenhagen Cooking og synliggøre festivalen i det københavnske bybillede. Det autentiske bornholmske køkken har til formål at genopfinde bornholmernes autentiske egnsretter og skabe vækst. Projektet i Region Midtjylland En bid af historien fokuserer på at hjælpe danske kulturinstitutioner og attraktioner med at bruge deres kulturhistoriske stæder til at skabe vækst. I Region Sjælland skabte Ny nordisk vikingemad et "madkassekoncept" til Vikingeskibsmuseet i Roskilde. Endelig er formålet med Vært skaber vækst at fremme små lokale fødevarerproducenter i Region Syddanmark gennem netværk og samarbejde. I april 2012 er det sidstnævnte projekt endnu ikke igangsat.

Der er betydelig forskel på de interviewede projektdeltageres oplevelse af de fem projekter. Projekterne i Region Sjælland, Region Syddanmark og på Bornholm beskrives overordnet som ganske vellykkede. Her har Madkulturzonen formået at samle lokale og spredte fødevarer-netværk, og zonen beskrives som faciliterende og nytænkende. To af deltagerne giver udtryk for, at de har fået øget omsætning, der til dels kan tilskrives Madkulturzonens projekter.

Deltagerne i projekterne i Region Hovedstaden og Region Midtjylland er betydelig mere skeptiske. I det ene projekt har deltagerne ud over de tildelte midler kun fået ét vejledningsmøde med Madkulturzonen. Mødet beskrives

ydermere som mere forvirrende end gavnligt. I forbindelse med projektet i Region Hovedstaden beskrives Madkulturzonen som ustruktureret i sin styring af projektet, hvorfor deltagernes forventninger til projektet ikke blev indfrie, og projektet beskrives som værende forblevet på "laboratoriestadiet".

Musikzonen har gennemført tre aktiviteter inden for innovation og produktudvikling, der særligt skal nævnes. Projektet Local Heroes er udviklet af Musikzonen i samarbejde med TDC, Bandbase, KODA og www.spillesteder.dk. Local Heroes arbejder på at løse udfordringer for danske bands og spillesteder, eksempelvis gennem formidling af kontakt mellem bands og spillesteder, fokus på at forbedre onlinesalg og udvikling af lokale hitlister. Der er blevet fundet en ekstern sponsor til projektet, og det er videreført uden økonomisk støtte fra Musikzonen. Nedenstående tabel viser en oversigt over spredningen af Local Heroes.

Tabel 33: Oversigt over spredningen af projektet Local Heroes

	1. halvår 2010
Antal afspilninger	2,28 mio.
Antal bands	2.333
Antal brugere	10.548

Kilde: Musikzonens statusrapporter.

Ud over Local Heroes deltager Musikzonen i projektet CoSound. Zonen deltager i ansøgning for projektet under Det Strategiske Forskningsråd. Formålet er at udvikle en softwareplatform, der kombinerer automatiseret audioanalyse og brugergeneret indhold. Projektet skal bidrage til at gøre den danske kulturarv mere tilgængelig, eksempelvis historiske radio- og lydoptagelser, hjælpe kulturforskningen, øge det kommercielle udbytte ved hjælp af nye metoder til måling af brugen af musik samt og bidrage til innovation inden for musikformidlingstjenester og værktøjer inden for lydteknologisektoren. Ud over musikzonen deltager DTU, Aalborg Universitet, Københavns Universitet, CBS, Danmarks Biblioteksskole, DR, Bang & Olufsen, YouSee, Syntonetic, Geckon og NSAKA.

I samarbejde med VEGA og med bidrag fra KODA, RMC og TDC, Tuborgfondet, Københavns Kommune og Statens Kunstråds Musikudvalg har Musikzonen udviklet det mobile lydstudie VEGA Vision. VEGA Vision gør det muligt at lave professionelle optagelser og redigere billeder og lyd overalt. Optagelserne kan anvendes af nystartede musikere i deres markedsføring. Projektet blev lanceret i maj 2010 i forbindelse med en koncert på VEGA.

4.7. Virksomhedssegmentering

For at muliggøre en måling af spredningen af oplevelseszonernes aktiviteter på tværs af de seks temaer har zonerne leveret CVR-numre på de virksomheder, der har deltaget i zonerne aktiviteter.

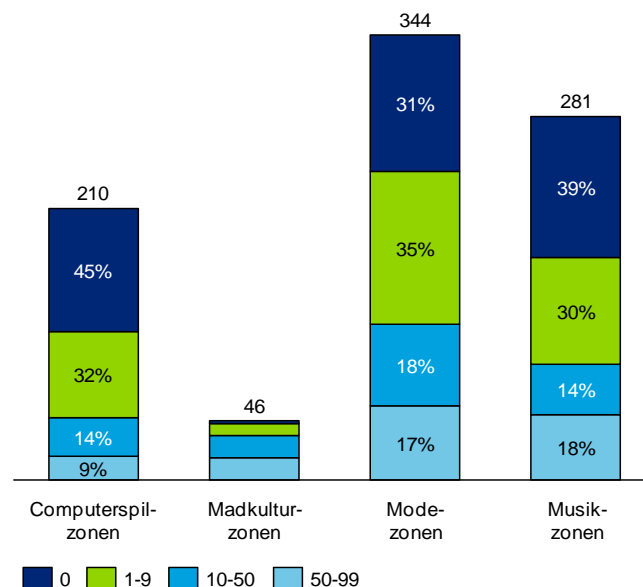
Der skal tages et vist forbehold over for sammenligningen mellem zonerne, eftersom det må forventes, at der er forskelle på de kreative virksomheder

inden for hver af de fire brancher, som zonerne dækker. De fire brancher er således meget forskellige med hensyn til både virksomhedsstørrelse og virksomhedsform, og de forskellige mønstre for de forskellige brancher, som resultaterne viser, vil således afspejle dels forskelligheder i branchernes virksomhedsstruktur som sådan, dels forskelligheder i de virksomheder, der har været i kontakt med oplevelseszonerne.

Herudover er det særdeles vanskeligt at definere, hvilke virksomheder der på baggrund af Danmarks Statistiks branchekoder kan betegnes som for eksempel kreative virksomheder i computerspilbranchen. En problemstilling, som både Computerspilzonen og Musikzonen også har identificeret i forbindelse med deres analyser af omsætningen blandt kreative virksomheder i de pågældende brancher.

I alt har 881 virksomheder deltaget i de fire zoners arrangementer. Figur 4 viser, hvordan de 881 virksomheder fordeler sig på de fire zoner og på virksomhedernes størrelse.

Figur 4: Virksomheder fordelt på oplevelseszoner og antal ansatte



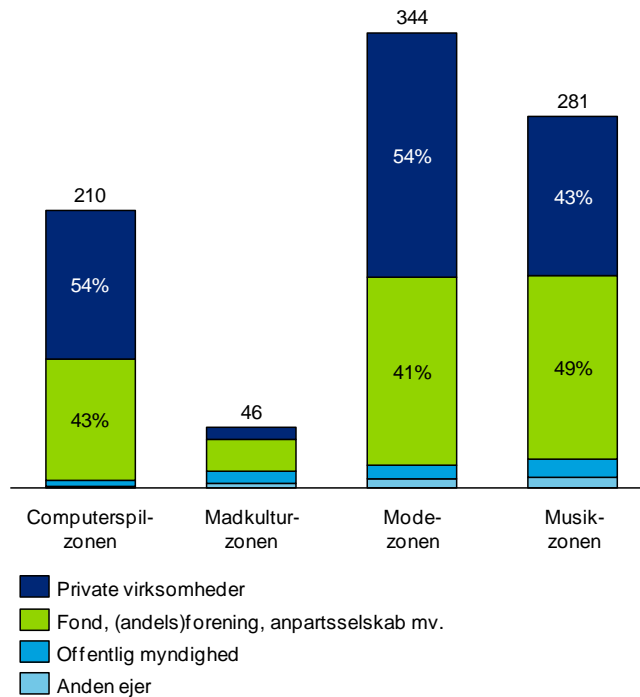
Kilde: Oplevelseszonernes deltagerlister.

Modezonen har samlet set haft den største kontakt med de danske virksomheder. 344 virksomheder har deltaget i zonen aktiviteter, mens henholdsvis 281 og 210 virksomheder har deltaget i Musikzonen og Computerspilzonen aktiviteter. Madkulturzonen har haft mindst succes med at sikre høj spredning blandt danske virksomheder. Kun 46 virksomheder har på nuværende tidspunkt deltaget i zonen aktiviteter.

De virksomheder, der har deltaget i zonen aktiviteter, er generelt små. Cirka to tredjedele af Computerspilzonen, Modezonen og Musikzonen virksomheder har under ti ansatte. Igen skiller Madkulturzonen sig ud. Her har kun en tredjedel af virksomhederne under ti ansatte.

Nedenstående figur viser de 881 virksomheder fordelt på virksomhedsform.

Figur 5: Virksomheder fordelt på oplevelseszoner og virksomhedsform



Kilde: Oplevelseszonernes deltagerlister.

Som det fremgår af figuren, er hovedparten af virksomhederne enten private virksomheder eller fonde, foreninger m.v.¹⁰ For både Computerspilzonen, Modezonen og Musikzonen tilhører over 90 procent af de deltagende virksomheder én af disse to kategorier. For Madkulturzonen er andelen en smule mindre, men hovedparten er dog stadig enten private virksomheder eller fonde. Madkulturzonen fremstår dog klart som den zone, der har haft mindst kontakt til private virksomheder. Ud af de 46 deltagere i zonen arrangementer er kun 9 private virksomheder.

Oplevelseszonerne har generelt haft stor kontakt til nystartede virksomheder. Cirka 20 procent af de 881 deltagende virksomheder er blevet oprettet i 2009 eller senere. Der er dog også en del deltagende virksomheder, der ikke længere eksisterer. Cirka 7 procent af de virksomheder, der har deltaget i zonen arrangementer, er ophørt med at eksistere med selvstændigt CVR-nummer. Det skal her bemærkes, at dette ikke nødvendigvis betyder, at virksomhederne er gået konkurs. Der kan være flere forskellige forklaringer på et givet CVR-nummers ophør.

Samlet set har oplevelseszonerne opnået en høj grad af kontakt til små, nystartede kreative danske virksomheder. Madkulturzonen skiller sig ud ved at

¹⁰ Denne kategori dækker over en lang række "virksomheder", eksempelvis Louisiana-Fonden, DI, Dansk Erhverv, Force Technology, CBS og Aalborg Universitet.

have haft en markant mindre kontakt med virksomheder og ved at have haft kontakt til en mindre andel kreative virksomheder.

4.8. Sektorspecifikke versus generelle indsats

Hvor oplevelseszonerne tager sig af den branchespecifikke indsats, tager CKO sig af den horisontale, mere generelle indsats og samspillet mellem de kreative erhverv og det øvrige erhvervsliv. Man kan diskutere indsatsen på tre niveauer:

- Branchespecifik indsats
- Sektorspecifik indsats (alle de kreative brancher)
- Generel erhvervspolitisk indsats.

Der er en omfattende fagøkonomisk debat omkring brugen af selektive versus erhvervsneutrale erhvervspolitiske virkemidler (se eksempelvis OECD, 2006; NOU, 1996; Reve og Jakobsen, 2001; Delgado et al., 2010; Cortright, 2006 og Spilling, 2007). Spørgsmålet er, i hvilket omfang det er nødvendigt og ønskeligt med sektorspecifikke indsats i forhold til mere generelle erhvervspolitiske tiltag. Den mest udbredte fagøkonomiske holdning er, at generelle erhvervspolitiske tiltag er at foretrække frem for sektorspecifikke indsats, blandt andet fordi sektorspecifikke instrumenter vil skævvride erhvervsudviklingen i forhold til de udvalgte sektorer.

Der kan imidlertid gøre sig særlige forhold gældende i enkelte brancher eller sektorer, der kræver særlige erhvervspolitiske foranstaltninger, og der er en fortsat faglig diskussion om, hvad og hvor meget de kreative erhverv har til fælles, og hvor meget de adskiller sig fra andre erhverv (Caves, 2000 og Hesmondhaghl, 2000). De kreative brancher har meget forskellig økonomi, struktur og vækstpotentiale – nogle kreative brancher er i vækst, andre er det ikke (Bille og Lorenzen, 2008). På den anden side har de også meget tilfælles og ligner hinanden på en række punkter (se eksempelvis Caves, 2000; Power og Scott, 2004; Pratt, 2007). Pratt (2007) nævner blandt andet følgende fælles karakteristika ved de kreative brancher:

- Midten mangler (enten er virksomhederne meget små eller meget store).
- De kan karakteriseres som "økosystemer".
- Virksomhederne er projektbaserede.
- Der er overlappende netværk.
- Winner takes it all.
- Hurtig omsætning, innovation og produktcykler.
- Stor markedsusikkerhed.

En behovsanalyse for de kreative erhverv udført af CKO (CKO, 2011) viser overordnet, at de kreative erhverv har en behovsprofil, der adskiller sig fra det øvrige erhvervsliv: "Det giver derfor mening at betragte de kreative erhverv samlet og styrke en udvikling, der kan imødekomme de særlige behov i de kreative erhverv" (CKO, 2011). I rapporten, der bygger på telefoninterview med 1.022 private virksomheder inden for de kreative erhverv og 602 interview med virksomheder i det øvrige erhvervsliv, konkluderer CKO blandt andet:

- De kreative erhverv udviser samme grad af vækstambitioner som virksomheder i det øvrige erhvervsliv.
- Virksomheder i de kreative erhverv har en længere kommerciel planlægningshorisont end virksomheder i det øvrige erhvervsliv.
- Styrkelse af strategi og forretningsudvikling er den største udfordring, flest kreative virksomheder oplever. Behovet er større i de kreative erhverv end i det øvrige erhvervsliv.
- Flere kreative virksomheder end virksomheder i det øvrige erhvervsliv er internationalt orienterede.
- Immaterielle rettigheder er oftere bærende for forretningen i de kreative erhverv end i erhvervslivet i øvrigt.
- Finansieringen opleves i større grad som en udfordring i de kreative erhverv (CKO, 2011).

Kreative virksomheder, især små og mellemstore virksomheder (SMV'er), har derfor nogle særlige karakteristika, der adskiller dem fra "almindeligt" entreprenørskab (Manget og Røyseng (red.), 2009). De opererer ofte under særlige markedsvilkår, de producerer varer, der ofte er "kulturelle" af natur, de er ofte mere indholdsdræbende end kommercielt orienterede, og der skabes ofte meget små virksomheder (mikro-SMV'er), der eksisterer på basis af permanente netværk og ofte eksisterer i relativt kort tid.

Der er således generel enighed om, at det er nødvendigt at stimulere entreprenørskab og generelle businesskompetencer i de kreative industrier. Nogle af nøglefaktorerne, der er vigtige at forstå i forhold til at stimulere entreprenørskab og vækst i de kreative industrier, er især forhold vedrørende adgang til kapital, markedsbarrierer, ophavsret, uddannelse, innovation og samarbejdsprocesser:

"Cultural and creative entrepreneurs rely heavily on the use of networks within highly innovative and risk-oriented environments. This shapes the need for the creative industries SMEs to look for collaborative solutions in terms of organization, business support or production. Developing an entrepreneurial activity in this context requires a certain degree of flexibility, risk-oriented solutions and cross-disciplinary skills that can also provide a non-tech-

nological innovation driver for the rest of the economy.” (EU Kommissionen, 2010b).

Dette tyder på, at de kreative brancher har nogle særlige behov, de har tilfælles, og hvor der kræves en særlig indsats (se også Bille og De Paoli 2012), og det taler for en fælles erhvervsindsats for de kreative brancher, der særligt retter sig mod disse behov.

En anden problemstilling knytter sig til definitionen af de kreative brancher. En sektorspecifik indsats målrettet de kreative brancher kræver en nærmere definition af, hvilke brancher der er omfattet. En sådan klar og mere objektiv definition findes som tidligere nævnt ikke (jf. afsnit 1.5). Det vil dog være muligt at specificere nærmere, hvilke brancher der er omfattet af den sektorspecifikke erhvervsindsats.

Den branchespecifikke indsats kræver, at der udvælges konkrete brancher for den specifikke indsats. De nuværende zoner omfatter mode, musik, computerspil og mad. Men det er ikke oplagt, hvorfor netop er disse brancher der har behov for en særlig indsats, og hvorfor andre brancher ikke er omfattet af indsatsen. Det er således ikke klart, hvorfor der ikke er oplevelseszoner for eksempelvis design, arkitektur eller reklamebranchen. Måske ville en branchespecifik indsats rettet mod andre brancher give større effekt? Dette er ikke usandsynligt, og derfor er en sektorspecifik indsats, der retter sig mod samtlige kreative industrier, at foretrække. Desuden er der meget, der tyder på, at den branchespecifikke indsats i højere grad hæmmer end fremmer samarbejdet mellem de kreative brancher, hvilket er et yderligere argument for en mere generel og sektoriel indsats. Derfor er der behov for en mere fleksibel indsats rettet mod sektoren, men med mulighed for tiltag inden for enkelte brancher. Som det fremgår af afsnit 3.2 og bilag 4 er de fleste udenlandske initiativer rettet mod de kreative industrier generelt og ikke mod specifikke brancher.

4.9. Vurderinger og anbefalinger

Denne evaluering viser, at de fire oplevelseszoner har igangsat stort set ens typer af aktiviteter, når det gælder:

- Kompetenceudviklingsforløb
- Netværksaktiviteter
- Eksport og internationalisering
- Etablering af data/videngrundlag.

Dette taler for en fælles erhvervsindsats for de kreative brancher, der kan udnytte de stordriftsfordele, der vil være i en fælles administration og tilrettelæggelse af disse aktiviteter.

Den branchespecifikke indsats, der ligger i oplevelseszonerne, kan derfor med fordel samles i den sektorspecifikke indsats, dog med mulighed for at tilpasse indsatsen til de enkelte branchers behov.

På baggrund af denne vurdering anbefaler Deloitte, at mulighederne for at etablere tværgående initiativer for de kreative brancher overvejes.

Anbefaling 4: Fastholdelse og videreudvikling af den sektorspecifikke indsats for de kreative brancher

Deloitte anbefaler, at der i højere grad etableres sektorspecifikke initiativer for de kreative brancher i Danmark. Denne indsats kunne håndteres i regi af den førnævnte pulje (se Anbefaling 2).

Særligt inden for følgende områder vurderes en tværgående indsats som værdifuld:

- Styrkelse af de forretningsmæssige kompetencer i de kreative brancher.
- Styrkelse af udbud af finansieringsmuligheder for virksomheder i de kreative brancher.
- Styrkelse af eksportmulighederne i samarbejde med Eksportrådet og Born Creative.
- Etablering af fælles videngrundlag, netværksaktiviteter, formidling m.v.

Det er dog væsentligt stadig at være opmærksom på de enkelte branchers særkender og eventuelle særlige forhold, der gør sig gældende i opbygningen af tværgående initiativer.

Evalueringen har dokumenteret, at oplevelseszonerne har gennemført en lang række aktiviteter med det formål at styrke samarbejde og netværk i de enkelte brancher. I de tilfælde, hvor disse aktiviteter har været mest succesfulde, kan succesen delvis tilskrives det faktum, at brancherne har været præget af en høj grad af organisatorisk umodenhed og dermed været relativt lettere at samle.

Oprettelse af uddannelses tilbud, der understøtter udvikling af talenter, udgør en kritisk infrastruktur inden for de kreative erhverv. Oplevelseszonerne har således bidraget væsentligt til udviklingen inden for deres respektive brancher gennem de gennemførte uddannelsesaktiviteter, særligt i det omfang at zonerne har medvirket til at oprette eller udvikle uddannelser, der ellers ikke ville have været udviklet. En egentlig effektvurdering af uddannelsesaktiviteter er vanskelig at gennemføre på nuværende tidspunkt, eftersom ingen af uddannelserne er færdigudviklet på tidspunktet for evalueringens gennemførelse.

Deloitte finder, at oplevelseszonerne generelt har haft succes med at skabe forretningsudvikling blandt de kreative virksomheder. Effekten har været størst blandt de virksomheder, der har deltaget i de mest virksomhedsnære

aktiviteter. Følgende konkrete aktiviteter, der vurderes som værende mest effektfulde for de kreative virksomheder, kan fremhæves: Pixel Jam (Computerspilzonen), Growing Games (Computerspilzonen), Fashion Accelerator (Modezonen), Design Incubator (Modezonen) og Music2Business (Musikzonen).

Anbefaling 5: Videreudvikling af konkrete virksomhedsnære aktiviteter inden for forretningsudvikling

Deloitte anbefaler, at der arbejdes videre med udvikling og udbredelse af metoder og koncepter for virksomhedsnære aktiviteter, gennem for eksempel fælles videnopsamling fra zonerne og identifikation af god praksis. Denne indsats kunne forankres i føromtalt pulje (se Anbefaling 2), således at støtte til de virksomhedsnære aktiviteter kunne indgå i puljens formålsbeskrivelse.

Det konkluderes, at oplevelseszonerne har gjort et værdifuldt arbejde med at indsamle og sprede relevant viden til brancherne. Zonerne har gjort en stor indsats for at indsamle eksisterende viden, generere ny viden og sprede relevant viden via flere forskellige kanaler.

Oplevelseszonerne har indsamlet værdifuld viden om internationale erfaringer og formidlet denne viden til brancherne. Zonerne har i mindre omfang haft succes med at omsætte den formidlede viden til kendskab blandt de danske virksomheder.

Anbefaling 6: Strukturert indsamling og opfølgning på zonerens videnhjemtagning

Deloitte anbefaler, at der foretages en strukturert indsamling og opfølgning på zonerens videnhjemtagning med det formål at sikre større forankring af den indsamlede viden blandt danske kreative virksomheder og udlede viden på tværs af de fire brancher.

Blandt zonerens gennemførte aktiviteter fremstår modezonens speeddating-arrangementer som særdeles succesfulde og effektfulde for de deltagende virksomheder.

Anbefaling 7: Udarbejdelse og udbredelse af et brancheneutralt koncept for speeddating

Det anbefales, at der udarbejdes et koncept for speeddating inspireret af Modezonens erfaringer, der kan udbredes til de andre kreative brancher. Udbredelse af dette koncept kunne sikres gennem støtte fra føromtalt pulje (se Anbefaling 2).

Innovation og produktudvikling er indtænkt som en stor del af alle fire zoners aktiviteter. To af zonerne har dog også gennemført aktiviteter med et eksplicit fokus på innovation og produktudvikling. Det vurderes, at der er betydelig variation i effekterne foranlediget af de gennemførte aktiviteter.

5. CKO's resultater og effekter

Gennem projektstøtte, vejledning og vurdering har CKO til dels skabt værdi for brugerne og i det hele taget fungeret som videnplatform. Men det er endnu for tidligt at afgøre, om CKO har skabt varige effekter.

Med udgangspunkt i effektstigen beskrevet i afsnit 1.7 vurderes i dette kapitel CKO's resultater, og i hvilken grad brugerne har oplevet en effekt på baggrund af CKO's indsats. Kapitlet er struktureret om CKO's fem hovedopgaver projektstøtte, profilering, viden, vejledning og ekspertfunktion defineret i rammeaftalen 2009-2012.

5.1. Projektstøtte

Den første af CKO's hovedopgaver omhandler iværksættelse af projekter, der styrker samspillet og udvekslingen af kompetencer mellem kulturlivet og det øvrige erhvervsliv.¹¹ For en nærmere beskrivelse af antallet af støttede projekter samt størrelsen af de udelte midler se afsnit 3.3.

For at løse hovedopgaven har CKO i perioden 2009-2012 støttet projekter, hvor "erhvervsmæssige og kreative og kunstneriske kompetencer indgår i konkrete og forpligtende samarbejder om innovationsprocesser, der har et potentiale for at skabe vækst"¹². De projekter, der har kunnet søge støtte fra vækstpuljen, har rettet sig mod brug af oplevelser i erhverv, hvor oplevelser ikke i forvejen har været en struktureret del af forretningsudviklingen og dermed har kunnet skabe værdi.

Antallet af partnere i projekterne har varieret fra 3 til 15 (gennemsnitligt cirka 5). Projekterne har kombineret mange forskellige brancher, og blandt projektpartnere kan for eksempel nævnes DTU, Danske Spil, Teater Katapult, Favrskov Erhvervsråd, Euman A/S, KulturNat Aarhus, Georg Jensen, Danfoss, Statens Museum for Kunst, Center for Tekstilforskning og VIA University College.¹³

For at kunne monitorere opfyldelsen af de opstillede effektmål og målsætningerne for projektstøtten (se afsnit 2.5) gennemfører CKO opstarts- og afslut-

¹¹ Rammeaftale mellem Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (2009).

¹² CKO: Vejledning i at søge Vækstpuljen.

¹³ www.cko.dk/projekter.

ningsinterview med samtlige deltagende virksomheder. Under opstartsinterviewene bliver virksomhederne blandt andet bedt om at definere et effektmål for projektet, vurdere usikkerhed og potentiale samt beskrive, hvilke kompetencer virksomhederne mener, aktører i kultur- og oplevelsesøkonomien kan bidrage med i processen. I afslutningsinterviewene følges blandt andet op på virksomhedernes oplevelse af projektet, vurderingen af effekterne af projektet – både målbare og ikke-målbare, samt hvorvidt virksomhederne er motiveret for fremover at arbejde med kreative aktører.

Endvidere har CKO varetaget Reach Out på vegne af Kulturministeriet og derigennem uddelt 2,5 mio. kr. i 2010-2011 til projekter med fokus på brugerinddragelse i kulturens verden. Denne opgavevaretagelse er ikke en del af nærværende evaluering.

I forhold til nytteværdien viser Deloittes interview, at der blandt de virksomheder, der har modtaget projektstøtte, er flere eksempler på, at de støttede projekter har ført til, at virksomhederne har udviklet nye projekter, der forventes at give anledning til øget omsætning. Flere af projekterne er endnu ikke afsluttet, hvorfor en eventuel øget omsætning først må forventes at kunne identificeres på et senere tidspunkt. I

”4 ud af 6 af de virksomheder, der er med i projektet, har fået skabt nye produkter, der lever op til kundernes forventninger(...) Den ene har fået skabt helt nye kundesegmenter.

Vækstpuljestøttet projekt

forhold til målsætningen om, at CKO bidrager til øget omsætning og beskæftigelse blandt aktører, der har modtaget projektstøtte, er det således på nuværende tidspunkt ikke muligt at frembringe et entydigt svar, men det er vurderingen, at det for flere af projekterne vil have et direkte eller indirekte afkast til følge. En decideret måling af afkast som følge af projektstøtten vurderes imidlertid som vanskelig, hvorfor et evalueringskoncept, hvor projekterne bidrager med konkrete sammenlignelige informationer, kunne være relevant.

En af målsætningerne med denne hovedopgave var, at CKO blev anset for en engageret støttegiver, der deltager aktivt i projekterne med faglig sparring af høj kvalitet. Oplevelsen blandt de interviewede brugere har entydigt været, at CKO altid har stået til rådighed i forhold til sparring, og at kvaliteten af denne har været høj. Brugere har oplevet CKO's medarbejdere som engagerede, og de har altid kunnet svare på de spørgsmål, der måtte være. Flere brugere fremhæver, at CKO indledningsvis har vejledt dem i forhold til opmærksomhedspunkter og faldgruber i løbet af projektførelsen, og at de har fundet denne vejledning værdifuld.

Enkelte brugere efterspørger en mere direkte involvering af CKO i projekterne og tættere tilknytning til projektledelsen. Det har været forskelligt, hvor meget projekterne har efterspurgt vejledning fra CKO. Nogle har udelukkende modtaget vejledning i forbindelse med den administrative del, mens andre har brugt CKO løbende ved faglige eller samarbejds-mæssige udfordringer.

Brugernes kendskab til CKO og projektstøtten er generelt foranlediget på baggrund af kontakter eller netværk, der i forvejen har kendt til CKO. Endelig er der brugere, der har læst om CKO gennem oplæg i faglige fora, herunder innovationsnetværket Invio.¹⁴ Det er således ikke en systematisk markedsføringsindsats, der har skabt brugernes kendskab til CKO og CKO's projektstøtte.

Den administrative del af projektstøtten er fra både CKO og de støttede projekter blevet karakteriseret som tung og omfangsrig. Brugerne har fundet ansøgningsdelen, statusrapporterne, timeregistreringen og afrapporteringen for ressourcekrævende. Flere brugere har nævnt, at de ikke ville have ansøgt, såfremt de på forhånd havde været bekendt med omfanget. CKO har selv efterspurgt viden om de formelle og juridiske rammer til at kunne varetage en myndighedsopgave som denne.

5.2. Profilering

CKO's anden hovedopgave omhandler profilering af kultur- og oplevelsesøkonomien og styrkelse af samarbejdet mellem områdets institutioner, virksomheder m.v.¹⁵ Formålet er at øge forståelsen af potentialet og kendskabet til oplevelsesbaseret forretningsudvikling samt at styrke netværket mellem kulturliv og erhvervsliv.

For at sprede kendskabet til potentialerne i oplevelsesbaseret forretningsudvikling har CKO blandt andet gennemført følgende aktiviteter:

- Etablering af CKO's hjemmeside.
- Engagering af lead users på hjemmesiden.
- Indlæg fra støttede projekter på hjemmesiden.
- Omtale i landsdækkende, regionale og brancherettede medier samt udsendelse af nyhedsbreve og pressemeddelelser.
- Udvikling af profileringsmateriale for CKO's vejledningstilbud og vækstpuljen.
- Vært og medarrangør af flere konferencer, arrangementer og events.
- Samarbejde med Aalborg Universitet, Teknologisk Institut og Roskilde Universitet om Innovationsnetværket for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi, Invio.
- Afholdelse af Creative Business Cup.

¹⁴ Innovationsnetværk for videnbaseret oplevelsesøkonomi (Invio) styrker forskningen i oplevelsesøkonomi gennem blandt andet videndeling og samspil mellem virksomheder og videninstitutioner. Partnerne i Invio er RUC, Teknologisk Institut, Aalborg Universitet og CKO, hvor sidstnævnte står for formidlingen.

¹⁵ Rammeaftale mellem Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Center for Kultur og Oplevelsesøkonomi (2009).

En væsentlig aktivitet for at sprede kendskabet til CKO har været etableringen af CKO's hjemmeside. For at skabe relevant aktivitet på hjemmesiden har CKO engageret 15 lead users til løbende at skrive indlæg¹⁶. Blandt de interviewede lead users er der en opfattelse af, at der er for lidt fokus på dialog og sparring på hjemmesiden, hvorfor motivationen for at skrive indlæg har været kraftigt faldende. Det er opfattelsen, at hjemmesiden indtil videre i overvejende grad har båret præg af information om aktiviteter frem for faglig dialog og formidling af projekters resultater.

En af kerneaktiviteterne i forbindelse med profileringen var netop at sikre spredning af viden og erfaringer fra de støttede projekter. Det har været et tildelingskriterium for projektmodtagerne, at projekternes resultater og metoder skulle formidles på CKO's hjemmeside gennem minimum 2-3 indlæg per måned. Debatten omkring indlæggene har dog været begrænset. Flere brugere nævner, at det er de samme aktører, der skriver indlæg, og at mange af debatindlæggene kommer fra CKO, og der har ikke været kommentarer til indlæg om cirka halvdelen af de støttede projekter. Medlemmerne af de grupperum, der findes på hjemmesiden, er partnere i projektet, brugere og ansatte i CKO, og mellem hver tiende og halvdelen af de medlemmer, der følger formidlingen af viden om projekterne, er CKO-ansatte.

Generelt efterspørger CKO's brugere formidling af læring fra projekterne særligt i forhold til, hvilke læringspunkter og faldgruber man som nystartet projekt skal være opmærksom på, samt hvordan man finder og tiltrækker investorer. En bedre formidling af læring fra projekterne vil således formentlig resultere i, at flere besøger hjemmesiden og deltager i debatterne og dermed spreder profileringen.

Det er den generelle oplevelse blandt brugerne, at kendskabet til CKO er begrænset til i bedste fald at gælde brancher, der arbejder med kultur og oplevelser. Derfor efterspørges større synlighed blandt både kreative og ikke kreative erhverv, for eksempel brancheforeninger. Dette skal naturligvis ses i forhold til CKO's relativt korte levetid, og på nuværende tidspunkt er et bredt kendskab ikke realistisk.

I foråret 2011 gennemførte Epinion en spørgeskemaundersøgelse for Erhvervsstyrelsen angående dansk erhvervslivs brug af oplevelser. Som en del af denne undersøgelse er virksomheder blev spurgt, om de har hørt om CKO. Ud af 1.003 virksomheder har 80 hørt om CKO – svarende til 8 procent. Dette resultat skal ses i lyset af, at undersøgelsen er blevet gennemført blandt et repræsentativt udsnit af dansk erhvervsliv og således ikke specifikt blandt CKO's målgruppe (se afsnit 2.5).

Endvidere har CKO udviklet og afholdt Creative Business Cup med støtte fra Erhvervs- og Vækstministeriet, Kulturministeriet og Global Entrepreneurship Week. Creative Business Cup har til formål at skabe opmærksomhed om de kreative brancher som forretning og erhverv og være en anledning til at styr-

¹⁶ CKO (2011): Status på effektmål.

ke de erhvervmæssige kompetencer og forretningsforståelsen blandt kreative aktører – og dermed styrke CKO's profilering. Konkurrencen blev gennemført for første gang i 2010 i Danmark, og i 2012 er Creative Business Cup udviklet til en international konkurrence.

Endelig har CKO haft ansvaret for formidlingen af Innovationsnetværket for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi, Invio. Netværket er etableret med midler fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen og har til formål at indsamle og formidle viden om oplevelsesbaseret forretningsudvikling og derved fremme væksten i dansk erhvervsliv. Flere brugere har nævnt, at de har lært CKO at kende gennem Invio og løbende modtager information om CKO's aktiviteter gennem Invio. CKO har således anvendt Invio aktivt i forbindelse med profileringssindsatsen.

Det vurderes, at CKO har formået at profilere sig bredere gennem omtale i både landsdækkende, regionale og brancherettede medier. CKO udsender jævnligt nyhedsbreve og pressemeddelelser, ligesom CKO og centrets medarbejdere er blevet nævnt adskillige gange i artikler. Dertil kommer, at CKO har afholdt en række events og konferencer samt fungeret som medarrangør. Derudover er en stor del af CKO's profilering opnået gennem afholdelse af oplæg om oplevelsesøkonomi og oplevelsesbaseret forretningsudvikling ved en lang række arrangementer i kommuner, organisationer og virksomheder i både Danmark og Europa. Nedenstående tabel opsamler indikatorer på CKO's arbejde med profilering.

Tabel 34: Indikatorer for spredning af profilering

Indikator	2010	2011
Profiler på hjemmeside	1.096	1.900
Modtagere af nyhedsbrev	1.283	2.231
Unikke besøg på hjemmeside	16.949	44.489
Indlæg fra brugere	439	708
CKO nævnt i artikler	27	132
Afholdelse af events/konferencer	6	14
Medarrangør af events/konferencer	12	12
Oplæg/taler ved arrangementer	32	27

Kilde: CKO's årsrapport 2010 og 2011 samt status på CKO's effektmål for 2011.

Varetagelsen af Invio, KreaNord og Creative Business Cup understøtter endvidere målsætningerne for opgavevaretagelsen vedrørende styrket samarbejde mellem områdets institutioner, virksomheder m.v. og facilitering af netværk mellem erhvervslivet og kulturlivet.

5.3. Videngenerering og videnformidling

CKO's tredje hovedopgave vedrører generering af viden og videreformidling af denne viden til offentligheden, kulturlivet, myndighederne og virksomhederne.

derne.¹⁷ CKO er således et videntcenter, og rollen som videnformidler er central for opfyldelsen af CKO's mission, jf. CKO's årsrapport 2009.

For at sikre videnspredning har CKO gennemført følgende aktiviteter:

- Udgivelse af metodehåndbøger og rapporter.
- Udarbejdelse af casekatalog.
- Vært og medarrangør ved flere konferencer, arrangementer og events.
- To årlige videndelingsaktiviteter med oplevelseszonerne og en fælles konference.
- Formidling af viden fra Innovationsnetværket for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi, Invio.
- Opsamling og spredning af viden fra Creative Business Cup.
- Mundtlig formidling gennem blandt andet afholdelse af oplæg.
- CKO's nyhedsbrev.

En del af CKO's arbejde med videnspredning har været at indsamle og formidle cases, rapporter og bøger om oplevelsesøkonomi. I 2010 var der 1.850, der havde downloadet et videndokument fra CKO's hjemmeside, og i 2011 var tallet steget til 2.801. Endvidere har CKO udarbejdet et webbaseret casekatalog og fire metodehåndbøger: Andres oplevelser – din forretning, Kreative som vækstmotor, Sæt strøm til – forretningsudvikling med digitale oplevelser samt Oplevelsesmanual. I 2011 havde 63 valgt at downloade CKO's cases, og 228 havde downloadet håndbøgerne. Målet for antallet af downloads af cases og metodehåndbøger lød på 2.000. Det skal dog hertil nævnes, at mange brugere formentlig har valgt at læse cases og håndbøger direkte på nettet.

CKO's nyhedsbrev er en central kilde til videndeling. I 2010 var der 1.283 abonnenter af nyhedsbrevet, og i 2011 var antallet steget til 2.231. Nyhedsbrevet indeholder typisk seneste nyt i form af eksempelvis præsentation af analyseresultater, status på aktiviteter, events, indlæg fra projekterne og ugens profil.

16. jan 2012 / Nyhed



Kreative erhverv skaber vækst i Danmark

Ny rapport fra CKO afdækker, hvilke konkrete initiativer, der bør iværksættes for at styrke væksten i kreative virksomheder. 1000 kreative virksomheder og 600 virksomheder fra det øvrige erhverv...

¹⁷ Rammeaftale mellem Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (2009).

Endvidere har CKO afholdt arrangementer med henblik på videndeling og netværksdannelse. For eksempel har centret gennemført månedlige møder og en fælles konference med alle fire zoner og gennemført Creative Business Cup. Brugere af disse arrangementer vurderer generelt, at de i de fleste tilfælde har fået ny viden og nye kontakter, men at det ikke har medført konkrete nye tiltag. Der har således været en stor spredning af viden, men den umiddelbare anvendelse heraf synes endnu begrænset. Arrangementer med fokus på videndeling kan som udgangspunkt heller ikke forventes at bidrage til en umiddelbar konkret anvendelse, men må forventes at have en mere langsigtet effekt og være med til at skabe nye muligheder.

I forbindelse med Creative Business Cup afholder CKO workshopper rundt om i landet, hvor deltagerne kan få hjælp til udvikling af forretningsplaner. Ved disse workshopper spreder CKO viden og øger kendskabet til oplevelser i forretningsudvikling. Opsamlingen og spredningen af viden fra konkurrencen er imidlertid ikke umiddelbart tilgængelig på CKO's eller Creative Business Cups hjemmeside.

CKO's hjemmeside har været omdrejningspunktet for indsamlingen og spredningen af viden. Som nævnt under afsnittet om profilering har de støttede projekter hver skullet skrive to til tre indlæg per måned om projektets fremdrift, udfordringer og resultater. Indlæggene kvalificeres ikke af CKO, så hvorvidt indlæggene kan karakteriseres som viden er usikkert. CKO har oprettet et bibliotek på hjemmesiden, der består af udvalgte indlæg fra lead users samt nationale og internationale rapporter om oplevelsesøkonomi. Aktiviteten omkring indlæggene har desuden som nævnt under afsnittet om profilering været begrænset. Anvendelsen af videndelingen af projekternes erfaringer og resultater vurderes derfor at være begrænset.

Deloitte har foretaget en screening af CKO's hjemmeside baseret på udvalgte parametre fra Bedst på Nettet, der er Digitaliseringsstyrelsens årlige måling af kvaliteten af den offentlige digitale betjening af borgere og virksomheder.¹⁸

CKO's hjemmeside scorer noget højere end gennemsnittet for de 306 offentlige instanser, der har deltaget i Bedst på Nettet i 2011. Hjemmesiden har også noget funktionalitet, der ikke i samme udstrækning findes på zonerne hjemmesider, for eksempel muligheden for at oprette en brugerprofil og logge på hjemmesiden med personligt brugernavn og password.

Som nævnt i foregående afsnit efterspørger brugerne generel deling af læring og viden fra de støttede projekter. CKO vurderer selv, at projekterne

¹⁸ Se <http://www.bedstpaanettet.dk/>. Som en del af Bedst på Nettet foretages en screening af de deltagende hjemmesiders brugervenlighed og funktionalitet baseret på en række prædefinerede parametre. Deloitte har gennemført en lignende screening af CKO's hjemmesider ud fra de parametre, der vurderes som relevante. For eksempel er spørgsmål om muligheden for at anvende NemID og tilstedeværelsen af selvbetjeningsløsninger ikke medtaget.

endnu ikke er modne til at formidle deres metoder systematisk, men fremhæver, at dette er et relevant fremtidigt indsatsområde.

5.4. Vejledning

CKO's fjerde hovedopgave består i sparring og vejledning til virksomheder, der ønsker at arbejde med oplevelser og kreative kompetencer, og til aktører i kulturlivet, der ønsker at indgå i samspil med erhvervslivet".¹⁹

I august 2011 havde CKO gennemført 50 vejledninger, hvor næsten ni ud af ti vejledte virksomheder var tilfredse. Målet lød på vejledning af 50-75 virksomheder med en tilfredshed på minimum 70 procent²⁰. Ifølge CKO's egen evaluering af vejledningsforløbene oplever langt størstedelen af virksomhederne den modtagne vejledning som kvalificeret eller meget kvalificeret og føler sig motiveret på baggrund heraf.²¹

Dette understøttes af de kvalitative interview, der er foretaget i forbindelse med evalueringen. De virksomheder, der har modtaget vejledning fra CKO, er overvejende tilfredse med den vejledning, de har fået, og den faglige kvalitet vurderes at være høj. Der efterspørges dog mere praktiske værktøjer og flere metoder, der er direkte anvendelige. Derudover efterspørges hjælp til at skabe kontakt til investorer. I forhold til hjælp til finansieringsmuligheder repræsenterer CKO de nordiske lande i FAME-initiativet (Facilitating Access and Mobilisation og European finance for growth and creative industries). FAME løber fra 2012 til 2014 og har blandt andet til formål at udvikle nye, målrettede finansieringsinstrumenter. Det må således forventes, at CKO i løbet af projektperioden opsamler og formidler viden og værktøjer til finansieringsmuligheder.

Der er flere eksempler på brugere, der har fået nye kontakter eller indledt nye samarbejder på baggrund af vejledningen fra CKO og dermed har opnået nytte foranlediget af vejledningen. Der er imidlertid også brugere, der ikke erindrer den konkrete vejledning fra CKO, eller hvor der ikke er foretaget konkrete initiativer eller forretningsmæssige tiltag på baggrund heraf. Ifølge CKO's egen evaluering var 84 procent af de vejledte virksomheder i 2011 tilfredse med vejledningen, 21 ud af 50 følte sig i høj grad motiveret som følge af vejledningen, 19 i nogen grad, 6 hverken eller og 4 i ringe grad.

5.5. Ekspertfunktion

CKO's femte hovedopgave består i at "vurdere konsekvenser og perspektiver vedrørende kultur- og oplevelsesøkonomien og have fokus på erhvervslivets forretningsmæssige muligheder ved brug af oplevelser".²²

¹⁹ Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009): Rammeaftale mellem Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi.

²⁰ CKO's status på effektmål 2011.

²¹ CKO's evaluering af vejledningsforløb.

²² Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet (2009): Rammeaftale mellem Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi.

CKO har haft som mål dels at deltage i danske og internationale fora om kultur- og oplevelsesøkonomi, dels at varetage ad hoc-henvendelser fra ministerier om konsekvenser for tiltag inden for kultur- og oplevelsesøkonomien, og dels at vejlede politiske aktører og offentlige myndigheder.

Som en del af opgavevaretagelsen har CKO varetaget forskellige opgaver for Nordisk Ministerråd i forbindelse med KreaNord. KreaNord har til formål at forbedre vilkårene for de kreative industrier i Norden. Blandt CKO's opgaver har været etablering af myndighedsnetværk, udvælgelse og konkretisering af forslag til politiske anbefalinger, afholdelse af nordisk konference, udgivelse af nordisk casesamling om kreative virksomheders forretningsudvikling og erfaring samt varetagelse af KreaNords hjemmeside. Nordisk Ministerråd har udtrykt stor tilfredshed med CKO's varetagelse af opgaverne. Det fremhæves, at CKO har varetaget ekspertfunktionen godt, og at CKO anses som et meget anerkendt videncenter. Nordisk Ministerråd vurderer, at CKO besidder den bedste oversigt over samarbejdet mellem kulturlivet og erhvervslivet i Norden.

Kulturministeriet vurderer, at CKO har formået at placere Danmark langt fremme i forhold til at tænke kunst og erhvervsliv sammen og har været meget synlig og har bidraget til udbredelse af kunstens metoder i erhvervslivet. Dette billede understøttes af Styrelsen for Forskning og Innovation, hvor CKO vurderes at have været meget proaktiv og en vigtig partner på området. Styrelsen efterspørger endvidere, at CKO og innovationsnetværkene under Styrelsen for Forskning og Innovation indgår i et tættere samarbejde, da de på nogle punkter har samme mission om at skabe samarbejde mellem videncenter og erhvervsliv.

På baggrund af ovenstående vurderes det, at CKO på myndighedsniveau har formået at sprede aktiviteter og kendskab til centret som ekspertfunktion, og at CKO's vejledning i forbindelse med ekspertfunktionen bliver vurderet som værdifuld.

5.6. Vurderinger og anbefalinger

Deloitte vurderer, at CKO overordnet set har opfyldt sine hovedopgaver tilfredsstillende målt i forhold til de opstillede mål, milepæle og succeskriterier. CKO har således formået at etablere sig som et videncenter på området ikke kun i Danmark, men også i resten af Norden.

Derudover har CKO skabt og er indgået i en række nye aktiviteter og ekstraopgaver, der ligger ud over centrets mandat, men som har understøttet CKO's oprindelige genstandsfelt Creative Business Cup, Reach Out, KreaNord, Invio og FAME.

Evalueringen viser, at CKO har etableret sig som en markant aktør på området, men at der er områder, hvor indsatsen kan udvikles yderligere. Eksempelvis kunne den faglige dialog på hjemmesiden have været udviklet i højere grad. Ligesom dialogen kunne have involveret et større antal aktører.

CKO vurderes at have været proaktiv i varetagelsen af funktionen som videncenter og vurderes at være det videncenter i Norden, der har det største overblik over området. En position, centret har opnået på relativt kort tid.

Deloitte vurderer, at CKO genererer og spreder viden om oplevelsesøkonomi, metoder, aktiviteter, projekter og projektsresultater. Til gengæld vurderes det, at profileringen af projekterne og anvendelsen af den viden, vækstpulje-projekterne har genereret, er begrænset. Til grund for denne vurdering ligger dels den manglende aktivitet fra brugerne i dialogen omkring indlæg, dels det relativt få antal downloads af cases og metodehåndbøger, dels brugernes vurdering af udbytte ved deltagelse i videndelingsarrangementer, og dels brugernes efterspørgsel efter øget fokus på faglig sparring og deling af læring fra projekterne.

Anbefaling 8: Øget fokus på profilering og formidling af viden fra støttede projekter

I forlængelse af Anbefaling 2 om fortsat projektstøtte til kreative virksomheder, anbefaler Deloitte, at indsatsen med videndeling af resultater og læring fra projekterne fastholdes. I forlængelse heraf anbefales det, at viden fra projekterne fortsat nyttiggøres i videnopsamling, evaluering og formidling i forbindelse med de projekter og initiativer, som støttes af en ny pulje.

Den indsamlede viden bør ligeledes anvendes både i bedømmelsen af fremtidige ansøgninger, men også proaktivt til at identificere initiativer på tværs af de kreative brancher som (uansøgt) kan finansieres af puljen.

Overordnet set vurderer Deloitte, at CKO har været aktiv i spredningen af profileringen af centret og dets aktiviteter og har formået at placere sig som en dagsordensættende aktør i spændingsfeltet mellem kultur og erhvervsliv. Dog vurderer størstedelen af brugerne, at kendskabet til CKO er begrænset til primært de kreative erhverv.

Anbefaling 9: Fortsat fokus på både kreative og ikke kreative erhvervs kendskab til mulighederne for inddragelse af oplevelser

Deloitte anbefaler, at der fortsat sættes fokus på spredning af kendskabet til mulighederne for inddragelse af oplevelser i forretningsudviklingen til både kreative og ikke kreative erhverv.

Deloitte finder, at CKO's vejledning vurderes som kompetent, og at den har resulteret i, at flere virksomheder har indgået samarbejde med kulturlivet. Derudover vurderes det, at CKO's vejledning i et vist omfang har skabt resultater for de involverede virksomheder.

Anbefaling 10: Fortsat og styrket vejledningsindsats

Deloitte anbefaler følgende aktiviteter, der kan styrke en fremtidig vejledningsindsats:

- Øget fokus på at give virksomhederne konkrete og direkte anvendelige værktøjer. Dette ville forbedre både effekten af vejledningen og oplevelsen af, at vejledningen var brugbar.
- Fokus på samarbejde og deling af viden fra de eksisterende aktører på området, herunder de regionale væksthuse. Vejledningsindsatsen over for kreative virksomheder vil kunne forbedres gennem sparring med væksthuse angående metoder og erfaringer med vejledning af virksomheder.
- Virksomhederne bør i endnu højere grad henvises til andre samarbejdspartnere/investorer, da dette vurderes at være værdifuldt for virksomhederne.

I forhold til projektstøtten fremhæver brugerne CKO som en engageret og kompetent sparringspartner. Det vurderes, at projektstøtten har skabt resultater for virksomhederne primært i form af nye produkter, og at projekterne på længere sigt vil kunne skabe værdi for de involverede virksomheder.

Referencer

Andersen, Kristina Vaarst (2011): ph.d. afhandling, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, CBS, København

Bille, T. (2012): The Scandinavian approach to the Experience Economy – does it make sense? *International Journal of Cultural Policy*, vol. 18, no.1, pp 93-110.

Bille, T. og D. De Paoli (2012): Approaches to stimulate and support the cultural entrepreneur – the case of Denmark and Norway, I: Giep Haggort (ed.): *The Entrepreneurial Principles of the Cultural and Creative Industries*, pp 81-84.

Bille, T. og M. Lorenzen (2008): *Den danske oplevelsesøkonomi – afgrænsning, økonomisk betydning og vækstmuligheder*, Forlaget Samfundslitteratur og Imagine..., København.

Birch, S. (2008): The political promotion of the experience economy and creative industries – Cases from UK, New Zealand, Singapore, Norway, Sweden and Denmark, Forlaget Samfundslitteratur og Imagine..., København

Boswijk, A. et al. (2007): *The Experience Economy – A New Perspective*, Pearson, Amsterdam

Caves, R. E. (2000): *Creative Industries. Contact between art and commerce*, Harvard University Press, Cambridge

CKO (2011): Behovsanalyse. Kreative Erhverv i Danmark, del. 1, København

Cortright, J. (2006): Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economics Development, Brookings Institution, Washington DC

DCMS (1998): *Creative Industries Mapping Document*, Creative Industries Task Force, UK Department for Culture, Media and Sport, London

DCMS (2001): *Creative Industries Mapping Document*, Creative Industries Task Force, UK Department for Culture, Media and Sport, London

Delgado, M. et al. (2010): Clusters and entrepreneurship, *Journal of Economic Geography*, Oxford University Press

Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008): Vækst via oplevelser – en analyse af Danmark i oplevelsesøkonomien, København

- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008b): *Vækst via oplevelser – En casesamling med ti danske virksomheder i oplevelsesøkonomien*, København
- Erhvervs- og Byggestyrelsen og CKO (2011): *Vækst via oplevelser – en analyse af Danmark i oplevelsesøkonomien*, København
- European Commission (2010a): *European Competitiveness Report 2010*, Directorate General for Enterprise and Industry, Bruxelles
- European Commission (2010b): *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Bruxelles
- Haraldsen, T. et al. (2004): *Kartlegging av kulturnæringene i Norge – økonomisk betydning. Vækst- og utviklingspotensial*, Østlandsforskning, ØF-rapport no. 10
- Haraldsen, T. et al. (2008): *Kulturnæringene i Norge. Muligheter og utfordringer – en oppdatering av kartleggingen fra 2004*, Østlandsforskning, ØF-rapport no.
- Hesmondhalgh, D. (2002): *The Cultural Industries*, Sage Publications.
- KEA European Affairs (2007): *The economy of culture in Europe*, European Commission, Bruxelles
- KK-stiftelsen (2003): *Uppløvelsesindustrien 2003. Statistikk og jämførelser*, KK-stiftelsen, Stockholm
- Mangset, P. og S. Røyseng (2009): *Kulturelt entreprenørskap*, Fagbokforlaget, Oslo
- Menon og Perduco (2011): *The role of the cultural industries for Norwegian economy*. Report Nr. 9, Menon Business Economics, Oslo
- NESTA (2008): *Creating Innovation – Do the creative industries support innovation in the wider economy?* National Endowment for Science, Technology and the Arts, London
- Nordisk Ministerråd og Krea Nord (2012): *Vækst, Kreativitet og Innovation i Norden. 18 Nordiske Cases om værdiskabelse gennem kreative og forretningsmæssige kompetencer*, København
- NOU (1996): *Konkurransen, kompetense og miljø. Næringspolitiske hovedstrategier*. Avgitt til Nærings- og energidepartementet 30. august, 1996, Oslo
- OECD (2006): *A Review of National Cluster Policies: Why they are popular, again?*, GOV/TDPC 12, Paris
- Pine, B.J. og J.H. Gilmore (1999): *The Experience Economy – Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston Mass.
- Pine, B.J. og J.H. Gilmore (2007): *Authenticity. What Consumers really want*, Harvard Business School Press, Boston

Power, D. and A. J. Scott (2004): *Cultural Industries and the Production of Culture*, Routledge, London

Pratt, A. (2004): Mapping the cultural Industries: Regionalization: The Examples of South-East England, In: Power, D. og A. J. Scott: *Cultural Industries and the Production of Culture*, Routledge, London

Pratt, A. (2007): Forelæsning Copenhagen Business School, 19. April 2007-

Pratt, A. og P. Jeffcut (2009): *Creativity, Innovation and the Cultural Economy*, Routledge

Rambøll Management (2005): *Oplevelsesøkonomi Hovedstadregionen – Perspektiver og forslag fra seks kreative brancher*, Rambøll Management, København.

Regeringen (2003): *Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen*, København.

Reve, T. og E. W. Jakobsen (2001): *Et verdiskapende Norge*, Universitetsforlaget, Oslo

Spilling, O.R. (red.) (2007): *Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik*, Fagbokforlaget, Oslo

Bilag 1. Status for CKO's aktiviteter og initiativer

Tabel 35: Status for CKO's aktiviteter og initiativer, 1. halvår 2011

Hovedopgaver	Mål	Status
Projektstøtte	Revidere procedure og formidling af vækstpuljen.	Procedure og formidling gennemgås før og efter hver ansøgningsrunde.
	Den samlede projektpulje for 2011 uddeles gennem to runder i forlængelse af CKO's mission og efter klare kriterier.	I 2011 er der uddelt 11,7 mio. kr.
	CKO følger de støttede projekter med minimum halvårlig dialog med projektholder og gerne med deltagelse i centrale aktiviteter for projekterne.	Gennemført.
	CKO gennemfører opstarts- og afslutningsinterview med alle større partnere i støttede projekter.	Der er gennemført opstarts- og afslutningsinterview med samtlige større partnere i støttede projekter.
	CKO tilbyder rådgivning til potentielle ansøgere med konkrete projekter og til projekter, der søger partnere.	CKO har afholdt møder og gennemført telefonvejledning i forbindelse med ansøgningsrunder.
Profilering	Sikre, at støttede projekter formidler hovedresultater løbende og ved færdiggørelse, og kvalitetssikre denne formidling.	Gennemført. Dette er en udfordring for visse projekter. CKO ønsker at tilbyde mere intensivt samarbejde med projekterne om formidling af viden.
	Engagere 10-15 lead users for at skabe et site, der har relevant viden og virker attraktivt at være en del af for øvrige brugere.	CKO har 15 lead users.
	Være taler eller tilvejebringe andre relevante foredragsholdere til 2 konferencer og 5 CKO-events/workshopper og være medarrangør af 15 events for erhvervs- og kulturliv.	CKO har afholdt 2 konferencer og 4 events og har været medarrangør af 5 events og 27 oplæg, hvoraf flere har været i udlandet.
	Publicere minimum 100 journalistiske artikler/indlæg/events på www.cko.dk .	Der er publiceret 439 indlæg på www.cko.dk . Heri er ikke medregnet opslag om events.
	Udsende nyhedsbrev månedligt.	CKO udsender nyhedsbrev hver fjortende dag.
	Implementere procedure for målrettet profilering og pressekontakt i forbindelse med CKO's aktiviteter inden for blandt andet vejledning, events og vækstpulje.	CKO har været omtalt i landsdækkende såvel som lokale medier og æterbårne såvel som papirudgaver. Bestyrelsen får jævnligt tilsendt presseklip.
	Profilere og distribuere minimum 2.000 eksemplarer af CKO's casesamling eller metodevejledning.	63 har downloadet CKO's cases, og 228 gange er en af CKO's håndbøger downloadet. Mange vælger at læse direkte på hjemmesiden.

Hovedopgaver	Mål	Status
	CKO publicerer puljens frister på www.cko.dk , i CKO's nyhedsbrev og i profileringsaktiviteter i øvrigt.	Gennemført.
	CKO vil afvikle minimum én event, hvor de støttede projekter kan opleves.	CKO foreslår, at der gennemføres en event for eksisterende projekter, hvor de kan videndele i forskellige workshopper.
	Videreudvikling af website.	Der er implementeret en rådgiveroversigt på www.cko.dk , hvor virksomheder kan søge efter rådgiver ud fra forskellige kriterier. CKO er desuden aktiv på Facebook og LinkedIn.
	CKO vil videreudvikle det web-baserede casekatalog med 10-12 danske virksomheder.	Gennemført.
	CKO sikrer, at metodevejledning og casesamlinger er relevante og forståelige.	Metodehåndbøger har været til gennemlæsning i målgruppen.
	Udvikler og offentliggør i samarbejde med projekterne fra CKO's vækstpulje 3-4 metodevejledninger i oplevelsesbaseret forretningsudvikling på baggrund af de metoder, der afprøves i projekterne.	Der er i samarbejdet med Computerspilzonen udarbejdet en metodevejledning.
	Deltager i to årlige videndelingsaktiviteter med oplevelseszonerne.	Direktører og ledere fra zonerne og CKO mødes én gang om måneden. Dertil er der kontakt mellem kommunikationsmedarbejderne. Der er afholdt fælles konference 7. juni 2011 på Christiansborg.
Viden	CKO opsamler viden om oplevelsesøkonomi og de kreative erhverv og formidler den viden på www.cko.dk .	CKO har oprettet et bibliotek på www.cko.dk , der består af udvalgte indlæg fra lead users og diverse nationale og internationale rapporter om oplevelsesøkonomi. Der er i 2011 downloadet 2.801 videndokumenter fra CKO.
	Skaber og formidler overblik over kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark gennem et "videnkort".	Frem for at udvikle en grafisk løsning har CKO kategoriseret og tagget al viden på www.cko.dk .
	Gennemfører Creative Business Cup samt samler viden fra afviklingen og præsenterer den for relevante aktører.	Finalen var 17. november 2011 på Københavns Rådhus. Der er afholdt 4 workshopper i henholdsvis Odense, Aarhus og København for kreative iværksættere.
	Fortsætter dialogen med relevante samarbejdspartnere om, hvilke analyser der har størst værdi, og afklarer finansiering og gennemførelse af sådanne analyser.	CKO udgiver 2011 Vækst via Oplevelser og Behovsanalyse for kreative erhverv.
	Vejledningskoncept udvikles løbende for at forbedre CKO's vejledningskoncept.	CKO har samlet og udviklet en række modeller, der kan bruges til udvikling af oplevelsesbaseret forretningsudvikling.
Vejledning	CKO gennemfører en metode til screening af virksomheder til rådgivning (CKO's oplevelsestjek) med opfølgning senest 14 dage efter virksomhedens oplevelsestjek.	Oplevelsestjek er tilgængeligt på www.cko.dk . Derudover har CKO samarbejdet med erhvervsservicecentret og regionale væksthuse. Disse har skabt kontakt til virksomheder, som CKO har vejledt.

Hovedopgaver	Mål	Status
	CKO vejleder 50-75 virksomheder og/eller kulturaktører i 1-1- eller 1-få-rådgivning.	I 2011 er der per 1. august gennemført 36 vejledninger, og 82 procent af virksomhederne er tilfredse.
	Kvartalsvis egenevaluering af kvalitet af rådgivningsydelser ud fra tilfredshedsmåling.	Gennemført.
	Deltage i danske og internationale fora om kultur- og oplevelsesøkonomi, fx EU og Nordisk Ministerråd.	CKO har bidraget til udviklingen af Nordisk Ministerråds KreaNord-initiativ og deltaget i diverse nordiske og europæiske netværk. CKO står for varetagelsen af det nordiske myndighedssamarbejde på området.
Vurdering	Ad hoc-henvendelser fra ØEM, KUM og EBST om konsekvenser og perspektiver for tiltag inden for kultur- og oplevelsesøkonomien.	CKO har løbende rådgivet hovedinteressenterne, herunder for eksempel udarbejdelse af strategigrundlag for oplevelseszonerne og CKO og bidrag til analysen om finansiering af computerspil.
	Vejledning af politiske aktører og offentlige myndigheder på området.	Gennemført.

Kilde: Status på CKO's effektmål 2011 og CKO's årsrapport 2011.

Bilag 2. Status for zonerne aktiviteter og initiativer

Tabel 36: Computerspilzonens aktiviteter og initiativer

Hovedaktivitetsområde	Milepæl	Aktivitet	Status
Uddannelse og kompetenceudvikling	Etablering af DADIU som modul under Den Danske Filmskole.	DADIU 2.0: Zonen støtter den strukturelle omorganisering af DADIU økonomisk.	DADIU 2.0 er etableret og i drift.
		EUCROMA: Zonen samarbejder med DADIU om opbygningen af et europæisk uddannelsesstilbud i Danmark.	EUCROMA er etableret og i drift fra januar 2012.
	Etablering af efteruddannelsesstruktur	Game Arts & Game Animation: Efteruddannelsesstilbud under DADIU.	Forløber planmæssigt. Budgettet er dog reduceret i forhold til det oprindelige.
	Adgang til internationale kompetencer og kompetenceudvikling	Den årlige konference IGDA Leadership Forum Conference skal afholdes i Danmark.	Planlægges afholdt på ITU 20.-21. november 2012. Der er stadig usikkerhed om, hvorvidt det er muligt at afholde konferencen.
	Stimuleret talentgrundlag til alle dele af spilproduktionen	Støtte til Ungdommens Naturvidenskabelige Forenings uddannelse for unge på gymnasieniveau: Game Development Camp. Zonen bidrager med oplægsholdere, viden og økonomisk støtte.	Afholdt juli 2010 og 2011. Planlagt støtte i 2012.
			Nordic Game Jam 2010, 2011 og 2012: Zonen har etableret et samarbejde mellem NGJ11 og Spilhuset.
	Kortlægning af internationale kurser og efteruddannelse	Ingen aktiviteter i perioden. Milepælen opnås i 1. halvår 2012.	-
Forretningsudvikling	Flere kvalificerede iværksættere	DADIU Greenhouse: Rådgivningsforløb.	DADIU Greenhouse v1. maj-september 2011. DADIU Greenhouse v.2 påbegyndt januar 2012.
		Teut Days 2011: Seminar med Teut Weidemann, ekspert inden for forretningsmodeller.	Afholdt 7.-8. februar 2011.
		Innovative samarbejder: To seminarer.	Afholdt 2. og 9. marts 2011.
		Outsourcingkonference på ITU.	Afholdt 23. februar 2011.

Hovedaktivitetsområde	Milepæl	Aktivitet	Status
	Etablering af system for rådgivning af iværksættere	Growing Games: Udviklingsforløb målrettet spilvirksomheder.	Forventes afholdt 26. september og 3. oktober 2011.
		Drejebogen: Værktøj til den danske computerspilbranche.	Første version er forsinket på grund af sygdom. Forventes klar ultimo 2011.
	Formidling af god praksis inden for forretningsmodeller	Udvikling af model til fastholdelse af brugere i onlinespil.	Seminar afholdt november 2011 og opfølgning planlagt andet kvartal 2012.
	Etablering af nordisk spilkonference i Danmark	Pitch for at vinde lokalisering af Nordic Game og Game Connection til København fra henholdsvis Malmø og Lyon.	Projekterne blev ikke vundet.
Internationalisering	Indsamling og formidling af internationale markedsdata	Konference om co-branding på ekspertmarkederne.	Afholdt 17. juni 2011.
	Flere internationale kompetencer blandt ledere	GDC 2011: Arrangement målrettet danske spiludviklere med det formål at få dem til at deltage i GDC EXPO i San Francisco.	Afholdt marts 2011.
Kapital	Uddannelse af udviklere til mødet med investorer	GameBoost: Matchmaking for danske spilvirksomheder og internationale investorer.	Workshop afholdt 11. maj 2011 og deltagelse i Nordic Game-konference 12.-13. maj 2011.
	Permanente støtteordninger på dansk, nordisk og EU-niveau	Ny dansk spilstøtteordning under DFI.	Kommunikeres til spiludviklere august 2011. Første ansøgning forventes september 2011.
	Etablering af internationalt besøgsprogram	Besøgstur til Toronto for branche og politikere.	3-dages tur, november 2010.
Branche og netværk	Afholdelse af 15 netværksmøder	-	Til dato er der afholdt 13 netværksmøder.
	Kortlægning af computerspilindustrien	Elektronisk brancheliste oprettet på hjemmesiden.	Oprettet i september 2009. Forventes udbygget i 2012.
	Etablering af model for videreførelse af zonens aktiviteter.	Arbejdsgruppe er nedsat.	Første oplæg præsenteres for zonens styregruppe i september 2011.
Formidling		Foranalyse: Det offentlige som indkøber af dansk computerspil udarbejdet af kandidatstuderende som led i uddannelse.	Analysen af afsluttet, og resultaterne er præsenteret.

Kilde: Computerzonens statusrapport for første halvår 2011.

Tabel 37: Madkulturzonens aktiviteter og initiativer

Hovedaktivitet	Produktion	Aktivitet	Status	
Sekretariatet	Administration, styring og koordinering		Møder og afrapportering til konsortie- og samarbejdspartnere. Forlængelse af studenterstilling og ansættelse af medarbejder i løntilskud. Fortsat udvikling af aktiviteter og involvering af konsortiepartnere.	
			Projektbeskrivelse for bearbejdning af ny viden	Færdigformuleret (af CBS).
			Struktureret videnopsamling	Igangsat.
Ny viden og værktøjer	Madkulturlaboratoriet – Ny Viden	Creative Encounters på CBS	Oplæg indsendt.	
		Udvikling af videnopsamlingsframework	Afholdt ledelsesgruppemøde.	
	Værktøjer: Udvikling af personas		5 personas er færdige, og yderligere 2 er på vej. 2 workshopper afviklet. Av-koncept og formidlingskoncept er udviklet for værktøjer. 3 film er færdige, og 2 er på vej.	
		Udvikling af tre værktøjer til forretningsudvikling	Brugerblomsten, Præmissolen og Otto udviklet og formidlet på hjemmesiden.	
		Best practise – case	Casen er færdigformuleret og afprøvet både ved klyngeomøde på Bornholm og til opstart af projektet i Region Syddanmark.	
	Madkulturlaboratoriet – Bedste praksis	Den nye madkulturbranche	Det første researchstadium er afsluttet, og grundmateriale foreligger. Symposium med samme overskrift er afholdt, og gode input er kortlagt.	
		Madkulturlaboratoriet – National madkulturidentitet	Aktiviteterne i denne produktion i perioden har fundet sted i vækstprojekterne integreret med produktion #2.	
	Innovation og vækstinitiativer	Vækstbus	Aktiviteterne i denne produktion i perioden har fundet sted i vækstprojekterne.	
		Regionale vækstinitiativer	Region Hovedstaden: Aktiviteter under Copenhagen Cooking	Arbejdet med formidling af værktøjer er påbegyndt.
			Bornholm: Det autentiske bornholmske køkken	Flere workshopper afholdt. Lammeholdet og Fiskeholdet er veloverstået og kører nu selvstændigt.
Region Midtjylland: En bid af historien			Flere koncepter til museer og lignende er under udvikling, og testforløb er planlagt.	
Region Syddanmark			Forhandling af projektet i afsluttende fase.	
Region Nordjylland			Forhandling af projektet i afsluttende fase.	

Hovedaktivitet	Produktion	Aktivitet	Status
		Region Sjælland: Projekt ny nordisk vikingemad	Region Sjælland har imødekommet ansøgningen. Projektarbejdet er startet op.
	Internationale vækstinitiativer	-	Møder afholdt med F.O.O.D. og VisitDenmark.
Kommunikation og formidling		Udvikling af hjemmeside	Ny hjemmeside lanceret 1. februar 2012.
	Formidling og uddannelse: www.mmmzonen.dk	Kommunikationsframework til konsortiepartnere	Færdiggjort.
		Kommunikationsstrategi	Diskuteret på konsortiepartnerturne.
		Indlæg på hjemmeside og tilstedeværelse i sociale medier	Løbende opdateret.
	Formidling og uddannelse: Symposier og camps	Tre symposier	Første symposium afholdt og næste planlægges nu.
	Formidling og uddannelse: Uddannelseskoncept	Ingen aktiviteter	

Kilde: Madkulturzonens statusrapport for første halvår 2011.

Tabel 38: Modezonens aktiviteter og initiativer

Milepæl	Aktivitet	Status
A1: Analyse af internationale modebrancher	Konference om klyngedannelser: Clusters as Drivers for Regional Competitiveness i Zürich	Modezonen deltog i konferencen 25. marts 2011.
	Showseminar – international bedste praksis	Deltagelse i Berlins modeuge.
	Paris Fashion Week – research	Modezonen deltog i modeugen i marts 2011.
A2: Analyse af dansk modes identitet	Mode i medierne: Arrangement om eksponering af Fashion Forum med deltagelse af Flemming Hedegaard, kanalchef på DR K	Dato fremgår ikke af statusrapporten. Estimeret 60-70 deltagere.
	Gåhjemseminar om mode i medierne	Afholdt 1. halvår 2010 med 80 deltagere.
	Seminar om mode som kulturformidler	Afholdt 2. halvår 2010 med 100 deltagere.
A3: Styrket eksportindsats	Speeddating-arrangementer.	Fire arrangementer afholdt.
	Effektmåling af tidligere speed-dating-arrangementer	Foreløbige resultater viser en ekstra omsætning på 2,2 mio. kr. til den danske modebranche som følge af de to første arrangementer.
	Tysk eksportkonference	Afholdt andet halvår 2009 med 83 deltagere.
	Producent-speeddating: Baltikum	Projektet har modtaget 140.000 kr. fra Nordisk Råd og forventes afholdt i andet halvår af 2011.
B1: Fashion seminars	Born Creative-konference: Konference for Mode-, Computerspil- og Musikzonen	Afholdt i foråret 2011.
	E-tail: Konference om e-tail	300 deltagere.
	Investerings- og finansieringskonference	107 deltagere (h1 09).
	Strategi- og krisestyringsworkshop	14 deltagere.
	Supply chain-seminar	59 deltagere (h1 10).
	Couture retail-konference	177 deltagere (h2 10).
C1: Investeringsmodning	Design Incubator: Pilotforløb af seks måneders varighed	Fem modevirksomheder er udvalgt. Kick-off afholdt 15. juni 2011.
	Fashion Accelerator: Iværksætterforløb	Gennemført. Den afsluttende evaluering for Fashion Accelerator vil finde sted juni 2011.
C2: Designskolen Kolding – Laboratorier	Modeshow: Planlægning af designskolens modeshow på Copenhagen Fashion Week	Modeshowet forventes afholdt 5. august 2011.
	Designfagligt udviklingsprojekt: Living Lightly	Forventes afsluttet i efteråret 2011.

Milepæl	Aktivitet	Status
	Øvrige aktiviteter: Studietur til Helsinki, after hours-seminar om modeblogs og artikel Bæredygtig studenterhue	Alle aktiviteter er gennemført.
C3+D2: Matchmaking og øget samarbejde	Bedste praksis-studietur: Bedste praksis-designskoler i England, Finland og USA	Opsamling afholdt 4. marts 2011.
	Erfagruppe for de danske designskoler	Påbegyndes i andet halvår af 2011. Første møde afholdt i august 2011
	Case Contest: CBS og Danmarks Designskole	"I skreven stund er der intet nyt om, hvorvidt denne Case Contest er under udvikling."
	'Next Edition': Designkonkurrence for afgangselever	Forventes fortsat efter zonens afslutning
D1: Fashionforum.dk	Drift og udvikling af hjemmesiden	Besøgstal, jobopslag mv. dokumenteret
E1: NICE	Konferencen 'Copenhagen Fashion Summit'	Planlagt 3. maj 2012.
	Executive CSR-program	Uddannelsesforløbet gennemført i september og oktober 2011.
	Konferencen A sustainable sustainable Design Process	Afholdt 23. september 2010. 155 deltagere.
	Konferencen Copenhagen Fashion Summit	Afholdt 9. december 2009. 652 deltagere.

Kilde: Modezonens statusrapport for første halvår 2011.

Tabel 39: Musikzonens aktiviteter og initiativer

Hovedaktivitets- område	Milepæl	Aktivitet	Status
Sekretariat	Drift af projekterne og koordinering af hovedaktivitetsområderne		
Webportal	Etablering af hjemmeside og vedligeholdelse af onlinezonestatskatalog		Blev offentliggjort i september 2010 og har mellem 1. oktober 2010 og 30. juni 2011 haft 3.850 unikke besøgende.
	Indsamling og formidling af cases		Hjemmesiden indeholder anvendelsesområder, cases, artikler og rapporter.
Forundersøgelse af musikbranchen	Kortlægning af indtægtsstrømme og eksport		Gennemført.
Music United Denmark	Facilitere konkrete samarbejder og møder mellem aktørerne inden for de primære musikbrancher, kulturinstitutioner, interesseorganisationer, andre brancher, forskning og uddannelse	Oprettelse af netværk (Vækstråd) på tværs af musikliv og øvrige erhverv	Afholdt 6 vækstrådsmøder i 2011 med fokus på værdien af netværk, ideworkshop/idegenerering, nye forretningsmodeller, betydning af partnerskaber og pitching.
	Event: Sellout is dead. Partnerskaber mellem musikliv og det øvrige erhvervsliv		Afholdt.
		Workshop om forening af mad og musik, så det er forretningsudviklende og kan ses på bundlinjen	Afholdt i Aarhus og København.
		Workshop om musik og mode	Afholdt i Aarhus.
	Afholdelse af workshopper, seminarer og gåhjemmøder	Workshopper med kommuner om brug af kreative kræfter	Planlagt.
		Stand på Roskilde Festival: Mediebyen med MXD, www.live.dk og KODA	Afholdt.
Viden	Analyse af kommunernes udbytte og udviklingen af børnemGP		Gennemført.
	Etablering af fire videngrupper		Ikke etableret i den oprindelige form grundet manglende ressourcer.
	Ph.d.-projekt i samarbejde med CBS		Gennemført.
	Behovsspecifikation om integration af partnerskaber med erhvervslivet		Igangsat.
Internationalisering	Deltagelse i Born Creative-konference		Afholdt.
	Indsamling af udenlandske erfaringer (Austin@Austin)		Gennemført.
	Deltagelse i stand på MIDEM udstilling i Cannes		Afholdt
	Konference Touren går til Rusland		Afholdt
	Musik og Erhvervs topmøde om eksport		Igangsat

Hovedaktivitets- område	Milepæl	Aktivitet	Status	
Uddannelse og talentudvikling	Bidrage til øget professiona- lisering af fødekæden i dansk musik gennem kon- krete uddannelsesiltag	Udvikling af Musiconomy, Music2Business, Center for Sangproduktion og Over Broen	Igangsat og enkelte afslut- tet.	
		Udgivelse af publikationer og kursuskatalog	Udgivet.	
Teknologi og tværmediale for- mer	Bidrage til fokus på forret- ningsmodeller på tværs af værdikæder og brancher	Seminar om musik som professionelt virke: Hvordan får vi gode ideer til at flyve?	Afholdt.	
		CoSound	Udvikling af softwareplat- form	Igangsat.
		Udvikling af Local Heroes		Udviklet.
		Udvikling af VEGA Vision		Udviklet.
		Reach Out	Projekt støttet af CKO	Udviklet.
Innovation	Bidrage til udvikling af konkrete tiltag, der igang- sættes og testes i virksom- heder og institutioner	Deltagelse i både konkrete projektansøgninger, udar- bejdelse af guides til virk- somheder og dommerpanel	Dommer ved Musikparla- mentets Innovationskonkur- rence. Projektet Event som plat- form for innovation. SPOTcast.	

Kilde: Musikzonens statusrapport for første halvår 2011.

Bilag 3.

Tværgående temaer

Tabel 40: Tværgående temaer

Tema	Beskrivelse
Opbygning af netværk i branchen	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviteter, hvor formålet er at samle branchen og skabe netværk.
Uddannelses- og talentudvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviteter, der har til formål at sikre det bedste rekrutteringsgrundlag for virksomheder i branchen. Dette kan være både nationalt og internationalt. • Opbygning af nye uddannelser, udvikling af eksisterende uddannelser og tiltrækning af internationale uddannelser til Danmark.
Forretningsudvikling og tiltrækning af investorer	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviteter, der har til formål at sikre, at nyopstartede og etablerede virksomheder har adgang til rådgivning og kompetenceudvikling i forhold til udvikling og drift. • Aktiviteter, der skal bygge bro mellem virksomheder i branchen og investormiljøer. Investeringsmodning, matchmaking og incubatorordninger.
Videngenerering og videnspredning	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviteter, der har til formål at sikre, at der opbygges viden om markedet, metoder, rammebetingelser m.v. • Aktiviteter, der har til formål at opsamle viden. • Aktiviteter, der har til formål at sikre, at relevante aktører modtager genereret og opsamlet viden.
Internationalisering	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviteter, hvor formålet er at gøre branchen mere international gennem etablering af internationale netværk, udvikling af eksportkompetencer og konkrete eksportfremstød. • Aktiviteter, der skal skaffe ny viden om branchen internationalt. • Aktiviteter, der skal kortlægge og styrke branchens internationale brand.
Innovation og produktudvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviteter, der skal skabe innovation eller produktudvikling blandt branchens virksomheder, for eksempel pilotprojekter eller test af prototyper.

Bilag 4. Beslægtede udenlandske institutioner

Centre of Excellence for the Cultural and Creative Industries²³ (DE) er oprettet af den tyske forbundsregering og giver på føderalt niveau rådgivning og information og støtter netværk for de kreative erhverv. Centret hjælper med adgang til eksisterende offentlige erhvervsstøtteordninger, fremmer uddannelse og kompetenceudvikling med den hensigt at optimere markedsmulighederne for kreative aktører og bidrager til deres adgang til internationale markeder. Den føderale organisation bidrager til at koordinere de regionale tiltag i de tyske Länder vedrørende konkrete tilbud til virksomheder og iværksættere i de kreative erhverv.

Table 41: Centre of Excellence for the Cultural and Creative Industries

	Branche-specifik	Generelt kreative industrier	Samarbejde kreative industrier og det øvrige erhvervsliv
Projektstøtte	-	-	-
Profilering	-	-	-
Viden	-	-	-
Vejledning	-	Individuel rådgivning (afklaring af ideer, netværk og udveksling af erfaringer)	-
Ekspertfunktion	-	-	-
Uddannelse og talentudvikling	-	Kurser og uddannelse (tilbydes til alle iværksættere og omhandler blandt andet regnskab, skatter, reklame, forhandlinger og eksportforberedelse)	-
Videngenerering og videnspredning	-	Individuel rådgivning (link til lokaløkonomiske tilbud)	-
Internationalisering	-	-	-
Forretningsudvikling	-	Individuel rådgivning (økonomisk udvikling af en forretningside)	-
Innovation og produktudvikling	-	-	-

Ontario Media Development Cooperation²⁴, OMDC (CAN) er et selskab under Ontarios kulturministerium og har til opgave at tiltrække investeringer, skabe arbejdspladser og styrke innovation og udvikling af nye forretningsmo-

²³ www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/root.html.

²⁴ www.omdc.on.ca/.

deller i udvalgte kreative brancher (film, tv, computerspil og forlagsvirksomhed).

OMDC's støtteordninger koncentrerer sig hovedsageligt omkring udviklingen og promovningen af den enkelte kreative branche. Derudover har OMDC taget initiativ til en del projekter, hvor samarbejde mellem de kreative industrier er i centrum, blandt andet From Page to Screen og Music Makes It.

Tabel 42: Ontario Media Development Cooperation

	Branchespecifik	Generelt kreative industrier	Samarbejde kreative industrier og det øvrige erhvervsliv
Projektstøtte	Film Commission (filmsektor)	From Page to Screen (samarbejde mellem forlagsvirksomheder og filmproducenter) Music Makes It! (licenssamarbejde mellem musikbranchen og film, tv, interaktive digitale medier og elektroniske bogudgivelser)	-
Profilering	Content and Market Funds (inkluderer fonde for bøger, film (4 mio. CAN\$, interaktive digitale medier, magasiner 1,6 mio. CAN\$ og musik) Trillium Book Award (to førstepladser modtager pris på 20.000 CAN\$)	Indirect support to third parties for events and activities that stimulate the growth of Ontario's cultural media industries	-
Viden	Research activities	Research activities (støtte til forskningsprojekter, udvikling af forskningsbibliotek, udarbejdelse af industriprofiler og generel statistik)	-
Vejledning	-	-	-
Ekspertfunktion	Information and referral services are provided for applicants and potential applicants as are tax credit information sessions	-	-
Uddannelse og talentudvikling	-	-	-
Forretningsudvikling	Tax Credit and Financing Programs (forlagsvirksomhed, film, tv, digitale medier og lydoptagelse). Skattefradrag på 268 mio. CAN\$ i 2009-2010)	-	-
Videngenerering og videnspredning	OMDC's Digital Location Library (film og tv)	-	-
Internationalisering	OMDC Export Fund (bøger, film, tv, interaktive digitale medier, musik, 1,5 mio. CAN\$ i 2009-2010) OMDC/City of Toronto's Partnership	-	-

	Branchespecifik	Generelt kreative industrier	Samarbejde kreative industrier og det øvrige erhvervsliv
	International Financing Forum (IFF) (film og tv)		
Innovation og produktudvikling	-	Entertainment and Creative Cluster Partnerships Fund (7,5 mio. CAN\$ over tre år)	-

Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles²⁵, IFCIC (FR) er etableret i 1983 af den franske stat og en række banker og tilbyder bankgarantier til de kreative erhverv. IFCIC består af to fonde, der tilsammen bidrager med 273 mio. euro i bankgarantier.

Tabel 43: Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles

	Branchespecifik	Generelt kreative industrier	Samarbejde kreative industrier og det øvrige erhvervsliv
Projektstøtte	Bankgaranti til produktion og distribution (audiovisuelle producenter og distributører i filmindustrien) MEDIA production guarantee fund (IFCIC i samarbejde med CNC og MEDIA, 4 mio. euro 2010-2013)	Bankgaranti til virksomheder i kulturindustrier (bankgarantien dækker normalt cirka 50 procent af lånet)	-
Profilerings	-	-	-
Viden	-	-	-
Vejledning	-	-	-
Ekspertfunktion	-	-	-
Uddannelse og talentudvikling	-	-	-
Forretningsudvikling	-	-	-
Videngenerering og vidensspredning	-	-	-
Internationalisering	-	-	-
Innovation og produktudvikling	-	-	-

National Endowment for Science Technology and the Arts²⁶, NESTA (UK) er en national britisk fond rettet mod videnskab, teknologi og kunst/kultur. Økonomisk vækst, offentlig service og kreative industrier er blandt NESTAs fokusområder. I Storbritannien regnes organisationen for at være blandt de førende aktører i spørgsmål om, hvordan innovation kan føre til løsninger af sociale og økonomiske samfundsudfordringer. NESTA er etab-

²⁵ www.ifcic.fr.

²⁶ www.nesta.org.uk.

leret af det britiske parlament og fungerer som selvstændig fond oprindeligt finansieret af det nationale britiske lotteri.

Ordninger inden for kunst og kultur giver hovedsageligt støtte til digitale medier, computerspil og mobile teknologier. Der er især fokus på forretningsudvikling og viden.

Mange af NESTA's projekter inden for økonomisk vækst drejer sig om innovation. Der er dog ingen projekter inden for kunst og kultur, der har et direkte fokus på innovation.

Tabel 44: National Endowment for Science Technology and the Arts

	Branchespecifik	Generelt kreative industrier	Samarbejde kreative industrier og det øvrige erhvervsliv
Projektstøtte	Destination Local (mobilteknologi, 50.000 pund til 10 organisationer) The Games Consortium (computerspil, hjælp til spiludvikleres udgivelse af spil)	NESTA fungerer som investor i innovation for mange forskellige industrier, herunder også kreative industrier.	-
Profilering	Digital R&D Fund for Arts and Culture (digitale teknologier, fokus på både publikum og forretningsmodeller, 24 mio. pund til 393 projekter) National Theatre Live (teater, udbredelse af teaterkunst ved at bringe ældre og nyere teaterformer sammen)	-	-
Viden	-	Creative clusters map (kort over Englands kreative klynger)	-
Vejledning	Fashion Toolkit: Designers edition (tøjdesignere, fokus på produktionsledelse og kommunikation af behov) Intellectual Property Rights Framework (digitale medier og skabeloner til ophavsretskontrakter)	Creative Business Mentor Network (mentorprogram med praktiske råd omkring udfordringerne i et voksende kreativt forretningsområde)	-
Ekspertfunktion	-	-	Video Games and Visual Effects Skills Review (computerspil, rapport med 20 råd om, hvordan England bliver ledende inden for computerspil og visuelle effekter til staten, uddannelsesinstitutioner og industrien)
Uddannelse og talentudvikling	Hyper Island (digitale medier, partnerskab med det svenske	Creative Enterprise Toolkit (metoder til at lære virksomheds-	-

	Branchespecifik	Generelt kreative industrier	Samarbejde kreative industrier og det øvrige erhvervsliv
	uddannelsesprogram (Hyper Island)	færdigheder til kreative individer, der gerne vil starte en virksomhed)	
Forretningsudvikling	Fashion Toolkit: Manufacturers edition (specialiserede producenter inden for tøjindustrien, fokus på vækst og produktivitet) Digital R&D Fund for Arts and Culture (digitale teknologier, fokus på både publikum og forretningsmodeller, 24 mio. pund til 393 projekter)	-	Digital R&D Fund for Arts and Culture in Scotland (støtter samarbejde mellem kunst- og kreative organisationer og udbydere af teknologi, 500.000 pund)
Internationalisering	-	-	-
Videngenerering og vidensspredning	-	-	-
Innovation og produktudvikling	-	-	-

Creative Industries Development Agency²⁷, CIDA (UK) i London er et private company limited by guarantee etableret af offentlige myndigheder, kreative virksomheder, uddannelsesinstitutioner m.m. Organisationen finansieres primært af den britiske kunststyrelse, regionale udviklingspuljer, EU-midler m.v. CIDA's opgaver er i vid udstrækning at hjælpe kreative entreprenører og virksomheder med at håndtere diverse udfordringer såsom ophavsret, finansiering og opstart af egen virksomhed gennem ekspertrådgivning, vidensspredning og networking-events. CIDA er kendetegnet ved at støtte og hjælpe en bred vifte af kunstneriske og kreative områder og ikke specifikke sektorer.

Table 45: Creative Industries Development Agency

	Branchespecifik	Generelt kreative industrier	Samarbejde kreative industrier og det øvrige erhvervsliv
Projektstøtte	-	-	Cultural production and commissioning (partnerskab med ledende organisationer)
Profilering	-	-	-
Viden	-	Website and bulletin (kreative industrier, up to date-information om kreative muligheder og events)	-
Vejledning	-	-	-
Ekspertfunktion	-	-	-
Uddannelse og	-	-	Cultural production

²⁷ www.cida.co.uk.

	Branchespecifik	Generelt kreative industrier	Samarbejde kreative industrier og det øvrige erhvervsliv
talentudvikling			and commissioning (partnerskab med ledende organisationer)
Forretningsudvikling	-	Business support and professional development (kreative industrier, øvelsessessioner med praktiske råd fra specialister og eksperter) CIDA fungerer derfor også som en ekspertfunktion i denne sammenhæng	-
Videngenerering og videnspredning	-	-	-
Internationalisering	-	-	-
Innovation og produktudvikling	-	-	-

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for revision, skat, consulting og financial advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's cirka 182.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.