

## **Initiativbeskrivelse**

# **KREATIVE PARTNERSKABER**

– kreativ innovation som driver i udviklingen af morgendagens forretningsområder

## **Læsevejledning**

Denne initiativbeskrivelse beskriver rationale og afsættet for initiativet KREATIVE PARTNERSKABER – kreativ innovation som driver i udviklingen af morgendagens forretningsområder.

*Initiativet er opdelt i to faser – en projektmodningsfase for 2012-2013 samt en projektfase for 2014-2017. Denne initiativbeskrivelse fokuserer alene på udviklingen af projektmodningsfasen 2012-13.*

Vækstforum præsenteres ultimo 2013 for resultaterne af projektmodningsfasen – og vil på den baggrund tage beslutning om den videre gennemførelse af projektfasen 2014-2017.

## Indholdsfortegnelse

1.0	Det kreative erhverv som vækstdynamo	4
1.1	De kreative erhverv	5
2.0	Formål	6
3.0	Mål	6
4.0	Baggrunden for Kreative Partnerskaber	7
4.1	Principper for initiativ	7
	• <i>Værditilvækst</i>	7
	• <i>Kreativ innovation</i>	8
	• <i>Partnerskaber</i>	8
	• <i>Udsyn</i>	8
4.2	Anbefalinger til initiativ	8
	• <i>Kreativ virksomhedsudvikling</i>	8
	○ <i>Kreative rammebetingelser</i>	8
	○ <i>Kreativ videndeling</i>	8
	○ <i>Kreativ policyskabelse</i>	8
5.0	Initiativets opbygning og fasestruktur	9
5.1	Projektmodningsfase 2012-2013	9
5.2	Projektfase 2014-2017	9
5.3	Operationalisering af initiativet	9
6.0	<b>Regionalt initiativ:</b> KREATIVE PARTNERSKABER – kreativ innovation som driver i udviklingen af morgendagens forretningsområde	10
7.0	Hovedinitiativ: Forretningsbaserede partnerskaber	11
8.0	Supplerende initiativer	13
8.1	Rammepartnerskaber	13
	• <i>Rammepartnerskab om Erhvervsservice</i>	14
	• <i>Rammepartnerskab om Viden- og vækstmiljøer</i>	14
	• <i>Rammepartnerskab om Kreative byer</i>	14
8.2	Den Kreative Arena	15
8.3	Den Kreative Komité	16
9.0	Operatøren for KREATIVE PARTNERSKABER	17
9.1	Operatørens rolle i hele initiativet	17
9.2	Operatørens opgaver i projektmodningsfasen	19
10.0	Proces og tidsplan	20
11.0	Effekter	21
12.0	Økonomisk ramme for 2012-2014	22
13.0	Indikativ økonomisk ramme for 2014-2017	23
Bilag		
	1) Medlemmer af forprojektgruppen	
	2) Erhvervsstrukturen for de kreative erhverv	

## 1.0 Det kreative erhverv som vækstdynamo

De kreative erhverv har de senere år haft betydelig international vækst og tegner sig i dag for en større andel af den globale økonomi end tidligere. Danmark ligger højt placeret i diverse internationale sammenligninger af landes styrker inden for kreativitet – og samtidig scorer de danske kreative kompetencer højt på brugerforståelse, materialekendskab, funktionalitet og æstetik.

De kreative erhverv har stor betydning for dansk økonomi. De kreative erhverv beskæftiger 6 pct. af de privatansatte i Danmark, 8 pct. i Region Midtjylland. Derudover har de kreative erhverv en samlet årlig omsætning på 190 mia. kr. samt en værditilvækst på 49 mia. kr. I Region Midtjylland er omsætningen godt 49 mia.kr.

Eksportrådet fastslår, at de kreative erhverv står for lidt over 7 pct. af den samlede danske eksport. En analyse fra Dansk Industri opgør eksporten i varer inden for de kreative erhverv og oplevelsesøkonomien (ekskl. turisme) til ca. 70 mia. kr. svarende til 10 % af den samlede danske eksport. På eksportområdet er der stor efterspørgsel efter danske kreative produkter og ydelser. Eksportrådet fastslår, at de kreative erhverv inden for de næste fem til ti år har potentiale til at blive en sektor på størrelse med shipping, sundhed og fødevarer. Med det afsæt er de kreative erhverv blandt de fem sektorer, som Handels- og Investeringsministeriet vil sætte fokus på i de kommende år.

Der er lige nu et nationalt fokus på, hvorledes man kan udløse potentialet i de kreative erhverv – og dermed øge væksten og konkurrenceevnen. Regeringen har nedsat et Vækstteam for kreative erhverv · design, der hen over 2012 skal efterse vækstvilkårene og belyse nye vækstmuligheder inden for de kreative erhverv. Som opfølgning på Vækstteamets arbejde vil regeringen udarbejde en handlingsplan, der understøtter at eksisterende styrker i de kreative erhverv udnyttes, samtidig med at nye vækstmuligheder inden for området gribes.

De kreative erhverv er en sektor i international fremgang. EU-kommissionen arbejder lige nu på udviklingen af Creative Europe, som et nyt rammeprogram for 2014-2021. Programmet har et forventet budget på € 1,8 mia., og et fokus på at udnytte potentialerne i de kreative og kulturelle erhverv til at skabe vækst, beskæftigelse, innovation og social samhørighed.

Kreative job udgør en vigtig kilde til innovation og produktivitet for virksomhederne. De øverste 25 pct. af de danske virksomheder (i form af bruttoværditilvækst per arbejdstager) har en højere andel af medarbejdere med kreative uddannelser og funktioner. Derudover oppebærer de kreative job i gennemsnit en højere løn. I Danmark er lønniveauet således 37 pct. højere end gennemsnittet. De kreative bidrager således mere til den danske økonomi<sup>1</sup>.

En styrkelse af de kreative erhverv understøtter samtidig udviklingen i det traditionelle erhverv. Kreative kompetencer og metoder spiller en stadig vigtigere rolle for virksomheder i udviklingen af nye produkter, løsninger og forretningsgange. Samarbejde på tværs af brancher giver muligheder for at nå nye markeder og skabe forretningsområder, der kan understøtte innovationen og udviklingen af morgendagens forretningsområder.

Ved at arbejde med kreativ innovation får regionen mulighed for at differentiere sig via Smart Specialization. Et fokus på intelligent udnyttelse af kreative kompetencer kan bidrage til at differentiere regionens erhvervsmæssige profil – og gennem værdiskabelse øge virksomhedernes konkurrenceevne og understøtte Vækstforums ønske om at Region Midtjylland er en international vækstregion i Europa.

---

<sup>1</sup> OECD Reviews of Regional Innovation, Central and Southern Denmark, INTRODUCTION, ASSESSMENT AND RECOMMENDATIONS, 2012

## 1.1 De kreative erhverv

De kreative erhverv er overordnet defineret indenfor 11 brancher<sup>2</sup>: *Musik, Arkitektur, Design, Radio & TV, Bøger & Presse, Reklame, Film & Video, Kunst & Kunsthåndværk, Møbler & Interiør, Indholdsproduktion & Computerspil samt Mode.*

Danmark er internationalt anerkendt for sine kreative kompetencer inden for blandt andet Design, Arkitektur og Film. Derudover udgør Mode og Møbler erhvervsmæssige styrkepositioner i den samlede omsætning i de kreative erhverv, både nationalt og regionalt. 44 pct. af den nationale omsætning indenfor Møbler og Interiør ligger i Region Midtjylland, mens Region Midtjyllands andel inden for Mode udgør 37 pct., Design 18 pct. og Indholdsproduktion 15 pct. Mode samt Møbler & Interiør er store etablerede eksporterhverv, mens der ligger et stort uudnyttet potentiale i blandt andet Design og Indholdsproduktion.

Region Midtjylland har en bred vifte af uddannelses- og vidensinstitutioner, der understøtter udviklingen af de kreative erhverv, blandt andet VIA TEKO Design & Business, VIA Animation Workshop, Aarhus Arkitektskole, Aarhus Universitet, Filmby Aarhus, Designhøjskolen, Kaospiloterne, Promus samt Innovationsnetværket Livsstil m. fl.

Ud over uddannelses- og videninstitutioner har kunsten og kulturen stor betydning for udviklingen i de kreative erhverv. Den kunstneriske og kreative avantgarde fungerer som katalysator for de kreative forretningsområder, og danner afsæt for den kreative innovation og værdiskabelse.

Regionen har et bredt spektrum af virksomheder inden for de kreative erhverv [jf. bilag 2]. Virksomhederne er spredt over hele regionen, men tendensen er, at de kreative virksomheder er koncentreret omkring de faglige videnmiljøer – eksempelvis er Indholdsproduktion, Film og Arkitektur primært centreret i Aarhus, mens Mode er centreret omkring Herning og animation i Viborg.

Erhvervsstrukturen i de kreative erhverv er markant anderledes end i det øvrige erhverv. Mere end 90 % af de kreative virksomheder har 0-10 ansatte. Arbejde og udvikling foregår primært i netværk mellem forskellige aktører, mens fokus ofte er på produktet og ikke på den kommercielle forretning. For at skabe en økonomiske og beskæftigelsesmæssig vækst er der behov for at flere virksomheder kommer ind i solide vækstforløb, og dermed kan gøre sig gældende internationalt.

---

<sup>2</sup> Definition jf. Erhvervs- og Vækstministeriets afgrænsning af de kreative erhverv i Danmark i forhold til Vækstteam for Kreative erhverv - Design, 2012.

## **2.0 Formål**

Formålet med initiativet "KREATIVE PARTNERSKABER – kreativ innovation som driver i udviklingen af morgendagens forretningsområde" er at øge de kreative virksomheders værditilvækst og konkurrenceevne – samt medvirke til at understøtte brugen af kreative kompetencer i det øvrige erhvervsliv med henblik på udvikling af differentierede produkter, ydelser og service, der styrker erhvervslivets konkurrenceevne generelt.

Initiativet skal udstikke retningen for en erhvervsudviklingsindsats, der i højere grad sigter på next practice end best practice – og understøtte udviklingen af morgendagens forretningsområder.

## **3.0 Mål**

Målet med initiativet KREATIVE PARTNERSKABER er at udvikle de kreative virksomheder ud fra en bottom-up tilgang, der tager afsæt i markedet og virksomhedernes behov. Gennem metode- og redskabsudviklingen sættes der fokus på en proces, hvor igennem der skabes nye produkter, ydelser og services – som grundlag for udviklingen af morgendagens forretningsområder.

## 4.0 Baggrunden for Kreative Partnerskaber

Vækstforum igangsatte i efteråret 2011 forprojektet – Kreative Partnerskaber med det formål at undersøge det erhvervsmæssige potentiale i de kreative erhverv.

Vækstforum bad repræsentanter fra erhvervsorganisationer, kommuner, det regionale beskæftigelsesråd, uddannelses- og kulturinstitutioner og aktører inden for det kreative område tage stilling til en række antagelser baseret på de kreative erhvervs muligheder for vækst og udvikling. Afsættet for antagelserne er samspillet i de kreative erhverv samt samspillet mellem de kreative, de traditionelle erhverv, kulturlivet, uddannelsesinstitutioner og region/kommuner.

På baggrund af erfaringer og viden fra repræsentanter i forprojektgruppen er der identificeret en række udfordringer og muligheder for vækst i de kreative erhverv, så som:

- Behov for tilførsel af forretningsmæssige kompetencer til de kreative erhverv med henblik på at udnytte sektorens vækstpotentiale
- Behov for en bedre erhvervsservice rettet mod de kreative erhverv
- Behov for at stimulere det tværfaglige samarbejde mellem de kreative vækstmiljøer
- Behov for at skabe bedre rammebetingelser for de kreative erhverv
  
- Muligheder for at danne nye kreative forretningsområder
- Muligheder for nye forretningsmodeller
- Muligheder for udvikling på nye markeder gennem eksport og internationalisering
- Mulighed for at styrke de traditionelle virksomheders innovationskraft gennem tilførsel af kreative kompetencer og ressourcer

Erfaringer fra de kreative projekter som Vækstforum har støttet gennem de seneste år – eksempelvis Shareplay (Film, Animation, Spil og IT), Innovationsnetværket The Animation Hub, Innovationsnetværket Livsstil, AND (Arkitektur og Design) og Nye veje til vækst (Spillover) – viser, at de kreative erhverv har et klart vækstpotentiale, men at den traditionelle tilgang til at skabe erhvervsudvikling ikke er tilstrækkelig. I stedet for en top-down tilgang, er der behov for en bottom-up tilgang, der tager afsæt i virksomhederne og deres måde at agere på i markedet. Desuden viser regionale, nationale og internationale erfaringer, at projekter med afsæt i de kreative erhverv giver de bedste varige resultater, hvis projekterne allerede i udviklingsfasen inddrager aktører og virksomheder og dermed giver ejerskab og engagement.

Det er forprojektgruppens vurdering samt konklusion, at de kreative erhverv har et stort potentiale i Region Midtjylland, der kan bidrage til at indfri Vækstforums strategiske mål om øget bruttoværditilvækst, beskæftigelse, produktivitet og eksport. Der er dog en række barrierer og udfordringer, hvilket bør adresseres gennem et regionalt initiativ for de kreative erhverv.

### 4.1 Principper for initiativ

Forprojektgruppen har skitseret fire overordnede principper for udviklingen af et initiativ rettet mod de kreative erhverv. Principperne er:

- **Værditilvækst – fokus på potentialerne i de kreative virksomheder**  
Initiativet skal udnytte mulighederne i den stigende velstand globalt. Efterspørgslen og kravene til produkter, ydelser og services har ændret sig. Fokus er ikke længere alene på funktionalitet, kvalitet og avanceret teknologi, men i høj grad knyttet til merværdien, designet og oplevelsen. Samtidig er der en stigende efterspørgsel på kreative kompetencer og metoder i det brede erhvervsliv som skal udnyttes. Flere virksomheder anvender design- og brugerdreven innovation som led i udviklingen og differentieringen af

deres produkter og løsninger. De kreative kompetencer skal understøtte innovationen bredt og dermed åbne op for nye forretningsmuligheder, der kan øge virksomhedernes værditilvækst.

- **Kreativ innovation – metode til værdiskabelse i og via de kreative erhverv**  
Initiativet skal fremme udbredelsen af kreative innovation, som metode til værdiskabelse i og via de kreative erhverv. Kreativitet er evnen til at finde på nye idéer, koncepter og løsninger eller at lave nye koblinger mellem gamle idéer, løsninger og koncepter<sup>3</sup>, mens kreativ innovation er når nye ideer kommer commercialiseres og skaber merværdi for nogen. Initiativet skal primært understøtte udviklingen af radikal innovation og nye forretningsområder.
- **Partnerskaber – værdiskabelsen gennem tværfaglige samarbejde**  
Initiativet skal understøtte udviklingen af forpligtende og dialogbaserede partnerskaber med et kommercielt fokus på innovation, realisering af gevinster samt gensidig læring. Partnerskaberne dannes på tværs af fagligheder, brancher, sektorer, offentlige/private og geografiske skel. Partnerskaberne kombinerer deres ressourcer, kompetencer, viden og erfaringer om at løse konkrete problemer, udvikle processer og/eller nye aktiviteter med afsæt i fælles mål. Gennem partnerskabet opstår nye muligheder og løsninger, der medfører større udbytte for partnerne end hvis parterne arbejder hver for sig.
- **Udsyn – udnyttelse af de nationale og internationale rammer**  
Initiativet skal øge det kreative udsyn. Internationalisering af de kreative erhverv skal åbne for nye markeder og netværk, som kan understøtte de kreative virksomheders muligheder for vækst. De kreative erhverv er globale i deres mindset, og har et betydeligt uudnyttet potentiale på den internationale scene. Initiativet skal bidrage til at løse op for de barrierer, der står mellem de kreative erhverv og det globale marked samt medvirke til at øge eksporten og tiltrækningen af investeringer. Samtidig skal initiativet bidrage til at de kreative erhverv kan gribe nationale og internationale muligheder for vækst. Initiativet skal ligeledes udnytte mulighederne for samarbejde via Vækstforums internationale relationer til Bruxelles, Budapest, Shanghai og Skt. Petersborg m.v.

#### 4.2 anbefalinger til initiativ

Forprojektgruppen anbefaler, at der igangsættes et direkte virksomhedsrettet initiativ overfor de kreative erhverv med fokus på at bevare og udvikle den midtjyske konkurrenceevne gennem værdiskabelse i og via de kreative erhverv. Anbefalingerne tager samlet afsæt i de fire principper - *værditilvækst, kreativ innovation, partnerskab og udsyn* – og har fokus på udviklingen af et hovedinitiativ omkring:

- **Virksomhedsudvikling**

Samt tre supplerede initiativer, der skal understøtte vækstvilkårene i de kreative erhverv:

- **Rammebetingelser**
- **Videndeling**
- **Policyskabelse**

---

<sup>3</sup> Florida (2002): "The Rise of the Creative Class – and how it's transforming work, leisure, community and everyday life" og Buhl (2007): "Kreativitet: Danmarks vigtigste råstof".



## 5.0 Initiativets opbygning og fasestruktur

Initiativet KREATIVE PARTNERSKABER opdeles i to faser: En projektmodningsfase for 2012-2013 samt en projektfase for 2014-2017.

*Denne initiativbeskrivelse beskriver rationalet og afsættet for initiativet KREATIVE PARTNERSKABER – samt fokuserer på projektmodningsfasen 2012-13.*

Vækstforum skal med afsæt i forprojektgruppens arbejde tage stilling til igangsættelse af projektmodningsfasen ud fra nærværende initiativbeskrivelse. Vækstforum præsenteres ultimo 2013 for resultaterne af projektmodningsfasen. Vækstforum vil på den baggrund tage beslutning om den videre gennemførelse af projektfasen 2014-2017.

### 5.1 Projektmodningsfase 2012-2013

Projektmodningsfasen 2012-2013 har afsæt i en eksplorativ tilgang, der tager direkte afsæt i de kreative erhverv. Gennem en bottom-up tilgang udarbejdes der et initiativ, der tager udgangspunkt i de kreative erhvervs drivkræfter, behov og potentialer. Selve initiativet KREATIVE PARTNERSKABER har fokus på den erhvervsmæssige effekt, men projektmodningsfasen er *procesorienteret* og har til formål at samle aktørerne og skabe samarbejder om fælles mål for udvikling af virksomhederne i de kreative erhverv.

### 5.2 Projektfase 2014-2017

I projektfasen 2014-2017 igangsættes konkrete aktiviteter rettet mod de kreative erhverv med henblik på at understøtte innovation og udvikling af morgendagens forretningsområder. Projektfasen er *effektorienteret* og sigter mod at bidrage til opfyldelsen af Vækstforums taktiske mål for innovation og forretningsudvikling.

Projektfasen er skitseret over en fireårig periode fra 2014-2017. Initiativet KREATIVE PARTNERSKABER ønsker at skabe en synergi til Kulturhovedstad Aarhus 2017, hvor udviklingen af de kreative erhverv har et særligt fokus.

Idet initiativet rækker udover en periode på tre år, vil der udover de halvårlige afrapporteringer til Vækstforum på resultatkontrakter blive indlagt et såkaldt "Stop and Go" efter 2015, hvor initiativet KREATIVE PARTNERSKABER og projekternes fremdrift vurderes.

### 5.3 Operationalisering af initiativet

Der annonceres efter en operatør for det samlede initiativ KREATIVE PARTNERSKABER. I annonceringen skitseres operatørens kompetencer og rolle for det samlede initiativ samt de konkrete aktiviteter, som ønskes gennemført i projektmodningsfasen [jf. afsnit 9]. Der bevilges således i første omgang kun midler til den konkrete gennemførelse af projektmodningsfasen 2012-2013. Projektfasen henlægger til Vækstforum har truffet en beslutning om den videre gennemførelse af initiativet for perioden 2014-17.

## **6.0 Regionalt initiativ: KREATIVE PARTNERSKABER – kreativ innovation som driver i udviklingen af morgendagens forretningsområder**

”KREATIVE PARTNERSKABER – kreativ innovation som driver i udviklingen af morgendagens forretningsområder” er et virksomhedsrettet initiativ målrettet de kreative erhverv i Region Midtjylland. Initiativet skal udvikle og understøtte den midtjyske konkurrenceevne gennem værdiskabelse i og via de kreative erhverv.

Initiativet udfoldes eksplorativt og tager direkte afsæt i de kreative erhvervs drivkræfter, behov og potentialer.

Principperne - *værditilvækst, kreativ innovation, partnerskaber og udsyn* - sætter fokus på udvikling af det samlede initiativ, mens de fire anbefalinger - *kreativ virksomhedsudvikling, rammebetingelser, videndeling og policyskabelse* danner grundlag for initiativets opbygning.

”KREATIVE PARTNERSKABER” består således af fire delinitiativer. Hovedinitiativet er:

- **Forretningsbaserede partnerskaber**  
- *Udvikling af nye kommercielle forretningsområder gennem de kreative erhverv*

Derudover understøtter initiativet de kreative erhvervs vækstvilkår gennem:

- **Kreative rammepartnerskaber**  
- *Udvikling af de kreative erhvervs rammebetingelser gennem fokus på erhvervsservice, vækstmiljøer og talentudvikling samt byernes rolle*
- **Den Kreative Arena**  
- *Udvikling af en fælles platform for videndeling, videnformidling og tværfaglige samarbejder*
- **Den Kreative Komité**  
- *Udvikling af de kreative erhverv gennem politikskabende aktiviteter*

## 7.0 Forretningsbaserede Partnerskaber

### - Hovedinitiativ

Forretningsbaserede Partnerskaber skal øge værditilvæksten og konkurrencekraften i definerede grupper af kreative virksomheder. De Forretningsbaserede Partnerskaber skal understøtte udviklingen af metoder og redskaber, der kan bidrage til at skabe vækst gennem nye produkter, services og processer i og via de kreative erhverv.

De Forretningsbaserede Partnerskaber skal udvikle redskaber, der anvendt over for de kreative erhverv enten direkte eller afledt understøtter Vækstforums strategiske mål. Redskaberne skal hjælpe kreative virksomheder med at udvikle produkter, serviceydelser, processer eller andet, der har betydning for deres egen og/eller traditionelle virksomheders konkurrenceevne.

De Forretningsbaserede Partnerskaber skal enten udvikle nye kommercielle forretningsområder eller understøtte videreudviklingen af eksisterende projekter. Nye forretningsområder kan eksempelvis være udvikling af tværfaglige forretningsmodeller på tværs af musik og film, mens et andet eksempel kan være brugen af crowd-funding som finansieringskilde for de kreative erhverv. Eksisterende projekter kan eksempelvis være en videreudvikling af Shareplay og AND ud fra et mere virksomhedsrettet og internationalt fokus.

Specielt for Forretningsbaserede Partnerskaber med fokus på spill-over til de traditionelle erhverv gælder det, at partnerskaber der understøtter Vækstforums fokuserede indsatsområder – turisme, fødevarer, energi og velfærdsinnovation og IT vil blive prioriteret.

De Forretningsbaserede Partnerskaber skal være tværfaglige i deres sammensætning af kompetencer og repræsentere relevante kreative, kommercielle og kulturelle kompetencer. Samtidig skal de tænke på tværs af offentlige og private aktører, ligesom de skal tænkes tværregionalt, nationalt og internationalt i sin sammensætning.

For at udnytte de kreative erhvervspotentialer skal de Forretningsbaserede Partnerskaber være eksplorative, udvise dristighed og være risikovillige. Bag den eksplorative tilgang er ønsket om, at partnerskaberne, i stedet for at lægge sig fast på specifikke løsninger fra start, identificerer og formulerer nye sammenhænge og løsningsmodeller for, hvorledes vækstpotentialet kan udløses<sup>4</sup>.

Det er vigtigt, at de Forretningsbaserede Partnerskaber har fokus på, at de udviklede redskaber efterfølgende er skalerbare.

### **Aktiviteter for de Forretningsbaserede Partnerskaber i projektmodningsfase**

Operatøren for KREATIVE PARTNERSKABER har til opgave at sikre gennemførelsen af projektmodningsfasen for de Forretningsbaserede Partnerskaber, herunder:

- Annoncere efter gode idéer til udnyttelse af de kreative erhvervs vækstpotentiale med henblik på dannelsen af forretningsbaserede partnerskaber
- Etablere en ekspertgruppe, der kan medvirke til udvælgelsen af de 8 forretningsbaserede partnerskaber. Ekspertgruppen skal endvidere fungere som Springboard for de udvalgte partnerskaber og specielt kunne vejlede og rådgive disse i forhold til ide- og redskabsudvikling, kommercialisering, finansieringsmuligheder og effektmålingsdesign.

---

<sup>4</sup> Jf. metode bag Teori U – Tager sit afsæt i "u´et" da processen skitserer tre bevægelser, der svare til at tegne et "u". En nedadgående proces (iagttagelse), stilstand i bunden (refleksion) og en opadgående proces (handling) (Scharmer, 2008).

- Medvirke til matchning og partnerskabsdannelser, der sikrer de rette aktørers involvering i udviklingen af ideer til fremme af de kreative erhverv.
- Medvirke til etablering af 8 kommercielt orienterede partnerskaber, der har direkte fokus på at øge virksomhedernes værditilvækst og konkurrenceevne gennem udvikling af række redskaber, der kan hjælpe virksomhederne med at øge deres innovationskraft.
- Facilitere projektmodningsforløb for de Forretningsbaserede Partnerskaber.
- Understøtte de 8 Forretningsbaserede Partnerskaber i udviklingen af konkrete businessplaner, der beskriver formål/mål, målgruppe, aktiviteter/redskaber, effekt, organisering og økonomi/finansiering.
- Skabe nye samarbejdsrelationer på tværs af fagligheder, sektorer, brancher og geografi gennem eksempelvis partnering og matchesøgninger.
- Koordinere sammenhæng samt udveksling af viden og læring mellem de forskellige Forretningsbaserede Partnerskaber.
- Sammen med Region Midtjylland udarbejdes kriterier for udvælgelse af op til 5 Forretningsbaserede Partnerskaber til projektfasen. Operatøren skal med projektmodningsfasens afrapportering aflevere en faglig vurdering af de 8 Forretningsbaserede Partnerskaber. Herefter indstiller Vækstforums sekretariat til Vækstforum, der udpeger op til 5 af disse til projektfasen.

## 8.0 Supplerende initiativer, der understøtter de kreative erhvervs vækstvilkår

Udover hovedinitiativet Forretningsbaserede Partnerskaber igangsættes tre supplerende initiativer, der skal understøtte de kreative erhvervs vækstvilkår:

- Rammepartnerskaber
- Den Kreative Arena
- Den Kreative Komité

### 8.1 Rammepartnerskaber

Rammepartnerskaberne skal understøtte de kreative erhvervs vækstvilkår gennem en fokuseret udvikling af virksomhedernes rammebetingelser indenfor:

- *Rammepartnerskab for Erhvervsservice*  
Forprojektet har udpeget det manglende match mellem udbud og efterspørgsel i forhold til erhvervsservice rettet mod de kreative erhverv som et rammeforhold, der bør have ekstra fokus. Erhvervsservice skal ses bredere end tilbuddene i det enstrengede erhvervsservicesystem, men fokusere på hele paletten af erhvervsfremmetilbud. Derfor skal der etableres et rammepartnerskab for Erhvervsservice, hvor relevante og interesserede aktører skal belyse på hvilken måde god erhvervsservice rettet mod de kreative erhverv kan tilrettelægges regionalt samt hvorledes den kan indtænkes i en national sammenhæng for herigennem at understøtte de kreative virksomheders vækstvilkår.
- *Rammepartnerskab for Vækstmiljøer og talentudvikling*  
Forprojektet har udpeget potentialet i et styrket tværfagligt og tværgeografisk samarbejde samt samspil mellem uddannelses- og vækstmiljøerne, herunder studentervæksthusene som en vigtig rammebetingelse i forhold til at skabe flere og bedre kreative iværksættere og medarbejdere. Derfor skal der etableres et rammepartnerskab for uddannelsesinstitutioner, vækstmiljøer, virksomheder og andre aktører med interesse for området for herigennem at understøtte iværksætterkulturen og det kreative entrepreneurship i en kobling mellem viden og erhverv.
- *Rammepartnerskab for Kreative byer*  
Forprojektet har udpeget det generelle behov for gode rammebetingelser for det kreative erhverv i hele regionen. Herunder også behovet for et stærkt samarbejde mellem kommunerne og regionen i forhold til at understøtte og komplementere hinanden. Derfor skal der etableres et rammepartnerskab for Kreative byer, der skal understøtte en styrket indsats overfor de kreative erhverv samt medvirke til at accelerere udviklingen af den kreative region.

Rammepartnerskaberne skal samle de kreative erhverv og deres aktører. Ud fra en bottom-up tilgang kortlægges behov og potentialer med henblik på at etablere konkrete partnerskaber inden for de tre områder. Partnerskaberne skal understøtte de kreative erhvervs vækstvilkår.

Rammepartnerskaberne er regionale, og er tværregionalt, nationalt og internationalt orienterede - og sammensat af både private og offentlige aktører. Aktiviteter og forslag udarbejdet i rammepartnerskaberne tænkes skalerbare i deres implementering.

Rammepartnerskaberne drives i projektmodningsfasen af operatøren for KREATIVE PARTNERSKABER. I projektfasen udbydes operatørrollen særskilt for hvert rammepartnerskab.

### **Aktiviteter for de tre rammepartnerskaber i projektmodningsfasen**

Operatøren for KREATIVE PARTNERSKABER har til opgave at sikre gennemførelsen af projektmodningsfasen for de tre rammepartnerskaber, herunder:

- Invitere til en åben proces blandt aktører med interesse i udviklingen af rammebetingelserne for de kreative erhverv inden for erhvervsservice, viden- og uddannelsesmiljøer samt byer/region. I samarbejde med aktørerne kortlægges de kreative erhvervs vækstvilkår, barrierer og udfordringer. Der udarbejdes et katalog med forslag til målrettede initiativer, tilpasning af eksisterende udvikling, uddannelses- og servicetilbud til de kreative erhverv mv. Ud fra dette etableres konkrete partnerskaber inden for Erhvervsservice, Vækstmiljøer og talentudvikling samt Kreative byer.
- I det omfang det er nødvendigt, at teste udvalgte modeller og værktøjer med henblik på udarbejdelse af konkrete anbefalinger.
- Formulere en handlingsplan for hvert af de tre områder, der skitserer den videre udvikling af rammebetingelserne for de kreative erhverv. Dette skal ske i samarbejde med interesserede og relevante aktører med henblik udfoldelse i projektfasen. Handlingsplanen bygger på anbefalingerne fra rammepartnerskaberne og vil danne baggrund for udbuddet af rammepartnerskaberne i projektfasen.

De tre rammepartnerskaber skal i projektmodningsfasen udfoldes således:

#### *Rammepartnerskab om Erhvervsservice*

Rammepartnerskabet for Erhvervsservice skal i projektmodningsfasen samle relevante Aktører, der har interesse i udviklingen af gode rammebetingelser inden for erhvervsservice rettet mod de kreative erhverv. Rammepartnerskabet skal have fokus på, hvorledes der skabes lokal, regional og national sammenhæng – også til det eksisterende erhvervsfremmesystem.

Gennem analyser og erfaringsindsamling fra tidligere eller igangværende projekter fra ind- og udland skal rammepartnerskabet komme med en række anbefalinger til en model for målrettet erhvervsservice til de kreative erhverv, blandt andet gennem: strategi- og forretningsudvikling, nye forretningsmodeller og immaterielle rettigheder, markedsudvikling og kommerciel planlægning, finansiering og manglende adgang til risikovillig kapital, manglende match med det eksisterende erhvervsservicesystem, iværksættervejledning mv.

#### *Rammepartnerskabet for Viden- og vækstmiljøer*

Rammepartnerskabet for Viden- og vækstmiljøer skal i projektmodningsfasen samle relevante og interesserede aktører om at styrke samarbejdet mellem de kreative viden- og vækstmiljøer og erhvervslivet. Målet er, at fremme koblingen mellem viden og erhverv gennem iværksætter- og entrepreneurship.

I rammepartnerskabet undersøges mulighederne for at udnytte regionens kreative potentiale via et konsolideret samarbejde på tværs af regionens fagligt stærke vækstmiljøer samt et udvidet samarbejde mellem den kreative uddannelsessektor og erhvervslivet. Ud fra viden- og erfaringer fra ind- og udland skal rammepartnerskaber kommer med anbefalinger, der kan styrke grundlaget for tiltrækning af udenlandske investeringer inden for forskning, innovation og uddannelse med henblik på at få flere og bedre kreative iværksættere, talenter, virksomheder og medarbejdere til regionen. Rammepartnerskabet skal have fokus på erfaringsudveksling og ikke mindst tværsektorielle samarbejdsprojekter, der viser nye veje for udviklingen af kreative kompetencer og ressourcer.

### *Rammepartnerskabet for Kreative byer*

Rammepartnerskabet for Kreative byer skal i projektmodningsfasen samle regionens kommuner omkring en styrket indsats overfor de kreative erhverv samt medvirke til at accelerere udviklingen af den kreative region.

Ud fra et strategisk og politisk afsæt skal rammepartnerskabet medvirke til tværkommunale samarbejder, der kan understøtte udviklingen af den enkelte kommunes kreative profil samtidig med, at der er fokus på koordinering og regional samtænkning. Rammepartnerskabet skal understøtte kommuner og region med internationale impulser og inspiration om kreativ innovation og vækst – eksempelvis gennem Kulturhovedstad Aarhus 2017, SMART Cities/Region, det internationale kreative netværk "Districts of Creativity", EU's program Creative Europe mv. Derudover skal Rammepartnerskabet komme med anbefalinger til offentlige samt offentlige/private samarbejder omkring de kreative erhverv.

## **8.2 Den Kreative Arena**

Den Kreative Arena er en samlende strategisk og operationel platform for videndeling på tværs af de forskellige partnerskaber samt mellem de kreative virksomheder og aktører. Den Kreative Arena er et forum, hvor initiativets parter mødes og udveksler idéer og erfaring på tværs af partnerskaber, fagligheder og interesser. Gennem en række konkrete aktiviteter opstiller den Kreative Arena rammer for udviklingen af nye kreative innovationstiltag på tværs af eksisterende og nye partnerskaber.

Det er målet med den Kreative Arena, at partnerskaberne inspirerer og lærer af hinanden samtidig med, at de kvalificerer hinandens projekter. Den Kreative Arena åbner op for, at der skabes nye relationer og netværk mellem virksomheder og aktører. Den Kreative Arena faciliteres af operatøren for KREATIVE PARTNERSKABER.

De kreative aktører og virksomheder, der deltager i partnerskaberne, inddrages aktivt i Arenaens opbygning og aktiviteter i projektmodningsfasen. I projektfasen åbnes den Kreative Arena op for virksomheder og aktører uden for partnerskaberne. Den Kreative Arena bliver således den samlende strategiske platform for alle, der arbejder med og har interesse i udviklingen af regionens kreative potentiale.

Den Kreative Arena tænkes ligeledes som et udstillingsvindue for de kreative erhverv. De kreative erhverv som værdiskaber skal profileres i Danmark og internationalt med henblik på samarbejder, eksport og investeringer.

### ***Aktiviteter for den Kreative Arena i projektmodningsfasen***

Operatøren for KREATIVE PARTNERSKABER har til opgave i projektmodningsfasen at:

- Gennemføre videnopbyggende, videndelende og netværksopbyggende aktiviteter for deltagerne i de 11 partnerskaber (8 Forretningsbaserede Partnerskaber og 3 Rammepartnerskaber). Aktiviteterne skal skabe erfaringer, fundament og strukturer for Den Kreative Arena, der åbnes op for hele det kreative erhverv, aktører og interessenter i projektfasen. Et vigtigt element heri er, at operatøren gennem aktiviteterne sikrer, at partnerskabsdeltagerne bliver ambassadører og kulturbærere for brugen af Den Kreative Arena.
- Skabe fundamentet for at Den Kreative Arena er koblet sammen med vigtige nationale og internationale netværk, således at partnerskaberne og de kreative erhverv generelt får let adgang til i at indgå i nationale og internationale samarbejder.
- Sikre at partnerskaberne tilføres viden om mulighederne for at få del i nationale og internationale projekter og udbud. Dette forventes også at blive en væsentlig aktivitet for Den Kreative Arena i projektfasen.

## **8.3 Den Kreative Komité**

Den Kreative Komité er et rådgivende organ, som skal understøtte udviklingen af de kreative erhverv i Region Midtjylland. Komitéen skal medvirke til at bygge bro og positionere de kreative erhverv samt komme med indspil til fremtidige initiativer, der kan styrke de kreative erhvervs konkurrenceevne og dermed regionens internationale vækstpotentiale.

Den Kreative Komité skal fungere som advisory board for den Kreative Arena. Komitéen skal inspirere og kvalificere arbejdet med den strategiske udvikling af den Kreative Arena. Målet er, at Arenaen er på forkant med internationale tendenser og muligheder og konstant tilbyder de bedst mulige faciliteter, koncepter, aktiviteter og netværk til det kreative erhverv.



Den Kreative Komité skal endvidere kvalificere den regionale erhvervsudvikling og komme med strategiske indspil til Vækstforum i forhold til fremtidige indsatser, der retter sig mod udnyttelsen af det kreative erhvervs vækstpotentiale. Komitéen skal i samspil med Vækstforum sikre fokus på de kreative erhverv i nationalt og internationalt kontekst gennem politikskabende aktiviteter.

Den Kreative Komité skal være med til at understøtte og markedsføre Region Midtjylland som et internationalt kraftcenter for kreative virksomheder, kreativ innovation og kreative kompetencer. Komitéen skal med strategiske anbefalinger styrke udnyttelsen af internationale aktiviteter som eksempelvis Smart Cities og Districts of Creativity.

Komitéen skal i sin sammensætning tænkes både national og international.

### ***Aktiviteter for den Kreative Komité i projektmodningsfasen***

Sekretariatet for Vækstforum har til opgave sammen med operatøren for KREATIVE PARTNERSKABER, at:

- Udarbejde et kommissorium for den Kreative Komité, på baggrund af forprojektgruppens arbejde
- Vækstforum skal tage stilling til kommissorium og sammensætning af Komitéen.

## 9.0 Operatøren for KREATIVE PARTNERSKABER

Operatøren for det regionale initiativ KREATIVE PARTNERSKABER har ansvaret for at sikre udmøntningen af initiativet i overensstemmelse med Vækstforums strategi og handlingsplan.

Den regionale aktør skal aktivt medvirke til at fremme de kreative erhverv i Region Midtjylland gennem udvikling, koordinering og gennemførelse af det konkrete initiativ.

For at kunne løfte initiativet KREATIVE PARTNERSKABER, er der behov for en ressourcestærk operatør, der kan varetage de mangeartede opgaver og roller. Operatøren forventes at være et konsortium af flere komplementerende aktører. Et konsortium skal kunne anskues som en juridisk enhed, med én part som samlet tilskudsmodtager. Samlet skal operatøren sandsynliggøre, at den kan løse opgaven samt demonstrere at have erfaring og kompetencer inden for:

- Udvikling af de kreative erhverv
- Aktører og virksomheder inden for de kreative erhverv i hele regionen
- Forretningsforståelse
- Internationale erfaringer og netværk
- Projektledelse
- Facilitering og vejledning af modningsforløb
- Netværksdannelse
- Effektmålinger inden for oplevelsesøkonomien
- Projektfinansiering, herunder nationale og internationale puljer og programmer

Initiativet består af 2 faser:

- Projektmodningsfase (2012-2013)
- Projektfase (2014-2017)

Der indgås i første omgang kun resultatkontrakt med operatøren for projektmodningsfasen. De konkrete aktiviteter som operatøren skal udføre i projektmodningsfasen er beskrevet i afsnit 7 og 8.

Resultatkontrakt for projektfasen indgås i forbindelse med afrapportering af projektmodningsfasen til Vækstforum og er afhængig af Vækstforums beslutning om gennemførelse af projektfasen.

### 9.1 Operatørens rolle i hele initiativet

For at sikre indfrielsen af den regionale vækstambition for de kreative erhverv skal operatøren evne at udfylde en række forskelligartede roller på strategisk og operationelt niveau. Operatøren skal blandt andet:

- **Samle de kreative erhverv og deres interesser**  
Det er operatørens rolle at sikre synlighed og interesse omkring den regionale indsats, således, at det kreative erhverv i hele regionen får kendskab til initiativet. Operatørens rolle er samtidig at virke samlende, så fleste mulige får mulighed for at deltage i eller drage fordel af aktiviteterne i initiativet.
- **Facilitere og understøtte etableringen af partnerskaber**  
Det er operatørens rolle at stimulere og understøtte de kreative erhvervs mange små og

store aktører i at komme med indspil i forhold til etableringen af partnerskaberne. Operatøren skal samtidig sikre at partnerskaberne understøttes på et højt fagligt niveau, og at der ligeledes arbejdes med et stærkt kommercielt og forretningsmæssigt fokus.

- **Sikre aktivering og samspil mellem de kreative aktører**

Det er operatørens rolle at virke rammeskabende og faciliterende i forhold til at sikre videnoverførsel og samarbejde på tværs af de enkelte partnerskaber og mellem partnerskaberne og omverdenen.

- **Understøtte udvikling af kreative rammebetingelser som policyområde**

Det er operatørens rolle sammen med Region Midtjylland at understøtte udviklingen af de kreative erhvervs rammebetingelser. Operatøren skal således bidrage med de erfaringer, der opsamles i initiativet, således at disse kan bringes i spil i forhold til påvirkning af det nationalpolitiske niveau.

- **Understøtte og koordinere sammenhængen til det lokale, regionale, nationale og internationale niveau**

Det er operatørens rolle at være koordinerende i forhold til at skabe sammenhæng mellem lokale, regionale, nationale og internationale aktiviteter og indsatser, der har relevans for KREATIVE PARTNERSKABER. Operatøren skal understøtte aktørerne og erhvervet i at udnytte de muligheder, der ligger i nationale og internationale puljer og programmer i forhold til KREATIVE PARTNERSKABER. Ligeledes skal operatøren virke faciliterende og formidlende i forhold til opbygningen af tværregionale og internationale samarbejdsrelationer inden for initiativets område. Operatøren skal i samarbejde med Region Midtjylland udarbejde et strategisk koncept for Region Midtjyllands mulige værtskab for Creativity World Forum 2017.

- **Sikre videnopsamling samt best practice og next practice**

Det er operatørens rolle at sikre et bredt analytisk grundlag samt dokumentation, der kan understøtte den fremtidige indsats rettet mod de kreative erhverv. Operatøren skal således opsamle og behandle erfaringerne fra initiativet og samtidig holde sig ajour med eksempelvis nye markedstendenser, udviklingspotentialer, forretningsmodeller og – strukturer, der har relevans for de kreative erhvervs fremtidige muligheder for værditilvækst og styrkelse af konkurrenceevnen.

## 10. Proces og tidsplan

Kreative Partnerskaber indstilles til Vækstforum den 28. august 2012, hvorefter der annonceres efter en operatør. Denne indstilles til godkendelse af Vækstforum den 10. oktober 2012.

Umiddelbart herefter igangsættes projektmodningsfasen, der starter med annoncering efter deltagere til partnerskaberne. Projektmodningsfasen forventes afsluttet i efteråret 2013, hvorefter operatøren afrapporterer til Vækstforum med henblik på igangsættelse af projektfasen primo 2014. Projektfasen løber til udgangen af 2017.

	Start	Slut
Indstilling til Vækstforum		28.08.2012
Indstilling til Regionsrådet		26.09.2012
RU udbyder operatørrolle for KREATIVE PARTNERSKABER		09.2012
Godkendelse af operatør (Vækstforum)		10.10.2012
RU indgår resultatkontrakt med operatøren for initiativet		11.2012
RU udarbejder kommissorium for den Kreative Komité	11.2012	01.2013
<b>Projektmodningsfase</b>	<b>11.10.2012</b>	<b>09.2013</b>
Operatøren annoncerer efter forretningsbaserede partnerskaber – udvælger max 8	12.2012	01.2013
Operatøren afholder åben proces for de tre rammepartnerskaber	12.2012	09.2013
Igangsættelse af projektmodningsforløb	01.2013	09.2013
Operatøren gennemfører fællesaktiviteter for alle partnerskaber	04.2013	09.2013
Afrapportering til Vækstforum		10.2013
Vækstforum udvælger forretningsbaserede partnerskaber til projektfasen – udvælger max 5		10.2013
Vækstforum godkender beskrivelse af de tre rammepartnerskaber		10.2013
RU udbyder de tre rammepartnerskaber		11.2013
RU indgår resultatkontrakt med alle partnerskaber samt operatør for initiativet		12.2013
<b>Projektfase</b>	<b>2014</b>	<b>2017</b>

## 11. Effekter

KREATIVE PARTNERSKABER skal bidrage til at nå målene i Vækstforums Erhvervsudviklingsstrategi 2010-2020 og tilhørende handlingsplan 2011-12 i forhold til Innovation og forretningsudvikling.

Projektmodningsfasen har fokus på at igangsætte en *proces*, hvor:

- der udvikles nye redskaber, som kan øge andelen af innovative virksomheder
- andelen af nye innovative produkter øges,
- andelen af eksporterende virksomheder øges,
- virksomhedernes omsætning øges
- beskæftigelsen øges

Først i projektfasen vil der blive sat konkrete effektmål på initiativet. Der etableres i projektmodningsfasen et effektmålingsdesign, som har til formål at sikre sammenhæng mellem aktiviteter og mål.

Initiativet bidrager til internationalisering ved at opfordre aktører og virksomheder til at anlægge en international vinkel i udviklingen af aktiviteter, partnerskaber, produkter, redskaber og modeller. Initiativet bidrager ligeledes til at forbedre vilkårene for kreative virksomheder i regionens landdistrikter og yderområder.

## 12. Økonomisk ramme for 2012-2014

Projektmodningsfasen gennemføres ultimo 2012 til ultimo 2013 med et samlet budget på 5.910.000 kroner. Projektmodningsfasen finansieres af de regionale udviklingsmidler.

### 2012-2013 (Projektmodning)

Opgave		Beløb
Konsortieopgaver		
Projektmodning	8 konsortier á 250.000,-	2.000.000
Springboard	8 konsortier á 50 timer á 750,-	300.000
Effektmålingsdesign	8 konsortier á 60 timer á 750,-	360.000
Operatøropgaver		3.250.000
<b>I alt</b>		<b>5.910.000</b>

### 2012-2013 (Projektmodning)

Operatøropgaver		Beløb
Annoncering af konsortier, etablering af ekspertpanel, vejledning og screening af konsortieansøgere		600.000
Facilitering og koordinering af konsortier	8 konsortier á 175 timer	1000.000
Etablering og facilitering af 3 rammepartnerskaber	3 partnerskaber á 250.000,-	750.000
Fællesaktiviteter: Kick off, temamøder, erfagrunder etc.		200.000
Kommunikation / Formidling		200.000
Creativity World Forum 2017: Konzeptudvikling		100.000
Læring og videnopsamling på struktur- og metodeniveau		100.000
Kørsel og andre udlæg		200.000
Øvrige sekretariatsopgaver		100.000
<b>I alt</b>		<b>3.250.000</b>

### Omkostningsbudget

	2012	2013	I alt
Projektmodning		2.000.000	2.000.000
Ekspertgruppe / Springboard		300.000	300.000
Effektmålingsdesign		360.000	360.000
Operatøropgaver	500.000	2.750.000	3.250.000
<b>I alt</b>	<b>500.000</b>	<b>5.410.000</b>	<b>5.910.000</b>

### Finansieringsbudget

	2012	2013	I alt
Region Midtjylland	500.000	5.410.000	5.910.000
<b>I alt</b>	<b>500.000</b>	<b>5.410.000</b>	<b>5.910.000</b>

### **13. Indikativ økonomisk ramme for 2014-2017**

Den samlede økonomiske ramme for Kreative Partnerskaber i perioden 2014-2017 forventes at udgøre 31 mio. kr. pr. år, heraf udgør den regionale medfinansiering op til 13 mio. kr.

De forretningsbaserede partnerskaber forventes at have et samlet årligt budget på op til 22,5 mio. kr., heraf forventes Region Midtjylland at medfinansiere op til 7,5 mio. kr., dog således at den regionale medfinansiering maksimalt udgør 33 pct.

Rammepartnerskaberne forventes at have et samlet årligt budget på op til 6 mio. kr., heraf forventes Region Midtjylland at medfinansiere op til 3 mio. kr., dog således at den regionale medfinansiering maksimalt udgør 50 %.

Til operatøropgaven forventes afsat en ramme på 2,5 mio. kr. pr. år fuldt ud finansieret af Region Midtjylland.

Den regionale medfinansiering forventes at bestå af en kombination af EU-midler og regionale udviklingsmidler. Partnerskaberne skal finde deres øvrige finansiering i blandt andet Kulturhovedstad Aarhus 2017, statslige puljer, midler inden for EU-programmet Creative Europe samt fonde og egenfinansiering.