

Evaluering af More.Creative

Rapport indleveret til Region Midtjylland

September 2014



Evaluering af More.Creative

Rapport indleveret af Oxford Research til Region Midtjylland
september 2014

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research er en specialiseret videnvirksomhed med fokus på velfærdsområderne og erhvervs- og regionaludvikling.

Oxford Research gennemfører skræddersyede analyser, implementeringsevalueringer og effektevalueringer for offentlige myndigheder, fonde og organisationer i civilsamfundet. Vi rådgiver også om strategiudvikling, faciliterer udviklingsprocesser og formidler vores viden på undervisningsforløb og seminarer. Vi kombinerer akademisk fordybelse, strategisk forståelse og god kommunikation – på den måde skaber vi anvendelsesorienteret viden, der kan gøre en forskel.

Oxford Research er grundlagt i 1995 og har selskaber i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Oxford Research er en del af Oxford Gruppen.

Oxford Research A/S
Falkoner Alle 20, 4.
2000 Frederiksberg C
Danmark
(+45) 33 69 13 69
office@oxfordresearch.dk
www.oxfordresearch.dk

Indhold

1.	HOVEDKONKLUSIONER OG ANBEFALINGER	3
1.1	More.Creatives resultater	3
1.2	Læring fra More.Creative og opmærksomhedspunkter	4
1.3	Anbefalinger og fremtidsperspektiver for More.Creative	6
2.	INDLEDNING	8
3.	OM EVALUERINGEN AF MORE.CREATIVE	10
3.1	Metode og datagrundlag	12
4.	MORE.CREATIVE: FREMDRIFT OG RESULTATER	14
4.1	Klyngeinkubationsmodellen	15
4.1.1	Facilitatorerne	16
4.1.2	Den Kreative Arena – horisontal videndeling og uddannelse af partnerskabsledere	17
4.1.3	Morecreative.dk – løbende dokumentation af fremskridt og ekstern kommunikation	18
4.2	Creative Executive Club	18
4.3	Rammepartnerskaber - tematiserede netværksforløb	19
4.3.1	Erhvervsservice målrettet de kreative erhverv	19
4.3.2	De Kreative Byer	20
4.3.3	Talentudvikling og vækstmiljøer - Be Inspired By	20
5.	ORGANISERING, SAMARBEJDSRELATIONER OG KOMMUNIKATION	21
5.1	Private virksomheder som operatører på More.Creative	22
5.2	Operatøren og deres kompetencer	22
5.3	Samarbejdsrelationer	23
5.3.1	Samarbejdet mellem More.Creative og Aarhus 2017	23
5.3.2	Samarbejdet mellem operatører og Region Midtjylland	24
5.4	More.Creatives kommunikation om formål og retning	24
5.5	More.Creative som regionalt initiativ eller Aarhus-initiativ?	25
6.	PARTNERSKABERNES FREMDRIFT OG RESULTATER	27
6.1	Konklusioner på tværs af partnerskabsevalueringer	28
6.1.1	Afgørende faktorer for velfungerende partnerskaber med klyngepotentiale	28
6.2	Partnerskabsevalueringer	29
6.2.1	Branchepartnerskaberne fra 2013 (ekskl. Shareplay)	30
6.2.2	De kreative partnerskaber fra 2014	38

1. Hovedkonklusioner og anbefalinger

I Region Midtjylland er de kreative brancher en central del af vækststrategien. De kreative brancher har et stort vækstpotentiale, men har dog også en lang række fælles vækstudfordringer. På denne baggrund lancerede Region Midtjylland initiativet More.Creative i 2013. Initiativet, der løber frem til 2017, har til formål at drive en proces, der øger de kreative virksomheders værditilvækst og konkurrenceevne gennem målrettede kreative partnerskaber og branchepartnerskaber. Initiativet skal ligeledes udvikle rammebetingelser for de kreative erhverv samt udvikle en fælles platform for videndeling, formidling og tværfaglige samarbejder.

More.Creative er et omfangsrigt projekt, der i realiteten består af en lang række delprojekter, delaktiviteter og virkemidler. Helt overordnet vurderer Oxford Research, at More.Creative er et veldrevet projekt, hvor man på nuværende tidspunkt har nået størstedelen af de opsatte delmål. Grundet More.Creatives relativt korte levetid kan der helt naturligt endnu ikke spores egentlige samfundsøkonomiske effekter af indsatsen som jobskabelse, øget konkurrenceevne og værditilvækst. Der kan dog allerede nu peges på en række betydelige resultater på tværs af de mange aktiviteter, som danner et solidt fundament for den mere hårde effektskabelse fremadrettet. Det drejer sig bl.a. om netværk og samarbejde, øget branchebevidsthed og klyngeidentitet, kompetenceudvikling, koncept- og produktudvikling samt synliggørelse af de kreative erhverv i Region Midtjylland.

I det følgende afsnit opsummeres de vigtigste resultater af More.Creative. Herefter præsenteres de væsentligste læringspunkter samt anbefalinger til den fremadrettede indsats.

1.1 MORE.CREATIVES RESULTATER

Nye netværk og nye samarbejdsrelationer på tværs af sektorer og aktører i regionen

Det er Oxford Researchs vurdering, at More.Creatives værdi i høj grad er knyttet til, at der er skabt netværk og samarbejde inden for de kreative erhverv på tværs af sektorer, brancher og fagligheder samt på tværs i regionen. Der er tale om netværk og samarbejder, som ellers ikke ville være skabt - i hvert fald ikke på den korte bane - hvis ikke de involverede aktører var blevet en del af et partnerskab under More.Creative. Værdien af More.Creative og særligt de enkelte kreative partnerskaber og branchepartnerskaber er dermed, at der er skabt nye og forstærkede netværk og samarbejdsrelationer samt tværgående videndeling og erfaringsudveksling.

Øget branchebevidsthed og klyngeidentitet

I forlængelse af, at More.Creative partnerskaberne bidrager til at udvikle nye netværk og samarbejder, og at partnerskabslederne deltager i Den Kreative Arena, ses konturerne til, at der skabes spirende klyngeidentitet i nogle af partnerskaberne. Flere partnerskaber har en ambition om at udvikle sig til at blive selv bærende klyngeaktører. Oxford Research vurderer, at tre af fem branchepartnerskaber har potentiale til at blive en selv bærende klyngeaktør.

Der er desuden skabt øget branchebevidsthed – fx udtrykt i udviklingen af fælles visioner og strategier for, hvordan fælles midtjyske udfordringer og potentialer inden for de enkelte brancher og klynger tackles og udløses i fællesskab.

Kompetenceudvikling af partnerskabsledere og læring på tværs

Partnerskabslederne oplever, at de opnår intensiv kompetenceudvikling via den løbende sparring med en særligt tilknyttet facilitator og gennem deltagelse i fysiske møder med de øvrige partnerskabsledere og facilitatorer i Den Kreative Arena, hvor partnerskabslederne får faglige input, videndeler og erfaringsudveksler. I dette tværgående netværk uddannes partnerskabsledere og potentielt klyngeledere, mens partnerskabsdeltagerne lærer af hinanden og bliver klogere på hinandens udfordringer.

Hertil kommer, at lederne udvider deres tværgående netværk til brancher, som de vil kunne samarbejde med fremadrettet i nye tværgående projekter. Det gælder fx brancher som film, animation, arkitektur og gastronomi.

Produkt- og konceptudvikling i nogle af partnerskaberne

More.Creatives oprindelige fokus for partnerskaberne var, at de skulle være forretningsbaserede, hvorfor der i starten i højere grad end de fortsatte branchepartnerskaber og de nye kreative partnerskaber var fokus på produktudvikling. Fokus er nu på, at partnerskaberne gerne skal udvikle sig mod at blive selv bærende klyngeaktører. Ikke desto mindre er der eksempler på, at der er i regi af partnerskaberne er iværksat innovationsprojekter, som i nogle tilfælde har bidraget til egentlig produkt- og konceptudvikling.

Synliggørelse af de kreative erhverv

Oxford Research vurderer, at More.Creative-initiativet er med til at skabe opmærksomhed om de kreative erhverv, herunder deres betydning, udfordringer og potentialer i Region Midtjylland. Det sker dels gennem afholdelse af eller deltagelse i arrangementer, som fx bidrager til at skabe øget regional og national synlighed om de kreative erhverv i Region Midtjylland såvel som international branding af midtjyske virksomheder og kompetencer. Og dels ved nyheder og blogs på morecreative.dk, omtale i diverse medier, via aktivering af netværk samt ved det nystartede Creative Executive Club (CEC).

1.2 LÆRING FRA MORE.CREATIVE OG OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Evalueringen peger således på, at More.Creative-indsatsen har medført en række anseelige resultater. Oxford Research kan desuden pege på væsentlig læring og opmærksomhedspunkter angående, hvad der kendetegner de mest velfungerende More.Creative-partnerskaber; om organiseringen og samarbejdsrelationerne i More.Creative samt det fortsatte arbejde med at sikre, at More.Creative opfattes som et regionalt initiativ og ikke et Aarhus-initiativ.

Afgørende faktorer for velfungerende partnerskaber med klyngepotentialer

Ses der på tværs af de partnerskaber, som Oxford Research vurderer har de største potentialer til at blive selv-bærende klyngeaktører, er der en række fælles kendetegn, som typisk også kan observeres i andre succesfulde klyngeinitiativer. Kendetegnene eller forudsætningerne for et succesfuldt branchepartnerskab er:

- At erhvervsudvikling er omdrejningspunktet
- At udgangspunktet er virksomhedernes konkrete udfordringer og behov, og at netop det virksomhedsorienterede udgangspunkt er drivende
- At virksomheder er blandt de centrale drivkræfter i partnerskabet
- At partnerne, herunder særligt virksomhedspartnerne, har ambition og motivation til at bruge tid og ressourcer på partnerskabet
- At målet med partnerskabet er klart – handling frem for ord
- At partnerne relativt tidligt i processen har gjort sig tanker om, hvor partnerskabet skal forankres
- At partnerne relativt tidligt i processen har gjort sig tanker om, hvordan de kan blive selv-bærende, herunder finansieres
- At partnerskabets fokus ikke er for snævert, fx et konkret tema eller et udviklingsprojekt.

Det er desuden klart, at der stilles store krav til partnerskabets tovholder. Kravene knytter sig både til de personlige kompetencer, men også til den organisation, som han/hun repræsenterer. Følgende er vigtige kvaliteter ved en tovholder af et partnerskab, der over tid skal udvikle sig til at blive en selv-bærende klyngeaktør:

- At partnerskabslederen er en ildsjæl, der kan facilitere og skabe netværk og har evnen til at 'lave ringe i vandet', dvs. uddelegere ansvar
- At partnerskabslederen evner at tænke forretningsudvikling
- At partnerskabslederen har faglig indsigt i branchen
- At partnerskabslederen er neutral og ikke har særinteresser
- At partnerskabslederen ikke repræsenterer en virksomhed eller en offentlig institution.

Oxford Research anbefaler dels, at de partnerskaber, der fortsætter i More.Creative-regi, skal leve op til ovenstående kendetegn, da det øger sandsynligheden for, at partnerskabet kan udvikle sig til at blive selv-bærende klyngeaktør, og dels, at der stilles øgede krav til partnerskabslederne i de fortsatte partnerskaber.

Stort potentiale i at lade private drive offentlig erhvervsfremme

Det er Oxford Researchs vurdering, at modellen med private virksomheder som operatører på et regionalt erhvervsfremmeinitiativ som More.Creative har flere positive aspekter end negative. Operatørerne har eksempelvis stor faglig indsigt i de kreative erhverv og evner at sætte sig ind i andre virksomheders udfordringer, hvilket skaber respekt blandt virksomhederne.

Fortsat arbejde i at integrere More.Creative i Aarhus 2017

More.Creative er fra primo 2014 blevet integreret i Aarhus 2017 (Europæisk Kulturhovedstad 2017), som sammen med Region Midtjylland formelt driver og finansierer More.Creative med Manto og Seismonaut som operatører. Samarbejdet med Aarhus 2017 har haft en vanskelig opstartsperiode. Det er dog Oxford Researchs vurdering, at samarbejdet mellem More.Creative og Aarhus 2017 går bedre, og at der fra begge sider er et ønske om at få det til at fungere. Dette er nødvendigt for, at der for alvor kan opnås synergieffekter ved integrationen. Begge parter, More.Creative og Aarhus 2017, bør prioritere integrationen af More.Creative i Aarhus 2017, så de drager fordel af hinanden.

Det skal tydeliggøres, at More.Creative er et regionalt initiativ

Er More.Creative et regionalt eller et Aarhus-initiativ? Det spørgsmål stilles af en række aktører på trods af, at operatørkredsen og partnerskaberne synes at være bevidste om kritikken/opfattelsen. Der ligger således fortsat et arbejde i at sikre og tydeliggøre, at More.Creative er et regionalt initiativ, uagtet at mange kreative virksomheder er bosat i Aarhus. Dels ved at øge indsatsen for at inddrage virksomheder fra hele regionen, og dels ved at afholde diverse arrangementer rundt omkring i regionens kommuner.

1.3 ANBEFALINGER OG FREMTIDSPERSPEKTIVER FOR MORE.CREATIVE

Baseret på evalueringens afdækkede resultater, læring og opmærksomhedspunkter præsenteres i det følgende Oxford Researchs anbefalinger og bud på More.Creatives fremtidsperspektiver.

Skær til i antallet af More.Creatives aktiviteter og fokuser

More.Creative er som nævnt et komplekst projekt med mange indsatser. Oxford Research anbefaler, at antallet af More.Creatives indsatser reduceres, så der fokuseres på de mest værdiskabende erhvervsudviklingsaktiviteter. Det centrale omdrejningspunkt er klyngeinkubation af partnerskaber og indsatser, som understøtter udviklingen af selv bærende klynger. De aktiviteter, som Oxford Research anbefaler at fortsætte, er således, at hvert partnerskab fortsat har en særligt tilknyttet facilitator; at partnerskabernes mulighed for at inddrage ekspertkompetencer tydeliggøres (fx via en særskilt ekspertpulje); de fysiske møder i Den Kreative Arena, hvor partnerskabslederne kan viden- og erfaringsudveksle, samt Creative Executive Club. Et mere fokuseret og strømlinet More.Creative vil desuden skabe en tydeligere profil, der er lettere at kommunikere til omverdenen.

Øget fokus på at udvikle selv bærende klyngeaktører

More.Creatives hovedopgave er at medvirke til at udvikle selv bærende klynger inden for de kreative erhverv ved klyngeinkubation. Der er endnu ikke skabt selv bærende klynger, men nogle af branchepartnerskaberne er godt på vej, og der er på tværs af partnerskaberne generelt en ambition om, at det respektive partnerskab gerne må udvikle sig til at blive en klyngeaktør. Men hvordan de enkelte partnerskaber skal blive selv bærende, herunder hvor de skal forankres, og hvordan driften fremadrettet skal finansieres, mangler partnerskaberne generelt klare bud på, og i det hele taget at få drøftet internt i partnerskaberne. Oxford Research anser det derfor som

positivt, at der fra 2015, ifølge operatørerne, vil komme øget fokus på partnerskabernes bæredygtighed, herunder finansiering og forankring af de på sigt selv bærende klyngeaktører.

Inddrag ekspertkompetencer udefra

I takt med at partnerskaberne modnes og udvikles mod at blive mere selv bærende, opstår der behov for at inddrage særlige kompetencer udefra. Det være sig eksperter med praktisk erfaring i forhold til at drive erhvervsklynger, finansielle kompetencer, juridiske kompetencer og eksport- og internationaliseringskompetencer.

Oxford Research vurderer, at operatørkredsen indtil nu har været gode til at inddrage kompetencer udefra. Men i takt med, at kravene fra partnerskaberne bliver mere og mere specialiserede, bliver der mere brug for specifik ekspertrådgivning og i mindre grad en fast tilknyttet facilitator. Ekspertpuljen bliver derfor helt central fremadrettet.

Exit-strategier til partnerskaber uden klyngepotentiale

Selvom langt de fleste partnerskaber helt overordnet ser ud til at være veldrevne, er det samtidig Oxford Research vurdering, at det ikke er alle partnerskaberne, som har potentiale til at blive selv bærende klyngeaktører med et klart erhvervsudviklingssigte og med engagement og opbakning fra virksomhederne. Dette er dog ikke ensbetydende med, at partnerskaberne og de projekter, de har igangsat, ikke med fordel kan videreføres. For de partnerskaber, som ikke har klyngepotentiale, bør der i stedet arbejdes med exit-strategier, således at disse partnerskaber kan fortsætte uden for More.Creative-regi. Det vil fx give bedre mening for de pågældende partnerskaber at blive videreført som mere (tids)afgrænsede produktudviklings- eller innovationsprojekter fx via støtte fra traditionelle projektmidler og/eller evt. blive forankret som delaktiviteter hos eksisterende aktører, herunder branche- og klyngeaktører som eksempelvis Shareplay.

2. Indledning

Region Midtjylland er kendt for sine mange mindre kreative virksomheder bl.a. inden for arkitektur, design, film, musik samt mode og beklædning. I Region Midtjylland har de kreative erhverv en samlet årlig omsætning på godt 49 mia. kr. og beskæftiger 8 pct. af de privatansatte. Der er således tale om betydningsfulde erhverv, som har potentialet til at vokse yderligere og bidrage til at styrke konkurrenceevnen i andre erhverv i regionen via intelligent udnyttelse af de kreative kompetencer.

Virksomheder og iværksættere i de kreative erhverv står dog over for andre typer af udfordringer end andre erhverv. Det skyldes, at relativt mange kreative virksomheder er små, at de typisk arbejder i netværk og er drevet af produktet frem for den kommercielle forretning. Der er således brug for en anden type støtte og faglig indsigt i de kreative erhvervs udfordringer og kompetencer, end hvad der tilbydes i det eksisterende erhvervsfremmesystem. Dette er baggrunden for, at Region Midtjylland i januar 2013 valgte at lancere More.Creative. De to rådgivningsvirksomheder Manto og Seismonaut er operatører af More.Creative på vegne af Fonden Aarhus 2017 og Region Midtjylland.

Om More.Creative

Udgangspunktet for More.Creative er Region Midtjyllands mål om at skabe vækst i og via de kreative erhverv, og ikke mindst varig vækst og flere arbejdspladser. I resultatkontrakten for 2014 defineres More.Creatives formål som følger:

- 1) At medvirke til at øge de kreative virksomheders værditilvækst og konkurrenceevne gennem målrettede kreative partnerskaber og branchepartnerskaber, som fungerer som en understøttende organisatorisk ramme for en særlig branche eller tematisk agenda.
- 2) At udvikle rammebetingelserne for de kreative erhverv med fokus på vækstmiljøer, talentudvikling og kreative byer.
- 3) At udvikle og drive en fælles platform for videndeling, formidling og tværfaglige samarbejder.

I perioden 2013-2017 udforskes i regi af More.Creative forskellige metoder til at realisere potentialet på tværs af de kreative brancher i regionen, der har til hensigt at understøtte formålene med More.Creative.

Det centrale omdrejningspunkt i More.Creative-indsatsen er udvælgelsen og understøttelsen af en række kreative partnerskaber, der gennemgår et inkubationsforløb. Partnerskaberne modtager finansiel støtte og forretningsmæssig sparring bl.a. fra en facilitator særligt tilknyttet til hvert partnerskab og i Den Kreative Arena, hvor partnerskabernes ledere mødes på tværs med henblik på at få udefrakommende input, vidende og erfaringsudveksle. Der er desuden en række andre indsatser rettet mod at udvikle rammebetingelserne for de kreative erhverv såsom målrettet erhvervsservice, kreative byer samt kreative vækstmiljøer og talentudvikling.

Formål med evalueringen

Evalueringen er gennemført for Region Midtjylland af konsulentvirksomheden Oxford Research i perioden fra juni til september 2014.

Det overordnede mål med evalueringen af More.Creative er at synliggøre den læring, der har været i More.Creative siden starten af 2013, at dokumentere og vurdere de forventede effekter af More.Creative samt at komme med anbefalinger til en justering af More.Creative-indsatsen.

Evalueringen koncentrerer sig særligt om More.Creative-operatørernes indsatser i forhold til inkubationsforløb med partnerskaberne og understøttende aktiviteter såsom Den Kreative Arena, der skal medvirke til viden- og erfaringsudveksling på tværs af partnerskaberne.

Rapportens opbygning

I *kapitel 3* gennemgås formålet med evalueringen af More.Creative, dens fokus samt metode og datagrundlag. I *kapitel 4* præsenteres More.Creatives overordnede resultater og værdiskabelse. I *kapitel 5* behandles More.Creatives organisering, samarbejdsrelationer og kommunikation. *Kapitel 6* indeholder partnerskabsevalueringerne. Dels præsenteres resultater og værdiskabelsen på tværs af partnerskaberne, og dels et ekstrakt af evalueringen af de enkelte partnerskabers fremdrift, realiserede og forventede resultater.

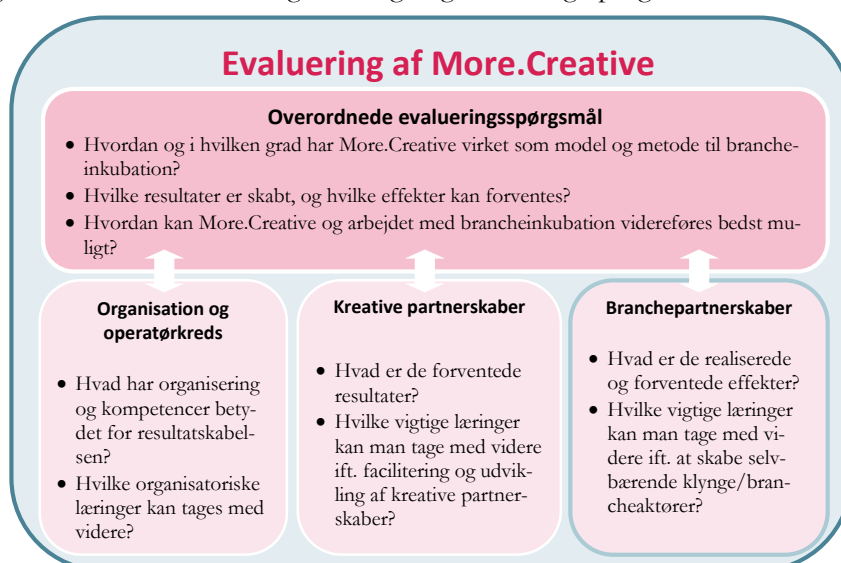
Oxford Research har parallelt med evalueringen af More.Creative foretaget en selvstændig evaluering af branchepartnerskabet Shareplay, der er et selvstændigt tværregionalt udviklingsprojekt mellem Region Midtjylland og Region Nordjylland, som har eksisteret længere end de andre partnerskaber – siden marts 2010.

3. Om evalueringen af More.Creative

Det overordnede mål med evalueringen af More.Creative er at **synliggøre** den **læring**, der har været i More.Creative siden starten af 2013, at dokumentere og vurdere de **forventede effekter** af More.Creative samt at komme med **anbefalinger** til en justering af More.Creative-indsatsen. I forlængelse heraf er det et centralt formål med evalueringen at vurdere, hvordan og i hvilken grad arbejdet med klyngeinkubation inden for de kreative erhverv i regi af More.Creative ser ud til at virke i forhold til målet med More.Creative-modellen om, at branchepartnerskaberne bliver selv bærende klynger eller brancheaktører.

I evalueringen lægges vægt på at få kortlagt og vurderet **organisering** og **processer** i More.Creative såvel som selve **resultatskabelsen**. Da More.Creative stadig er et forholdsvis nyt initiativ, og da de 'vækst drivere', som projektet arbejder med (netværksdannelse, videndeling, innovation, mv.), er forholdsvis langsigtede ift. effekt-skabelse, kan det dog ikke forventes, at der allerede på nuværende tidspunkt er skabt større samfundsøkonomiske effekter. Det vil derfor i høj grad være nødvendigt både at få kortlagt realiserede resultater såvel som de resultater og effekter, der vil kunne forventes fremadrettet, hvis indsatsen fortsættes.

I evalueringen er der desuden fokus på at identificere og vurdere More.Creatives **regionale værdiskabelse**. Regional værdiskabelse refererer til de varige resultater og regionale forandringer, som en indsats skaber. Det kan eksempelvis være skabelsen af blivende netværk og samarbejdsrelationer på tværs af regionale aktører, varige ændringer i kultur, tilgang og mindset, f.eks. ift. samarbejde, innovation og forretningsudvikling blandt deltagere og regionale partnere, skabelsen af nye behovsdrivne uddannelser, implementering af nye og bedre måder at organisere/udføre ting på mv. Den regionale værdiskabelse dækker således ikke over klassiske effektmål som meromsætning og arbejdspladser, men er derimod den forudgående forudsætning for, at disse vil indtræffe på sigt. Nedenfor ses evalueringens design og evalueringsspørgsmål:

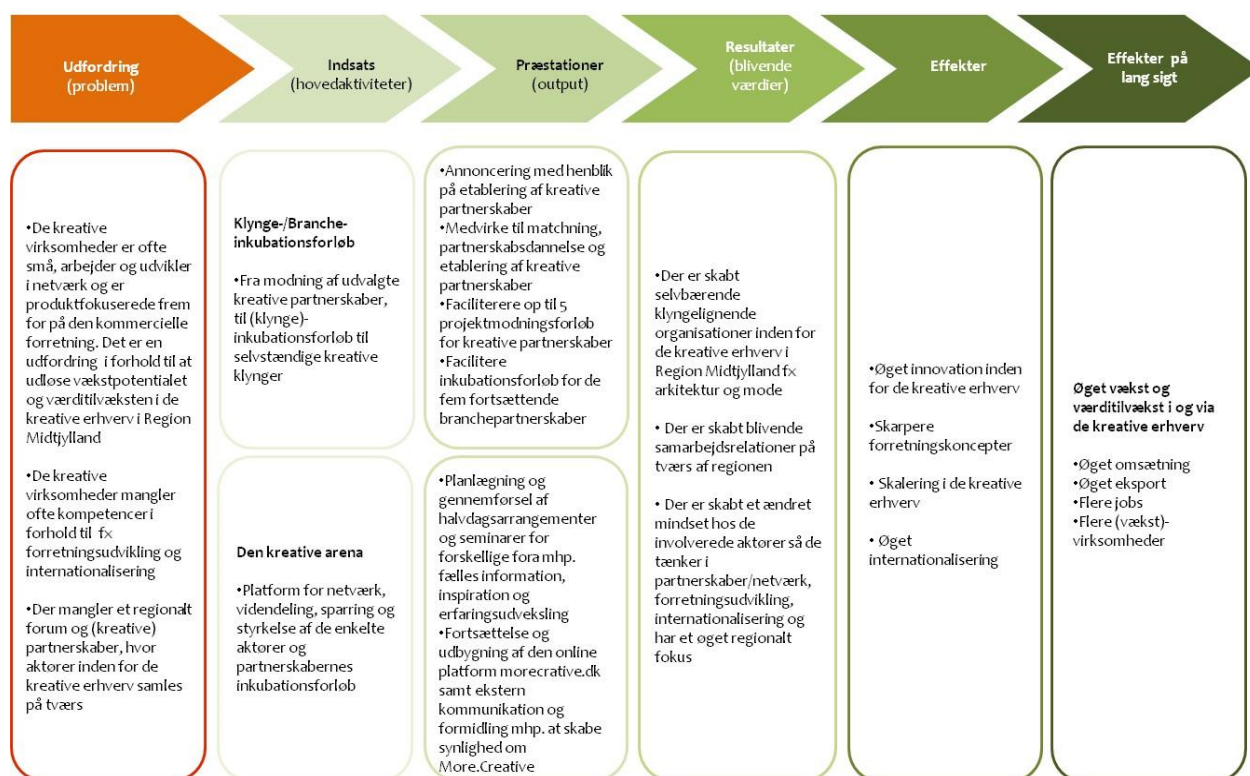


Evalueringen af More.Creative for Region Midtjylland skal danne baggrund for en indstilling til Vækstforum og Regionsrådet ultimo 2014 om indsatsernes videreførelse efter 2014.

Oxford Research har som et centralt og styrende led i evalueringen af More.Creative udarbejdet en forandrings-teori (Figur 1). Den forandringsteoretiske tilgang har til formål at understøtte dokumentationen, sandsynliggørelsen og vurderingen af de realiserede såvel som de forventede effekter. I hvert led i forandringsteorien er der opstillet indikatorer, som kan pege på, hvorvidt det pågældende led i forandringsteorien kan siges at være opfyldt eller opnået. De enkelte indikatorer har desuden været styrende for dataindsamlingen, således at det er muligt at måle og vurdere de enkelte indikatorer.

Fordelen ved denne tilgang er, at evalueringen mere præcist kan dokumentere og vurdere, hvorvidt de enkelte trin i projektet og dets virkningskæde i realiteten også er opnået. Såfremt det kan dokumenteres, at alle trin i projektets virkningskæde - inden selve effektskabelsen - er opnået, vil det være rimeligt at antage, at de forventede effekter på sigt også vil blive opnået, såfremt indsatsen fortsættes.

Figur 1 - Tentativ forandringsteori for More.Creative



Som det ses af første led i forandringsteorien har More.Creative til formål at bidrage til at løse den **udfordring**, at mange kreative virksomheder er produktfokuserede frem for fokuserede på den kommercielle forretning. Hertil kommer, at de kreative virksomheder ofte mangler kompetencer i forhold til forretningsudvikling og

internationalisering. Det er desuden en udfordring, at der har manglet et regionalt forum og partnerskaber målrettet de kreative erhverv, som kan samle aktører på tværs. Samlet set skal More.Creative medvirke til at udløse vækstpotentialet og værditilvæksten i de kreative erhverv i Region Midtjylland.

More.Creative operatørernes **hovedindsats** er et klyngeinkubationsforløb med udvalgte partnerskaber - fire kreative- og fem branchepartnerskaber - hvor hvert enkelt partnerskab fungerer som en understøttende organisatorisk ramme for en særlig branche eller tematisk agenda. En anden hovedaktivitet er Den Kreative Arena, som er en platform for netværk, videndeling og sparring på tværs af partnerskaber, og som skal medvirke til at styrke de enkelte aktører og partnerskabernes inkubationsforløb.

More.Creative-operatørernes konkrete **præstationer** er bl.a. annoncering af muligheden for at blive partner under More.Creative, udvælgelse af partnerskaber ud fra en række opstillede kriterier, facilitering af inkubationsforløb med partnerskaberne samt afholdelse af møder med deltagelse af partnerskabslederne og fortsat udvikling af morecreative.dk, hvor partnerskaberne skal formidle deres fremdrift.

Blandt de mere **blivende værdier/resultater**, som skal opnås, er, at More.Creative bidrager til at udvikle selv-bærende klyngeaktører inden for de kreative erhverv. Et andet blivende resultat er blivende netværk og samarbejdsrelationer på tværs af regionen. En tredje blivende værdi er et ændret mindset hos de involverede aktører i More.Creative, så de i højere grad tænker i partnerskaber, forretningsudvikling, internationalisering og har et regionalt fokus.

De mere **langsigtede effekter**, der skal komme ud af dette, er øget innovation inden for de forskellige kreative erhverv i Region Midtjylland, skarpere forretningskoncepter og øget internationalisering og skalering.

Med baggrund i forandringsteorien skal nærværende evaluering være med til at besvare følgende hovedspørgsmål:

- Hvordan og i hvilken grad har More.Creative virket som model og metode til brancheinkubation?
- Hvilke resultater er skabt, og hvilke effekter kan forventes?
- Hvordan kan More.Creative og arbejdet med brancheinkubation videreføres bedst muligt?

I det følgende præsenteres evalueringens metode og datagrundlag.

3.1 METODE OG DATAGRUNDLAG

Evalueringen af More.Creative har fokus på læring, at identificere regional værdiskabelse, forventede resultater og effekter samt vigtig proces- og organisatoriske læring, hvilket har krævet en kvalitativ evalueringsproces med mulighed for at gå i dybden med hvert partnerskab. Dataindsamlingen til evalueringen af More.Creative indbefatter følgende:

- Kvalitative interview med medarbejdere fra Manto, Seismonaut og Volcano Concepts
- Interview med partnere i tidligere partnerskaber samt nuværende branchepartnerskaber og kreative partnerskaber under More.Creative
- Interview med udvalgte interessenter i Region Midtjylland om More.Creative
- Desk research af projektmateriale og af websites om More.Creative.

De kvalitative interview udgør således hjørnestenen i dataindsamlingen, og der er i alt gennemført kvalitative interview med 43 forskellige aktører. Der er udarbejdet interviewguides til hver aktørgruppe for at tage højde for aktørernes forskellige udgangspunkter, kendskab til og indsigt i More.Creative og de enkelte partnerskaber. Interviewene er gennemført semistruktureret for at sikre, at de centrale hovedtemaer og -spørgsmål i evalueringen blev afdækket i alle interview, og samtidig give plads til, at der kan fremkomme pointer, der ellers ikke vil være fremkommet ved en mere struktureret interviewform. Interviewene er gennemført som individuelle face-to-face-interview, fokusgruppeinterview og telefoninterview.

Der er desuden gennemført omfattende desk research af relevant projektmateriale og af websites om More.Creative og de enkelte partnerskaber.

4. More.Creative: fremdrift og resultater

More.Creative er et omfattende initiativ, der består af en lang række delelementer, delaktiviteter og virkemidler, hvoraf klyngeinkubationsdelen er langt den væsentligste. Hovedaktiviteterne i More.Creative-initiativet er:

- Klyngeinkubation herunder partnerskabs-facilitatorerne, Den Kreative Arena og Morecreative.dk
- Creative Executive Club
- Rammepartnerskaber/tematiserede netværksforløb herunder Erhvervsservice, De Kreative Byer og Vækstmiljøer og talentudvikling (Be Inspired By).

I dette kapitel evalueres de enkelte hovedaktiviteter i forhold til fremdrift og resultatskabelse og i forhold til, hvordan aktiviteterne understøtter hinanden. Gennemgangen og Oxford Researchs vurdering af de enkelte aktiviteter baserer sig på kvalitative interview med en lang række aktører, der på forskellig vis er involveret i More.Creative, samt supplerende desk research.

Helt overordnet vurderer Oxford Research, at **More.Creative er et veldrevet projekt**, hvor man på nuværende tidspunkt har nået størstedelen af de opsatte delmål. På tværs af de mange aktiviteter er der desuden allerede **skabt en række konkrete resultater**. Det drejer sig bl.a. om netværk og samarbejde, klyngeidentitet, kompetenceudvikling, produkt- og konceptudvikling samt synliggørelse af de kreative erhverv.

"Her i starten er det svært at måle på arbejdspladser. Derfor er der mere fokus på netværksdannelse – ikke netværk for netværkets skyld. Der skal komme noget ud af det. Det skal føre til udnyttelse af potentialer og kompetenceudvikling, hvilket er særligt vigtigt inden for denne branche. Som lille virksomhed kan man ikke alting." (Partner)

Samtidig med, at More.Creative-initiativet har skabt konkrete resultater, er initiativet dog også **komplekst og består som nævnt af mange forskellige aktiviteter**, hvoraf det er Oxford Researchs vurdering, at nogle er mere succesfulde end andre. Særligt klyngeinkubationsarbejdet samt de aktiviteter, der meget direkte støtter op om dette, ser ud til at skabe resultater og varig regional værdi, mens andre aktiviteter virker mere fortænkte og kun har begrænsede synergieffekter med de andre More.Creative-aktiviteter. Generelt er det derfor også Oxford Researchs vurdering, at **More.Creative fremadrettet bør fokusere og skære aktiviteter væk**, som ikke direkte støtter op om projektets hovedidé om at skabe selv bærende klyngeaktører inden for de kreative erhverv – klyngeinkubationsmodellen.

I det følgende udfoldes konklusionerne ved en evaluering af de enkelte hovedaktiviteter.

4.1 KLYNGEINKUBATIONSMODELLEN

I løbet af 2013 udviklede og testede operatørkredsen en model til klyngeinkubation i regi af More.Creative. Modellens faser er:

- En **modningsfase** på et år, hvor en række kreative partnerskaber udvælges blandt en lang række ansøgere til at udvikle og teste deres idéer.
- En efterfølgende **inkubationsfase**, hvor et reduceret antal partnerskaber går videre, nu benævnt branchepartnerskaber, for at gennemgå et inkubationsforløb med henblik på at udvikle sig til at blive **selvstændige kreative klynger** i tredje fase.

Klyngeinkubationsmodellen er som nævnt udviklet over tid. Det har bevirket, at de første partnerskaber - til tider - har følt sig som 'prøveklude' og som en del af et projekt, der skulle modnes, ligesom de selv skulle modnes. Det har haft den logiske konsekvens, at der til tider har hersket usikkerhed om, hvad formålet var med partnerskaberne, som er det centrale omdrejningspunkt i klyngeinkubationsmodellen. Dels har formålet med partnerskaberne skiftet fokus fra at være produktrettede partnerskaber til at være klyngerettede partnerskaber, og dels er operatørerne selv blevet skarpere på, hvad det kræver af dem, for at partnerskaberne udvikler sig i henhold til inkubationsmodellen.

Herudover er det Oxford Researchs vurdering, at der blandt nogle partnerskaber stadig er usikkerhed om, hvad en branche- eller klyngeaktør i praksis er, hvilket naturligvis vanskeliggør arbejdet med at skabe selv bærende klyngeaktører. For mange er klyngebegrebet stadig nyt, hvorfor der måske er behov for mere grundig og grundlæggende introduktion til, hvad klynger og klyngeudvikling er.

Når dette er sagt, er det samtidig Oxford Researchs vurdering, at den faseopdelte klyngeinkubationsmodel generelt set er en god model for klyngeudvikling. Den sikrer, at man uden stor økonomisk risiko i første omgang kan nå bredt ud, hvilket sikrer, at man ikke får siet potentielle, men på tidspunktet meget umodne klynger fra.

Oxford Researchs overordnede indtryk er, at fremdriften såvel som resultatskabelsen generelt er tilfredsstillende i partnerskaberne, men at særligt de fremadrettede perspektiver varierer for de enkelte partnerskaber, hvilket vil blive uddybet i kapitel 6.

Ud over faseinddelingen og de økonomiske midler, der bliver stillet til rådighed for partnerskaberne, er et centralt element i modellen den løbende facilitering af partnerskaberne. Faciliteringen består dels af en udvalgt facilitator, der er tilknyttet hvert partnerskab, samt networking, videndeling og erfaringsudveksling mellem 'nye' og 'gamle' partnerskaber i Den Kreative Arena, som både består af fysiske møder og webbaserede møder på morecreative.dk.

I det følgende behandles facilitatorernes rolle og kompetencer, der er en stor del af operatørrollen. More.Creative-modellen med private virksomheder - Manto og Seismonaut - som operatører på et offentligt regionalt erhvervsfremmeinitiativ og operatørernes kompetencer i forhold til at drive More.Creative behandles dog først i hhv. afsnit 5.1 og afsnit 5.2.

4.1.1 Facilitatorerne

Hvert partnerskab har tilknyttet én af Manto og Seismonaut særligt udpeget facilitator, som vurderes at have kompetencerne og den faglige indsigt til at kunne yde værdifuld sparring og input. I 2014 er alle facilitatorerne med undtagelse af én ansat i Manto eller Seismonaut. På tværs af partnerskaberne er der generelt tilfredshed med facilitatorernes bidrag og kompetencer. Facilitatorerne bidrager fx med:

- At hjælpe til med at modne, tænke forretningsudvikling, innovation, mv. med udgangspunkt i klynge-inkubationsmodellen
- At sidde med til partnerskabsmøder og hjælpe til facilitering af møder og workshops
- Hjælp til at udarbejde fx aktivitetsbeskrivelse og plan for mødeafholdelse dvs. partnerskabsstyring for at sikre fremdrift
- Dag-til-dag sparring med partnerskabsleder
- Faglige input og afholdelse af oplæg
- Sparring med partnerskabsaktører fx i forhold til koncept- og produktudvikling
- Afdækning af interessenter (stakeholder-analyse)
- Hjælp til at tænke på tværs af fagligheder i den respektive sektor, men også på tværs af sektorer
- Holde partnerskabet op på de overordnede mål i More.Creative – de skal skabe noget generisk, der også kan være værdiskabende for andre, og som kan skaleres
- At holde regionens politiske agenda for øje.

Der er i praksis individuelle forskelle på den rolle, som den enkelte facilitator spiller i partnerskaberne, og hvad de konkret bidrager med. Der er dog en række gennemgående elementer.

Baseret på interview med operatørerne og partnerskabsaktører vurderer Oxford Research, at aktiv facilitering og støtte til partnerskabslederne generelt har været nødvendig uanset partnerskab. Det skyldes, at flere af partnerskabslederne ikke er uddannede projekt- og netværksledere og dermed mangler nødvendige kompetencer fx ift. at opbygge netværk eller ift. at lede et partnerskab med deltagelse af aktører på tværs af sektorer, på en måde så alle oplever – særligt erhvervslivet – at der sker fremskridt.

Partnerskabslederne har desuden brug for løbende sparring, input og at blive holdt til ilden fx i forhold til at blive mindet om, at partnerskaberne skal have et erhvervsmæssigt sigte, at partnerskabet gerne skal udvikle sig til at blive en selv bærende klyngeaktør, og at More.Creative har et regionalt og ikke et lokalt sigte.

Facilitatorerne bidrager som nævnt generelt positivt i partnerskabernes første udviklingsfaser, hvor der er brug for løbende sparring og input ift. partnerskabsledelse. Dog synes der at være en tendens til, at partnerskaberne over tid – i takt med at de modnes – har brug for mere specifikke kompetencer fx i forhold til forretningsudvikling og klyngeudvikling.

”Jeg har savnet flere end en enkelt sparringspartner. Jeg har været tilfreds med den, jeg har haft, men savner, at der kommer lidt cyklus i det. Man kommer til at tænke ens og bliver måske ikke udfordret. Vi har fokuseret meget på projektledelse og proces, men det kan vi godt selv. Jeg har mere brug for noget på forretningsdelen, og jeg tror, at andre af facilitatorerne er bedre til det.” (Partnerskabsleder)

I forhold til 2013 mangler den såkaldte ekspertpulje i 2014, om end der ifølge operatørerne fortsat er mulighed for, at partnerskaberne kan købe ekstern ekspertbistand på de områder, hvor Manto og Seismonaut ikke selv har kompetencerne in-house. Dette har man bl.a. gjort i branchepartnerskabet The Architecture Project. Oxford Research foreslår imidlertid, at denne mulighed – og rammerne herfor – tydeliggøres for alle partnerskaberne, eksempelvis ved at ekspertpuljen genindføres. Et andet forslag går på at lade facilitatorerne cirkulere, så de enkelte facilitators kompetencer kommer i spil i forskellige partnerskaber. Der bør dog stadig være én facilitator, der er særligt tilknyttet til hvert partnerskab med henblik på at skabe fortrolighed.

Øvrige opmærksomhedspointer i forhold til facilitatorerne er:

- Facilitatorens positive bidrag til det enkelte partnerskab er meget personafhængigt. Det afhænger både af facilitatorens faglige kompetencer, men også af de personlige relationer.
- Det er vigtigt, at partnerskaberne meget eksplicit får beskrevet, hvad de kan forvente af deres facilitator, hvad de konkret kan anvende og eventuelt ikke anvende facilitatoren til, samt hvor mange facilitatortimer, de har til rådighed.
- Det er afgørende, at facilitatoren agerer neutralt og fx ikke selv har kommercielle interesser i forhold til det partnerskab, som han/hun faciliterer.

4.1.2 Den Kreative Arena – horisontal videndeling og uddannelse af partnerskabsledere

I Den Kreative Arena mødes alle partnerskabslederne fra de enkelte partnerskaber og facilitatorerne fra Manto, Seismonaut og Volcano Concepts på tværs med det formål at videndele, erfaringsudveksle, netværke og ikke mindst for at få faglige input om særligt partnerskabsledelsesrelaterede emner.

Ud over de fysiske møder fungerer hjemmesiden morecreative.dk som en del af Den Kreative Arena. Her leverer de enkelte partnerskaber blogindlæg og nyheder, der fx beskriver afholdte arrangementer og andre partnerskabsrelevante nyheder.

Den Kreative Arena, som platform for udefrakommende inspiration, vidensdeling og erfaringsudveksling, har udviklet sig i løbet af More.Creatives levetid på baggrund af input fra partnerskabslederne. Det format, som Den Kreative Arena nu er landet på, med øget fokus på konkret erfaringsudveksling partnerskabslederne imellem, vurderer Oxford Research er værdiskabende for de deltagende.

Vurderingen beror på input fra de enkelte partnerskabsledere, fra operatører samt deltagelse i et arrangement i Den Kreative Arena.

Den Kreative Arena

Det seneste arrangement i Den Kreative Arena havde temaet 'Bæredygtig udvikling af partnerskaber'. Det bød bl.a. på to oplæg om hhv. mulighederne i matchmaking- og partnerskabssøgningssystemet 'European Enterprise Network' og hhv. om tilskudsmuligheder i EU. Desuden informerede operatørerne om More.Creative relevante emner; der var et par hurtige input fra partnerskabsledere; der var tid til uformel networking; og der var afsat en time til tre workshops mod fokus på dagens tema. Særligt sidstnævnte bidrog med konkret viden- og erfaringsudveksling.

4.1.3 Morecreative.dk – løbende dokumentation af fremskridt og ekstern kommunikation

Webdelen af More.Creative - morecreative.dk - er bl.a. den platform, hvor de enkelte partnerskaber dokumenterer fremdriften i partnerskaberne og i nyheder og blogs beskriver, hvilke aktiviteter de har gennemført. Morecreative.dk giver således partnerskaberne mulighed for at viden- og erfaringsdele løbende mellem de fysiske møder i regi af Den Kreative Arena, samtidig med at partnerskaberne tvinges til løbende at dokumentere fremskridt. Morecreative.dk er desuden More.Creatives eksterne kommunikationsplatform, der har til formål at synliggøre More.Creative-initiativet og de kreative erhverv i Region Midtjylland.

Oxford Research anbefaler, at der ikke bruges for mange ressourcer på at udvikle webdelen af More.Creative, herunder morecreative.dk, da morecreative.dk må betragtes som et midlertidigt website, der giver god mening i de første faser af partnerskabernes udvikling. Men da målet med More.Creative er at udvikle selv bærende klyngeaktører, er det på sigt i stedet klyngeaktørerne, der skal have eget website og egne sider på de sociale medier såsom på Facebook og LinkedIn.

4.2 CREATIVE EXECUTIVE CLUB

More.Creative etablerede i 2014 CEC, der har som mål at sætte forretningsudvikling i de kreative erhverv på dagsordenen hos bl.a. topledere i Region Midtjyllands større virksomheder og hos politikere.

Det er Oxford Researchs vurdering, at CEC er med til at skabe vigtig opmærksomhed om de kreative erhverv opadtil, og at der blandt partnerskabslederne, der deltog i CEC-morgenseminaret, er udpræget tilfredshed med deres output af CEC.

Oxford Research anbefaler på baggrund af tilbagemeldinger fra deltagere i CEC-arrangementet, at kommende CEC-arrangementer afholdes rundt omkring i Region Midtjylland i forskellige kommuner fra gang til gang. Det er desuden vigtigt, at CEC-arrangementerne både sigter 'opad' mod beslutningstagere og topledere i regionens større virksomheder med henblik på at skabe opmærksomhed om de kreative erhverv, men også skal formå at sigte 'nedad', så hvert arrangement er relevant for ledere af regionens mindre kreative virksomheder. I forlængelse heraf er det centralt, at CEC fremadrettet har fokus på at afholde arrangementer, der tager udgangspunkt i de brancher, områder og tematikker, som partnerskaberne ligger inden for, så der sikres synergi.

Creative Executive Club

Første arrangement, et morgenseminar med temaet *'Fremtidens kreative vækst'*, blev afholdt i Aarhus den 21. august 2014 havde over 60 deltagere, herunder topledere og politikere. På seminaret blev der bl.a. afholdt en række oplæg fra internationale og nationale eksperter, meningsdannere og kreative topledere.

Det er afgørende, at CEC ikke udvikles til endnu et forum for primært regionale og kommunale politikere og embedsmænd, erhvervsfremmeaktører og ansatte fra viden- og uddannelsesinstitutioner, som regionens virksomheder ikke vil deltage i. CEC-arrangementerne skal således målrettes virksomhederne med relevante oplæg fx omhandlende kreative virksomheders inspirerende succes historier.

4.3 RAMMEPARTNERSKABER - TEMATISEREDE NETVÆRKSFORLØB

De såkaldte rammepartnerskaber eller tematiserede netværksforløb inden for Erhvervsservice, De Kreative Byer og Vækst og Talentudvikling har til formål at understøtte de kreative erhvervsvækstvilkår gennem en fokuseret udvikling af virksomhedernes rammebetingelser. Disse rammepartnerskaber er endnu ikke for alvor kommet i gang. Det skyldes, at rammepartnerskaberne er stødt på manglende opbakning fra kommunerne og de organisationer, som rammepartnerskaberne er rettet mod, og at operatørkredsen har haft vanskeligt ved at se formålet hermed og derfor har prioriteret de øvrige initiativer, herunder initiativer rettet mod de kreative partnerskaber og branchepartnerskaberne. De kreative partnerskaber og branchepartnerskaberne er ligeledes kendetegnet ved at have deltagelse af kommuner og organisationer, som også er målgruppen for rammepartnerskaberne.

Oxford Research vurderer, at rammepartnerskaberne er med til at øge kompleksiteten i More.Creative unødigt. Rammepartnerskaberne synes at skabe forvirring, og evalueringens informanter har gennemgående svært ved at se værdien af disse. Vi anbefaler på den baggrund, at antallet af partnerskabstyper skæres til for at skabe klarhed og for at fokusere på værdiskabende initiativer for regionens erhvervsliv. I den forbindelse vil det være oplagt at indarbejde temaerne/idéerne fra rammepartnerskaberne i arbejdet med branchepartnerskaberne.

I det følgende gennemgås og vurderes de tre rammepartnerskaber - Erhvervsservice, De Kreative Byer og Vækst og Talentudvikling.

4.3.1 Erhvervsservice målrettet de kreative erhverv

Der er generelt stor opbakning til More.Creative som et særligt erhvervsfremmeinitiativ rettet mod de kreative erhverv. Et centralt argument, der går igen på tværs af aktører, er, at de traditionelle erhvervsstøtteordninger ikke rammer de kreative erhverv, og at fx væksthuse og de kommunale erhvervsserviceenheder ikke har nok viden om de kreative erhverv til at kunne yde dem den rette service. Det er en udfordring, da mange kreative virksomheder har brug for rådgivning i forhold til forretningsudvikling og innovation.

Konkret har More.Creative kortlagt alle erhvervsfremmeaktører i regionen og har afholdt et netværksmøde. Operatørkredsen vurderede på den baggrund, at der ikke var tilstrækkelig opbakning fra de etablerede erhvervsserviceaktører.

Det er planen, at der skal udvikles et katalog med målrettede erhvervsserviceydelser og at kvalificere og teste ydelserne i 2014. Det er Oxford Researchs vurdering, at indsatsen rettet mod at udvikle målrettet erhvervsservice til de kreative erhverv, herunder at udvikle et inspirationskatalog, endnu ikke er kommet så langt.

Oxford Research har i mange sammenhænge arbejdet med erhvervsservicesystemet på både kommunalt og regionalt niveau. Det er på baggrund af dette kendskab vores vurdering, at de eksisterende aktører, særligt på kommunalt niveau, kun i begrænset omfang kan forventes at ville kunne yde branchespecifik rådgivning og service til de kreative erhverv, selvom More.Creative får igangsat de planlagte aktiviteter.

Det er i stedet vores vurdering, at det gælder om at udvikle og forankre de branchespecifikke erhvervsservicekompetencer rettet mod rådgivning af de kreative erhverv i de kreative erhvervsklynger, som udvikles i regi af

More.Creative. Herved bliver opgaven i højere grad at skabe netværk og kendskab mellem erhvervsserviceaktører og de kreative erhvervsklynger, således at de, der til dagligt arbejder med erhvervsservice i fx kommunerne og i Væksthuset, bliver i stand til, som minimum, at kunne hjælpe de enkelte kreative virksomheder videre i erhvervsvremmesystemet til de, der besidder de fornødne rådgivningskompetencer.

4.3.2 De Kreative Byer

De Kreative Byer-initiativet i regi af More.Creative har for det første til formål at skabe en fælles forståelse blandt regionens kommuner om, hvordan en by på forskellig vis kan være kreativ, for det andet at identificere eventuelle fælles projekter kommunerne imellem. I regi af More.Creative er der udviklet et inspirationskatalog om kreative byer, som primært ” (...) er målrettet medarbejdere i kommuner og regioner som til daglig beskæftiger sig med udvikling af kreative brancher, byudvikling samt kulturområdet og krydsfeltet mellem de tre”¹.

Vurderingen fra operatørkredsen er, at De Kreative Byer-initiativet ikke har fungeret tilfredsstillende. Der er forsøgt gennemført en række kreative arrangementer med kommunerne, hvor det blev vurderet fra More.Creatives side, at der ikke var tilstrækkelig stor opbakning fra kommunernes side.

Planen er at koble De Kreative Byer til konceptudviklingen af World Creative Forum 2017. Oxford Research anbefaler, at der gennemføres en målrettet indsats for at formidle hovedkonklusionerne fra inspirationskataloget - evt. på en mini-konference inden for en nærmere fremtid - til de rette medarbejdere i regionens kommuner med henblik på at sætte de kreative erhverv på dagsordenen i de enkelte kommuner. Dette bør ske, således at inspirationskataloget ikke blot bliver ’en rapport til hylden’, men at de relevante by- og erhvervsudviklingsrelaterede konklusioner og inspirerende by-cases fra kataloget spredes og giver anledning til inspiration i kommunerne.

Overordnet set er det dog Oxford Researchs vurdering, at indsatsområdet kun i begrænset omfang skaber værdi og synergi ift. brancheinkubationsarbejdet, og at det bør overvejes, hvorvidt der fremadrettet skal bruges energi og ressourcer på at igangsætte yderligere aktiviteter på området.

4.3.3 Talentudvikling og vækstmiljøer - Be Inspired By

More.Creatives initiativ rettet mod kreative vækstmiljøer og talentudvikling er primært projektet ’Be Inspired By’, der gennemføres i løbet af 2014 af en gruppe vækstmiljøer fra hele regionen med konsortiet som facilitator og aktiv deltager. Formålet er at udvikle en online platform med henblik på at fordre erfaringsudveksling og videndeling rettet mod iværksætttermiljøer såvel som den enkelte kreative iværksætter samt at skabe øget synlighed omkring regionens iværksætttermiljøer. Det overordnede formål er at styrke eksisterende miljøer og hjælpe nye miljøer i gang.

Oxford Research vurderer, at initiativet umiddelbart giver god mening i forhold til at udvikle regionens rammebetingelser med henblik på at understøtte de kreative erhverv. Det er dog Oxford Researchs anbefaling, at More.Creative bør fokusere på initiativer, der understøtter arbejdet i de enkelte kreative – og branchepartnerskaber og på tværs af disse partnerskaber, og i den kategori falder ’Be Inspired By’ umiddelbart ikke.

¹ <http://morecreative.dk/nyhed-faa-inspirationskataloget-om-kreative-byer-her/> (anvendt 2014-09-09)

5. Organisering, samarbejdsrelationer og kommunikation

Selv om More.Creative er Region Midtjyllands indsats i forhold til at fremme kreative erhverv med målet om at skabe vækst i og via de kreative erhverv, er regionen ikke selv operatører på indsatsen, men har lagt operatøropgaven ud til et konsortium af private virksomheder. I More.Creatives første år, 2013, bestod operatørkonsortiet af fem partnere: Manto og Seismonaut, som udgjorde projektdirektionen, samt Volcano Concepts, Have Kommunikation og CONNECT Denmark. Fra 2014 er der sket en række organisatoriske ændringer. Dels er More.Creative blevet integreret i 'Aarhus 2017 – Europæisk Kulturhovedstad' (herefter Aarhus 2017), og dels er operatørkonsortiet fra januar 2014 blevet slanket til nu udelukkende at bestå af Manto og Seismonaut, som er operatører af More.Creative på vegne af Fonden Aarhus 2017 og Region Midtjylland.

I dette kapitel sættes der fokus på organiseringen og samarbejdsrelationerne i More.Creative-indsatsen, på operatørernes kompetencer, på kommunikationen af More.Creatives formål og indhold samt på More.Creative som regionalt initiativ. Kapitlet bygger på kvalitative interview med en lang række aktører, der på forskellig vis er involveret i More.Creative, samt supplerende desk research.

Kapitlets hovedkonklusioner er, at modellen med **private virksomheder som operatører** på et regionalt erhvervsfremmeinitiativ, her More.Creative, har flere positive aspekter end negative. De har eksempelvis stor faglig indsigt i de kreative erhverv og evner at sætte sig ind i andre virksomheders udfordringer. Det konkluderes desuden, at **samarbejdet med Aarhus 2017** har haft en vanskelig opstartsperiode, hvorfor begge parter, More.Creative og Aarhus 2017, bør prioritere integrationen af More.Creative i Aarhus 2017, så de i højere grad drager fordel af hinanden. I forhold til **samarbejdet mellem Region Midtjylland og operatørkredsen** konkluderes, at det generelt fungerer godt. Endvidere vurderer Oxford Research, at operatørkredsen generelt besidder mange relevante **kompetencer** i forhold til at drive More.Creative, men at der fremadrettet er et stigende behov for at inddrage ekspertkompetencer i takt med, at partnerskaberne udvikler sig.

Hvad angår **kommunikationen af More.Creatives formål og indhold**, har operatørerne været udfordret af, at More.Creative er et komplekst projekt med mange indsatser og mange aktører bag. More.Creative har desuden udviklet sig meget siden januar 2013. Der ligger dels en udfordring i at skære indsatserne til, og dels en større opgave i at kommunikere, hvad der er formålet med More.Creative, og hvilken retning initiativet bevæger sig – både indadtil fx ift. de enkelte partnerskaber og udadtil ift. interessenterne. En anden udfordring knytter sig til spørgsmålet, om More.Creative er **et regionalt eller et Aarhus-initiativ**? Det spørgsmål stilles af en række aktører på trods af, at operatørkredsen og partnerskaberne synes at være bevidste om kritikken/opfattelsen. Der ligger således fortsat et arbejde i at sikre og tydeliggøre, at More.Creative er et regionalt initiativ, uagtet at mange kreative virksomheder er bosat i Aarhus.

I det følgende uddybes baggrunden for konklusionerne.

5.1 PRIVATE VIRKSOMHEDER SOM OPERATØRER PÅ MORE.CREATIVE

Der er generelt stor ros til operatørerne på tværs af aktører, der anser det som nytænkende og forfriskende, at Region Midtjylland har uddelegeret operatørrollen til et privat konsortium. Der peges fra flere kanter på, at operatørerne Manto og Seismonaut dels har den fordel, at de som private virksomheder bedre evner at sætte sig ind i andre private virksomheders udfordringer end offentlige aktører, dels at Manto og Seismonaut har god faglig indsigt i de forskellige kreative erhverv, og dels at det er nemt for aktørerne at komme i kontakt med operatørerne.

"More.Creative er organiseret med kommercielle virksomheder som operatører. Det gør, at More.Creative har forståelse for de udfordringer, som kreative virksomheder møder i regionen. Det har været særdeles positivt og en meget værdifuld model. Jeg så meget gerne denne form brede sig til andre områder. Det gør, at de private operatører i dialogen med de kreative virksomheder har den forretningsmæssige forståelse. Derudover kommer de fra samme branche og har dermed den fordel, at de har stor viden om virksomheder." (Interessent)

Regionen kritiseres dog for at hyre et privat konsortium med fem aktører, hvorfor det også anses som positivt, at konsortiet nu kun består af Manto og Seismonaut. Det betyder dels færre omkostninger til operatører, og dels bedre projektledelse da *"(...) for mange kokke fordærver maden."* (Interessent). I forlængelse heraf påpeges, at det bør være et mål, at så stor en andel af de samlede midler til More.Creative, herunder regionens omkostninger til operatørerne, går til værdiskabende erhvervsudvikling inden for de kreative erhverv på tværs af regionen.

"Der skal større fokus på, hvor meget operatordelen skal fylde. Det er fint, at de er fødselsbørn, men hvordan får man partnerskaberne til at skulle mere selv? Det kan være skidt altid at have en hånd i ryggen. Midlerne skal ud at arbejde og skal ikke gå til administration" (Interessent)

Et andet opmærksomhedspunkt er operatørkredsens dobbeltrolle. De er på den ene side en del af partnerskabernes daglige arbejde via de tilknyttede facilitatorer og de fysiske møder i Den Kreative Arena. På den anden side er det også operatørkredsen, der sammen med en udvælgelseskomité er med til at udpege de partnerskaber, der skal under More.Creative-paraplyen, og dermed får økonomisk støtte fra Region Midtjylland og løbende sparring. Det er en vanskelig balancegang og et forhold, som bl.a. nogle af de partnerskaber, som ikke er fortsat i regi af More.Creative, har kritiseret.

5.2 OPERATØREN OG DERES KOMPETENCER

Et særligt forhold ved More.Creative er, at operatørerne er private rådgivere/virksomheder, og at det dermed ikke er offentlige aktører, viden- og uddannelsesinstitutioner eller regionen selv, der har drevet projektet. Et centralt spørgsmål i evalueringen har således også været, hvorvidt modellen med at anvende private operatører har virket, samt om operatørerne har haft de rette kompetencer til opgaven.

Fra vores interview med både partnerskaber, interessenter såvel som Region Midtjyllands medarbejdere er det vores klare indtryk, at modellen med at bruge private aktører har været en succes, og at operatørkredsen, der i dag består af Manto og Seismonaut, langt hen ad vejen besidder de rette kompetencer ift. en erhvervsfremmesatsning rettet mod de kreative erhverv. På følgende områder har operatørkredsens kompetencer været særligt værdiskabende:

- Stærk faglig indsigt i de kreative erhverv
- Stor forståelse for og indsigt i, hvordan små private virksomheder tænker og agerer samt deres behov og rationaler
- En stærk brobygger og bindeled mellem det offentlige og politiske niveau og erhvervslivets behov
- Professionel sekretariatsbetjening med hurtig responstid
- Kompetente facilitatorer med både faglig indsigt og projektstyrings- og procesindsigt
- Et stort netværk der fx gør det muligt hurtigt at indhente eksperter
- De uddanner partnerskabs-facilitatorer ved tæt sparring mellem partnerskabsledere og facilitatorer samt i Den Kreative Arena.

Operatørkredsen roses således generelt for at besidde mange relevante kompetencer. Oxford Research vurderer dog, at der kompetencemæssigt er en række opmærksomhedspunkter, som knytter sig til, at partnerskaberne over tid gerne skal udvikle sig til at blive selv bærende klyngeaktører:

- I operatørkredsen synes at mangle medarbejdere med reel praksiserfaring med klyngeudvikling, herunder kompetencer ift. hvordan partnerskaberne udvikler sig til at blive selv bærende og bæredygtige.
- I takt med at partnerskaberne modnes og bliver mere selv bærende, bliver en fast tilknyttet facilitator mere overflødig, jf. også afsnit 4.1.1. I stedet efterspørges specifikke ekspertkompetencer, som ikke nødvendigvis er i operatørkredsen, men som kan hyres ind via deres netværk.

Det kan overvejes, om operatørerne med tiden skal fases ud og/eller koncentrere deres opgave til få, men værdiskabende elementer, så der kommer flere frie midler til de enkelte partnerskaber/selv bærende klynger. Det vil give en mere fleksibel model, hvor eksempelvis Den Kreative Arena (cross-cluster platform) og andre værdiskabende elementer fortsætter.

5.3 SAMARBEJDSRELATIONER

5.3.1 Samarbejdet mellem More.Creative og Aarhus 2017

More.Creative er fra primo 2014 blevet integreret i Aarhus 2017 (Europæisk Kulturhovedstad 2017), som sammen med Region Midtjylland formelt driver og finansierer More.Creative.

Baggrunden for integrationen er, at Aarhus 2017 i deres oprindelige projektkatalog havde fokus på de kreative erhverv, hvilket netop er More.Creatives omdrejningspunkt. Ved at integrere More.Creative i Aarhus 2017 kunne man således få integreret to initiativer med målet om at opnå synergieffekter.

Flere aktører i og omkring More.Creative giver udtryk for, at det grundlæggende giver god mening, at More.Creative er lagt ind under Aarhus 2017, da det giver god signalværdi at forsøge at få sammenhæng mellem regionens initiativer. Samarbejdet mellem More.Creative og Aarhus 2017 har dog haft en vanskelig opstartsperiode, hvilket skyldes, at:

- More.Creative er Region Midtjyllands initiativ, mens Aarhus 2017 er forankret både i kommunerne og i regionen.
- Aarhus 2017 mangler ejerskab til More.Creative, bl.a. fordi Aarhus 2017 har skullet have sine organisatoriske rammer og bemanning på plads.
- More.Creative har primært fokus på erhvervsudvikling, mens Aarhus 2017 primært har fokus på kultur.
- More.Creative og Aarhus 2017 beskrives som *"To børn med forskellige mindset og med hver sin agenda"*.
- Aarhus 2017 har mange opgaver, der har vanskeliggjort integrationen af More.Creative i Aarhus 2017. Samarbejdet er således ikke blevet prioriteret tilstrækkeligt.

Det er Oxford Researchs vurdering, at samarbejdet mellem More.Creative og Aarhus 2017 går bedre, og at der fra begge sider er et ønske om at få det til at fungere. I den sammenhæng gives der fra begge sider udtryk for, at det giver særdeles god mening at anvende More.Creatives klyngeinkubationsmodel – eller ”motor”, som den også omtales – for en række af Aarhus 2017’s projekter. Et sådant samarbejde vil sikre, at der for alvor kan opnås synergieffekter ved integrationen. Derfor anbefaler Oxford Research, at de to parter fortsætter med at arbejde for at få det bedste ud af samarbejdet, og at begge parter lægger sig i selen for at prioritere integrationen.

5.3.2 Samarbejdet mellem operatører og Region Midtjylland

Det er Oxford Researchs vurdering, at samarbejdet mellem Region Midtjylland og operatørerne Manto og Seismonaut fungerer godt. Region Midtjylland roses som en projektejer, hvor der er kort fra møde til handling, som er meget lydhør, og som bakker operatørkredsen op. Der er således generelt en følelse af, at regionen støtter op om More.Creative. Det har været nødvendigt af flere årsager. Dels fordi det langt fra er typisk, at et regionalt erhvervsfremmeinitiativ har private virksomheder som operatører, hvorfor både regionen og operatørkredsen er på ’ny grund’. Dels fordi More.Creatives første år har haft karakter af projektmodning, hvorfor der har været behov for en tæt dialog i forbindelse med den løbende udvikling af projektet.

5.4 MORE.CREATIVES KOMMUNIKATION OM FORMÅL OG RETNING

For en del aktører er det ikke klart og tydeligt, hvad der er det præcise formål med More.Creative. Det skyldes primært, at der undervejs er sket et skifte i More.Creatives fokus - fra fokus på produktudvikling til klyngeudvikling. Det ses bl.a. af resultatkontrakterne, hvor More.Creative har bevæget sig fra at fokusere på forretningsbaserede partnerskaber i 2013 til i 2014 at arbejde med kreative partnerskaber og branchepartnerskaber, der gerne skal udvikle sig til selv bærende klyngeaktører².

I løbet af 2013 er More.Creative således blevet 'klyngerettet', hvilket ikke var et fokus og ej heller et kriterium for at blive et More.Creative-partnerskab fra start. Dette skifte har skabt frustration undervejs i partnerskaberne og bliver kritiseret for ikke at være blevet kommunikeret klart. Det har vanskeliggjort det for aktørerne at vurdere, hvad de bliver målt på, og i forlængelse heraf, hvad man fra politisk side ønsker med More.Creative og partnerskaberne.

"Jeg har fra begyndelsen savnet et klart mål med partnerskaberne. Altså hvad ønskede man fra politisk side at opnå med partnerskaberne og endnu mere med branchepartnerskaberne. Jeg spurgte på et tidspunkt til deres succeskriterier og fik ikke noget svar. Det har imidlertid gjort det svært for os aktører at finde ud af, hvad vi ville blive målt på, og det har været svært at finde en retning i det. Når det er sagt – er jeg klar over, at More.Creative har været lidt af et eksperiment og måske endda i sig selv er et kreativt partnerskab. Og dermed undervejs har fundet sine egne ben." (Partnerskabsleder)

Der synes dog også at være forståelse for, at More.Creative i sig selv er et eksperiment og har skullet bruge noget tid på at finde sine egne ben og den rigtige retning.

Flere aktører peger i den sammenhæng på, at der er for mange aktører bag More.Creative, hvilket er forvirrende udadtil. Hvem skal man kommunikere til, og hvem har ansvar for hvad? Det er blevet tydeligere i 2014, men der ligger stadig en udfordring i at kommunikere klart om formål såvel som retning.

5.5 MORE.CREATIVE SOM REGIONALT INITIATIV ELLER AARHUS-INITIATIV?

More.Creative er et regionalt initiativ, men nogle aktører oplever More.Creative som et Aarhus-initiativ. Kritikken baseres på, at mange partnerskabsaktører er fra Aarhus, og at mange More.Creative- og partnerskabsaktiviteter afholdes i Aarhus. I forlængelse heraf kritiseres beslutningen om at integrere More.Creative i Aarhus 2017, da det umiddelbart, rent kommunikativt, understøtter kritikken om, at More.Creative reelt er et Aarhus-initiativ.

"Man skal ikke nøjes med at sende invitationer. Man skal ud til virksomhederne i regionen og fortælle, hvad de kan få ud af More.Creative og de enkelte partnerskaber. Det vil være interessant, hvis man kan matche de små

² I Resultatkontrakten fra 2013 var partnerskaberne benævnt *forretningsbaserede partnerskaber*, mens de fra 2014 kaldes *kreative partnerskaber* og *branchepartnerskaber*.

og store virksomheder. Der skal en incitamentsstruktur til at få virksomhederne med fra hele regionen og lave arrangementer i hele regionen.” (Interessent)

Operatørerne giver udtryk for, at de er opmærksomme på problemstillingen og påpeger løbende over for partnerskaberne, at de skal tænke regionalt og ikke kun Aarhus. Desuden vurderes det, at partnerskabslederne er opmærksomme på problemstillingen. Eksempelvis søger partnerskabslederne at invitere virksomheder og andre aktører fra hele regionen til deltagelse i partnerskaberne og at holde arrangementer rundt omkring i regionen. Endvidere er der flere eksempler på, at der arrangeres fælles transport til partnerskabsarrangementerne, så det er let for alle at komme til og fra arrangementerne.

Et centralt forhold er dog, at mange kreative virksomheder er bosat i Aarhus, hvorfor det er 'naturligt', at størstedelen af de deltagende virksomheder i More.Creative-regi er Aarhus-baserede. Et argument er, at et partnerskab skal starte et sted og modne tilstrækkeligt, så der er overskud til at række ud mod virksomheder i hele regionen med henblik på at knytte stærkere relationer.

Oxford Research vurderer til trods for ovennævnte forhold, at 'Aarhus-problematikken' er en reel udfordring i forhold til at sikre bred forankring af More.Creative i regionen. Vi anbefaler derfor, at der fortsat arbejdes aktivt med at gøre More.Creative til et regionalt initiativ – både indholdsmæssigt, formmæssigt og kommunikativt.

I den sammenhæng er det relevant at fremhæve tre fremadrettede spor, som Region Midtjylland aktuelt er i gang med at definere for More.Creative. Det drejer sig om at se More.Creative som et initiativ med følgende tre mål: 1) At skabe vækst i de kreative erhverv, 2) At skabe vækst i beslægtede erhverv via de kreative erhverv og 3) At bidrage til via de kreative erhverv at håndtere offentlige udfordringer, eksempelvis inden for klima, sundhed og andre borgerrettede ydelser.

More.Creative har i høj grad fokuseret på det første spor i løbet af de første to år, hvormed vægten i projektet i nogen grad har været på Aarhus, hvor en stor del af de kreative erhverv holder til. Ved at udvide fokus til i større grad at omfatte det andet og tredje spor, åbnes der op for en større regional forankring af More.Creative, idet der alt andet lige findes flere aktører inden for spor to og tre i kommunerne vest for Aarhus.

6. Partnerskabernes fremdrift og resultater

Det centrale omdrejningspunkt i More.Creative-indsatsen er operatørernes udvælgelse og understøttelse af en række kreative partnerskaber og branchepartnerskaber, som er baseret på nye forretningsidéer, og som har partnere fra både den private og offentlige sektor, herunder også viden- og uddannelsesinstitutioner. Partnerskaberne modtager finansiell støtte og får forretningsmæssig sparring som beskrevet i de to foregående kapitler.

I 2013 udvalgte More.Creative ni kreative partnerskaber. De fem med størst potentiale gik videre til 2014, hvor de er blevet suppleret af fire nye. Under More.Creative er der således i 2014 i alt ni partnerskaber. De fire nye kreative partnerskaber, der har været i gang siden april 2014, er:

- Den Vstdanske Film- og Meidekommission
- Designinitiativet
- Gastronomisk forretningsudvikling
- Vækst gennem viden om events (VÆVE).

Foruden Shareplay, der er blevet et branchepartnerskab under More.Creative, er fire kreative partnerskaber videreført i 2014 som branchepartnerskaber. Branchepartnerskaberne er:

- The Architecture Project
- Headstart Fashion
- Innovativ Offentlig Kommunikation (IOK)
- Open Culture
- Shareplay.

I det følgende gennemgås More.Creative-partnerskaberne og de resultater, der er skabt som følge af de enkelte partnerskaber og på tværs af partnerskaberne. I afsnit 6.1. beskrives de tværgående konklusioner, som partnerskabsevalueringerne har givet, samt kendetegn ved de partnerskaber, som Oxford Research vurderer har størst potentiale til at udvikle sig til at blive selv bærende klyngeaktører. Efterfølgende i afsnit 6.2. præsenteres partnerskaberne ét for ét. Først præsenteres evalueringerne af branchepartnerskaberne eksklusive Shareplay (som er evalueret og af rapporteret i en selvstændig rapport i september 2014) efterfulgt af evalueringerne af de kreative partnerskaber.

6.1 KONKLUSIONER PÅ TVÆRS AF PARTNERSKABSEVALUERINGER

Oxford Research vurderer, at der på tværs af partnerskaberne generelt er fremdrift i forhold til More.Creatives overordnede formål om ” (...) at medvirke til at øge de kreative virksomheders værditilvækst og konkurrenceevne gennem målrettede kreative partnerskaber og branchepartnerskaber, som fungerer som en understøttende organisatorisk ramme for en særlig branche eller tematisk agenda”. Grundet More.Creatives relativt korte levetid kan der helt naturligt endnu ikke spores egentlige samfundsøkonomiske effekter af indsatsen som jobskabelse, øget konkurrenceevne og værditilvækst. Der kan dog allerede nu peges på en række betydelige resultater, som sammen danner et solidt fundament for den mere hårde effektskabelse fremadrettet. Det drejer sig bl.a. om:

- Nye netværk og nye samarbejdsrelationer på tværs af sektorer og aktører i regionen
- Videndeling og erfaringsudveksling
- Opstart af innovationsprojekter som i nogle tilfælde har bidraget til egentlig produkt- og konceptudvikling
- Afholdelse af eller deltagelse i arrangementer, som fx bidrager til at skabe øget regional og national synlighed om de kreative erhverv i Region Midtjylland såvel som international branding af midtjyske virksomheder og kompetencer
- Øget branchebevidsthed og klyngeidentitet – fx udtrykt i udviklingen af fælles visioner og strategier for, hvordan fælles midtjyske udfordringer og potentialer inden for de enkelte brancher og klynger takles og udløses i fællesskab.

Som nævnt er More.Creative et slags klyngeinkubationsprogram, hvis mål er, at de igangsatte partnerskaber skal udvikles til selv bærende klynge- og brancheaktører. Men selvom langt de fleste partnerskaber helt overordnet ser ud til at være veldrevne, er det dog samtidig Oxford Researchs vurdering, at det ikke er alle partnerskaberne, som har potentiale til at blive selv bærende klyngeaktører med et klart erhvervsudviklingssigte og med engagement og opbakning fra virksomhederne.

Dette er dog ikke ensbetydende med, at partnerskaberne og de projekter, de har igangsat, ikke med fordel kan videreføres, men at det fx vil give bedre mening for partnerskabet at blive videreført som mere (tids)afgrænsede produktudviklings- eller innovationsprojekter fx via støttetraditionelle projektmidler og/eller evt. blive forankret som delaktiviteter hos eksisterende aktører, herunder branche- og klyngeaktører som eksempelvis Shareplay eller Region Midtjyllands sundhedsklynge Medtech Innovation Center.

6.1.1 Afgørende faktorer for velfungerende partnerskaber med klyngepotentiale

Der kan på tværs af partnerskaberne fremdrages en række faktorer, som er centrale, såfremt et More.Creative-partnerskab over tid skal udvikle sig til at blive en selv bærende klyngeaktør, der skaber værdi for den/de brancher, klyngeaktøren er målrettet, og for regionen. De partnerskaber, der har potentialet til at blive selv bærende klyngeaktører, er kendetegnet ved:

- At erhvervsudvikling er omdrejningspunktet

- At udgangspunktet er virksomhedernes konkrete udfordringer og behov, og at netop det virksomhedsorienterede udgangspunkt er drivende
- At virksomheder er blandt de centrale drivkræfter i partnerskabet
- At partnerne, herunder særligt virksomhedspartnerne, har ambition og motivation til bruge tid og ressourcer på partnerskabet
- At målet med partnerskabet er klart – handling frem for ord
- At partnerne relativt tidligt i processen har gjort sig tanker om, hvor partnerskabet skal forankres
- At partnerne relativt tidligt i processen har gjort sig tanker om, hvordan de kan blive selv bærende, herunder finansieres
- At partnerskabets fokus ikke er for snævert fx et tema eller et udviklingsprojekt.

Det er desuden klart, at der stilles store krav til partnerskabets leder. Kravene knytter sig både til de personlige kompetencer, men også til den organisation som han/hun repræsenterer. Følgende er vigtige kvaliteter ved en leder af et partnerskab, der over tid skal udvikle sig til at blive en selv bærende klyngeaktør:

- At partnerskabslederen er en ildsjæl, der kan facilitere og skabe netværk og har evnen til at 'lave ringe i vandet', dvs. uddelegere ansvar
- At partnerskabslederen evner at tænke forretningsudvikling
- At partnerskabslederen har faglig indsigt i branchen
- At partnerskabslederen er neutral og ikke har særinteresser
- At partnerskabslederen ikke repræsenterer en virksomhed eller en offentlig institution.

Oxford Research anbefaler dels, at de partnerskaber, der fortsætter i More.Creative-regi, skal leve op til ovenstående kendetegn ved velfungerende partnerskaber, da det øger sandsynligheden for, at partnerskabet kan udvikle sig til at blive en selv bærende klyngeaktør, og dels at der stilles øgede krav til partnerskabslederne i de fortsatte partnerskaber.

I de følgende afsnit præsenteres evalueringerne af de enkelte partnerskaber³. Der er gennemført en selvstændig evaluering af Shareplay, som er afrapporteret særskilt til Region Midtjylland og Region Nordjylland.

6.2 PARTNERSKABSEVALUERINGER

³ De fire kreative partnerskaber, som ikke blev videreført som branchepartnerskaber (Created4Kids, Dobbelt OP, Interaktiv Kulturformidling i børnehøjde og RE:MIX Northside), indgår også som informanter i evalueringen, men der afrapporteres ikke særskilt på disse partnerskaber.

Partnerskaberne evalueres i forhold til deres fremdrift og status; partnerskabets resultater og værdi; udfordringer; samt om partnerskaberne er på vej mod at blive en selvstående klyngeaktør i henhold til More.Creatives inkubationsmodel, hvor nye kreative partnerskaber modnes og dernæst udvælges til at indgå i et klyngeinkubationsforløb med sparring, rådgivning og netværksdannelse med henblik på at blive selvstændige kreative klyngeaktører, der kan facilitere innovation og stærkere forretningsudvikling i de kreative erhverv.

Evalueringerne bygger på desk research og på interview med partnere i partnerskaberne, facilitatorer og operatører.

6.2.1 Branchepartnerskaberne fra 2013 (ekskl. Shareplay)

6.2.1.1 The Architecture Project

Formål

Formålet med The Architecture Project (før Arkitektur 2.0) er at styrke og fremtidssikre udviklingen af den århusianske og midtjyske arkitektbranche. Dette skal især ske gennem internationalisering. Dels er der fokus på fælles markedsføring og branding af århusianske og midtjyske arkitektkompetencer i udlandet, hvor vækst- og udviklingspotentialerne for den danske arkitektbranche i stigende grad befinder sig. Og dels drejer det sig om at udvikle og markedsføre Aarhus som en unik og førende arkitektur-hub, så det i højere grad end i dag vil være muligt at fastholde og tiltrække de dygtigste medarbejdere fra ind- og udland.

Partnere

Bag The Architecture Project står Schmidt Hammer Lassen Architects, KRADS, CEBRA, Asger Poulsen, NyX, Arkitektskolen Aarhus, Aarhus Kommune Erhvervs- og byudvikling, Borgmesterens Afdeling og Teknik og Miljø. Partnerskabet er indtil videre rent juridisk forankret i AND – Center for arkitektur, ny teknologi og design i Aarhus Kommune, men holder til på Aarhus Arkitektskole.

Partnerskabets fremdrift og status

The Architecture Project har siden etableringen brugt mange ressourcer på at formulere en fælles vision og et fælles fokus for partnerskabet, hvilket i høj grad nu er lykkedes. Virksomhederne i partnerskabet har fra starten spillet en meget aktiv rolle, hvilke tydeligt ses i partnerskabets udtalte fokus på virksomheds- og forretningsudvikling og stærke udgangspunkt i en række konkrete erhvervsmæssige udfordringer og potentialer. Det er således Oxford Researchs vurdering, at The Architecture Project er blandt de partnerskaber, der har den største virksomhedsmæssige forankring og opbakning.

Partnerskabet har også gennemført og igangsat en række konkrete internationaliseringsaktiviteter. Der er blandt andet gennemført internationalt pressebesøg, og man har haft en udenlandsk erhvervsdelegation på besøg. Herudover har partnerskabet pt. en vandreudstilling i Tyskland omkring århusiansk/dansk byplanlægning og arkitektur. Udstillingen havde alene i Berlin et besøgstal på 8.000 personer.

Hvad er skabt af resultater og værdi?

Partnerskabets vigtigste resultat er, at det i høj grad ser ud til at være lykkedes at samle arkitektbranchen i Aarhus og Region Midtjylland omkring den fælles internationaliseringsindsats. Herudover har projektet pt. en god og lovende dialog med en lang række markante virksomheder og organisationer inden for bygge- og anlæg, byudvikling m.v., der alle har tætte relationer til arkitektbranchen ift. at støtte op om den fremtidige udvikling og forankring af The Architecture Project.

Som allerede nævnt har partnerskabet også afholdt og igangsat en række konkrete internationaliseringsaktiviteter. De egentlige resultater og effekter af disse aktiviteter kan naturligvis ikke gøres op på nuværende tidspunkt. På baggrund af interview med både virksomheder og projektleder i The Architecture Project er det dog Oxford Researchs vurdering, at aktiviteterne har været vellykkede og af høj kvalitet og hermed også på sigt vil have en positiv effekt ift. at styrke den internationale synlighed af den århusianske og midtjyske arkitektklynge.

På vej mod at blive en selvstående klyngeaktør?

The Architecture Projects klare virksomhedsrettede fokus på styrkelse og vækst i den århusianske og midtjyske arkitektbranche samt projektets opbakning fra både virksomheder og vigtige offentlige aktører giver projektet et stærkt fundament ift. at udvikle sig til en selvstående klyngeaktør. I partnerskabet arbejdes der desuden konkret på at forankre og videreføre projektet som en selvejende institution.

Udfordringer

Som nævnt arbejder branchepartnerskabet pt. på at etablere en selvejende institution. Det er Oxford Researchs vurdering, at dette, såfremt det lykkes, vil være en optimal løsning ift. at udvikle The Architecture Project til en stærk og selvstående klyngeorganisation. Selvejende institutioner har nemlig ofte den neutralitet, handlefrihed, fleksibilitet og pragmatisme, der typisk er nødvendig for, at klyngeinitiativer kan samle interessenter, virksomheder, uddannelses- og videninstitutioner samt offentlige aktører på tværs af en branche. Etableringen af en selvejende institution vil dog også være langt mere ressourcerkrævende og kapitaltung end ved en forankring i en eksisterende institution. Spørgsmålet er derfor, hvorvidt partnerskabet kan rejse de nødvendige ressourcer og kapital til det ambitiøse mål.

6.2.1.2 Headstart Fashion

Formål

Formålet med Headstart Fashion (HSF) er at skabe arbejdspladser, vækst og udvikling i modebranchen i Region Midtjylland. Flere analyser viser, at de kreative virksomheder i modebranchen sjældent har en organisation, der er gearret mod kompetenceudvikling, udvikling af eksportstrategier, netværksdannelse og lignende. HSF tilbyder disse virksomheder en række tilbud, som er særligt målrettet deres vilkår og forudsætninger, og som adskiller sig fra Væksthus Midtjyllands traditionelle erhvervsfremmeinitiativer, som modevirksomheder ofte fravælger.

HSF ønsker samtidig at favne de større virksomheder i regionen, da de ofte også har udfordringer med at håndtere fx kompetenceudvikling og talentudvikling internt.

Derudover arbejder HSF på at skabe synlighed om branchen, dels i Region Midtjylland, og dels i samarbejde med København, således at både den regionale og den nationale modebranche bliver stærkere over for det internationale marked.

Partnere

Partnere er Aarhus Kommune og TEKNO Design + Business ved VIA University College. Desuden har HSF et Advisory Board, hvor i alt tretten virksomheder, organisationer, kommuner og uddannelsesinstitutioner aktuelt er repræsenteret.

Hvad er skabt af resultater og værdi?

HSF har først og fremmest været medarrangør på en lang række aktiviteter, workshops og modeshows. Partnerne anslår, at der har været afholdt mindst 18 små og store aktiviteter/events, siden partnerskabet startede. I 2013 har HSF fx afholdt et stort modeshow i Aarhus med ca. 500 besøgende i samarbejde med Kopenhagen Fur, tre workshops om brugen af sociale medier i kreative virksomheder med ca. 100 besøgende pr. gang, hvoraf det ene blev afholdt hos Hummel A/S, samt en branchebar med ca. 80 besøgende. Af øvrige resultater kan kort nævnes, at HSF har etableret bloggerplatformen Fashion Unit (www.fashionunit.dk), at HSF har understøttet det nye modemagasin NOTE Magazine med sparring, netværk etc. (da-dk.facebook.com/NoteMagazine), samt at der har været en lang række avisartikler, omtaler i modemedier og blogomtaler om HSF.

Det er vanskeligt at måle resultater og værdien af HSF i form af arbejdspladser efter et enkelt år, men det er Oxford Researchs vurdering, at det er lykkedes HSF at afholde et stort antal arrangementer, som adresserer vigtige problemstillinger for modevirksomheder, der er afgørende for deres muligheder for udvikling og vækst. Den store interesse for arrangementerne peger på, at det er lykkedes HSF at lave nogle tilbud, der appellerer til målgruppen.

Partnerne vurderer endvidere, at HSF har været med til at skabe nye og stærkere netværk internt i regionen såvel som nationalt. Især HSF's Advisory Board har medvirket til at knytte mange af de store aktører i Region Midtjylland tættere sammen. Her sidder både små, større og meget store virksomheder repræsenteret, som også er aktive og løbende medarrangerer og/eller deltager i HSF's arrangementer. Endelig deltog Erhvervs- og Vækstministeriet med interesse i det seneste møde i Advisory Boardet.

Partnerskabets fremdrift og status

Partnerne vurderer, at der er en rigtig god fremdrift i partnerskabet, hvilket de mange afholdte arrangementer også vidner om. Det skyldes ikke mindst, at HSF har taget udgangspunkt i, at der allerede er udarbejdet mange rapporter omkring udfordringerne for kreative virksomheder inden for modebranchen. På den måde har HSF kunnet koncentrere indsatsen mod afholdelse af konkrete aktiviteter.

Oxford Research vurderer endvidere, at HSF har været gode til at involvere en række aktører både inden for sit Advisory Board samt i og uden for Region Midtjylland. Derved har HSF fungeret som en paraply, som organisationer og virksomheder kan samarbejde med i skiftende konstellationer afhængig af den konkrete aktivitet. Dette betyder, at virksomhederne kan byde ind på aktiviteter, hvor de oplever faglige udfordringer, og det er ifølge partnerne meget motiverende for dem, hvilket understøttes af virksomhedernes store engagement i aktiviteter såvel som Advisory Boardet.

Der er samtidig en række aktiviteter og problematikker, som HSF endnu ikke har taget hul på. Det drejer sig bl.a. om problematikken omkring små og mellemstore modevirksomheders internationalisering og eksport. Partnerne betoner, at der er en del i pipelinen, men at fokus hidtil har ligget på at etablere HSF som partnerskab. Derudover vil HSF i løbet af efteråret 2014 som minimum helt konkret afvikle et seminar, et forretningsudviklende workshopforløb med indbygget undersøgelse af mulighederne for at etablere et kommercialiseringspartnerskab samt en serie master-classes.

På vej mod at blive en selvstående klynge?

Partnerne udtrykker en klar ambition om at blive en selvstående klynge, og de vurderer ligeledes, at der er gode muligheder for, at det bliver realiseret. Det skyldes ikke mindst, at partnerne vurderer, at der allerede er de rette kompetencer og interesser repræsenteret i HSF i form af virksomheder, brancheorganisationer, uddannelsesinstitutioner, regionen samt Aarhus, Herning og Ikast-Brande Kommuner. Der har dog endnu ikke været konkrete drøftelser om, hvordan HSF skal organiseres, forankres og finansieres.

Det er Oxford Researchs vurdering, at HSF rummer et stort potentiale for at udvikle sig til at blive en selvstående klynge, idet de relevante aktører allerede på nuværende tidspunkt i større eller mindre omfang er en del af og bidrager til HSF. HSF har således gode muligheder for at kunne blive en samlende aktør inden for den midtjyske modeklynge. Det er imidlertid afgørende, at den fremadrettede forankring bliver italesat og adresseret, så der kommer en større afklaring af, hvem der skal bidrage med hvad.

En af partnerne peger i den forbindelse på, at More.Creative og Region Midtjylland gerne må bidrage mere aktivt til at italesætte dette. Det skyldes ikke mindst, at der tidligere har været spændinger mellem nogle af de potentielle partnere. At der er flere kommuner involveret betyder derudover, at der er politiske interesser, som HSF hverken kan eller skal håndtere i arbejdet med at udvikle en organisering som selvstående klynge.

Set i lyset af den aktuelt uafklarede situation om fremtidig forankring vurderer Oxford Research, at det vil være meningsfuldt og gavnligt for HSF at fortsætte som en del af More.Creative. Det skyldes ikke mindst, at HSF har vist en stor evne til at igangsætte velbesøgte aktiviteter for den midtjyske modebranches virksomheder og brancheorganisationer.

Udfordringer

Oxford Research vurderer, at den store udfordring for HSF fremadrettet består i at afklare, hvorvidt og i givet fald hvordan HSF skal forankres som selvstående klynge. Derudover er det nuværende setup, hvor der kun er

en enkelt medarbejder fast tilknyttet HSF, potentielt meget sårbart. Dette er derfor også et vigtigt opmærksomhedspunkt for partnerne.

Endelig vurderer Oxford Research, at et tredje opmærksomhedspunkt for HSF er i højere grad at arbejde med at udbrede sine aktiviteter til resten af regionen. Især Ikast-Brande og Herning Kommune har store og veludviklede modeklynger, hvilket understreges af, at en meget stor del af den samlede omsætning i den danske modebranche findes i virksomheder hjemmehørende i disse kommuner.

6.2.1.3 Innovativ Offentlig Kommunikation (IOK)

Formål

Formålet med IOK er at udvikle samarbejdet mellem kreative kommunikatører (private) og sundhedssektoren (offentlige) ved at indgå i partnerskaber og derved arbejde for at opbygge en ny kultur omkring feltet offentlig kommunikation med særlig fokus på sundhedssektoren. Den brændende platform er, at fra 2015 skal kommunikation med borgerne fra offentlig side foregå digitalt, hvilket åbner for mere dialog, inddragelse og visualisering. Samtidig ses en hastig udvikling i borgernes mediebrug, der bevæger sig mod mobil, online og visuel kommunikation.

Partnere

Partnere er Danmarks Medie- og Journalisthøjskole, Medtech Innovation Center, Aarhus Universitetshospital, Hospitalsenheden Vest (Herning), Hospitalsenhed Midt (Silkeborg), Regionshospitalet Randers, Ringkøbing Skjern Kommune, Redia og Design Concern.

Hvad er skabt af resultater og værdi?

Der er generelt stor interesse for og opbakning til IOK fra partnerne, som ser store potentialer i tværsektorielt samarbejde om at nytænke kommunikationen i sundhedssektoren og i at nedbryde grænser mellem sektorer.

IOK har bl.a. igangsat en række mindre projekter, hvor kreative virksomheder samarbejder med offentlige aktører, primært fra hospitalerne. Konkret er de igangsatte projekter værdiskabende for de virksomheder, der er involveret i projekterne, idet de opbygger kompetencer, erfaringer og gode referencer. For de offentlige parter har samarbejdet med de kreative virksomheder givet indblik i nye måder at kommunikere på og i fordelene ved tværfagligt samarbejde - også internt på hospitalerne. Samarbejdsprojekterne har sammen med afholdte dialogmøder og netværksarrangementer i IOK-regi desuden resulteret i stærkere netværk og nye samarbejdsrelationer på tværs af sektorer.

Partnerskabets fremdrift og status

Partnerne vurderer, at IOK-partnerskabet siden starten af anden projektperiode (april 2014) har rykket sig på flere fronter. Der er igangsat fem mini-projekter – også benævnt innovationspartnerskaber – som ikke ville

være opstartet foruden IOK. Der er desuden afholdt en række dialogmøder og netværksseminarer med sundhedsinstitutioner i regionen og den kreative branche med henblik på at udvikle og formidle viden om innovativ kommunikation. Der arbejdes endvidere på at udvikle tilbud om (efter)uddannelse i patientkommunikation målrettet sundhedsfaglige medarbejdere og kommunikatører i sundhedssektoren.

IOK-partnerne har dog endnu ikke drøftet, hvordan partnerskabet på sigt kan blive selvbærende, herunder finansieres, og hvor partnerskabet, såfremt det fortsætter, skal forankres.

På vej mod at blive en selvbærende klyngeaktør?

En central forudsætning for, at en klynge(aktør) kan blive selvbærende, er, at virksomhedernes interesser er omdrejningspunktet, og at de dermed er villige til at engagere sig i ledelsen af klyngen. Med det udgangspunkt er det umiddelbart Oxford Researchs vurdering, at IOK på den korte bane vil have vanskeligt ved at udvikle sig til at blive en selvbærende klyngeaktør. Det skyldes tre ting. For det første, at omdrejningspunktet i partnerskabet er kommunikative udfordringer i sundhedssektoren og kun sekundært erhvervs- og forretningsudvikling. For det andet, at forretningsområdet i høj grad er drevet af offentlige midler. Skal forretningsområdet for alvor opbygges, kræves store investeringer, og de midler vurderer partnerne ikke kan komme fra det offentlige budget til sundhedsområdet, da midlerne er forbeholdt forebyggelse og behandling. For det tredje, at IOK er centreret omkring et snævert tema og ikke en eller flere relaterede brancher.

Det betyder dog ikke, at IOK ikke har nogen eksistensberettigelse. Der synes at være stor opbakning og et stort potentiale ift. at nytænke offentlig kommunikation fx i sundhedssektoren, samtidig med at de deltagende partnervirksomheder drager fordel af partnerskabet. I stedet vurderer Oxford Research, at der vil være positive synergieffekter i at integrere IOK under Shareplay, hvor partnerskabet vil blive en del af et allerede veletableret initiativ med mange snitflader til IOK. IOK og Shareplay er allerede nu forbundet ved projektet ”Patientindkaldelse – fra papir til digital platform”, der er fortsat via en bevilling fra Shareplay. IOK er en udløber af projektet ”Patientindkaldelse – fra papir til digital platform”, som blev støttet af More.Creative i 2013.

Alternativt kan IOK fortsætte som et selvstændigt regionalt udviklingsprojekt eksempelvis med EU-tilskud forankret hos Danmarks Medie- og Journalisthøjskole, som allerede nu er omdrejningspunkt for IOK, eller det kan forankres i Region Midtjyllands sundhedsklynge Medtech Innovation Center.

Udfordringer

Sundhedssektoren har en meget traditionel tilgang til kommunikation og er ikke fulgt med udviklingen i samfundet, hvor kommunikationen bliver mere mobil, visuel og dialogbaseret. Fra 2015 skal offentlig kommunikation foregå digitalt, og det er dermed nødvendigt at nytænke måden, hvorpå fx hospitaler kommunikerer med borgerne. Udfordringen er, at sundhedssektorens - og ikke mindste hospitalernes - hidtidige tilgang til kommunikation vil tage lang tid at nedbryde.

Trods god hjælp og sparring med facilitator og i Den Kreative Arena mangler projektleder ressourcer og kompetencer ift. at skabe øget fokus og synlighed på de kommunikative udfordringer i sundhedssektoren hos poli-

tikerne, der kan bidrage til at tiltrække midler til området. Herudover gives der udtryk for, at der mangler kompetencer i partnerskabet ift. at udvikle IOK mod at blive mere selv bærende. En problemstilling er bl.a., at der er for få ressourcer til projekt- og netværksledelse i IOK, idet projektleder ikke er fuldt finansieret af More.Creative og dermed ”kun” bruger 40 pct. af sin arbejdstid på IOK.

6.2.1.4 Open Culture

Formål

I Open Culture (indtil 2014 ’Mapping the Archive’) undersøges mulighederne for at håndtere og anvende de mange data i form af kulturelt indhold, som museerne ligger inde med i samlinger og arkiver. Hvordan kan disse data gøres tilgængelige for flere brugere? Hvordan kan de anvendes på tværs af flere museer; kan man fx skabe sammenhænge mellem samlingerne? Formålet med partnerskabet er i et samarbejde mellem offentlige og private aktører at skabe digital innovation i kulturbranchen – en innovation som senere forventes at kunne anvendes af andre brancher, der har behov for adgang til de fortællinger, som museernes store arkivmateriale kan give, eksempelvis film, biblioteker og hoteller.

Partnere

MMEEx (Meaning Making Experience), der er en projektorganisation under Museum Østjylland, er projektleder for Open Culture. De øvrige partnere er de tre museer Naturhistorisk Museum, Museum Østjylland, Kunsten, Museum of Modern Art, Aalborg, Teater Katapult og designbureauet Kollision. Senest er også museerne Aros og Heart kommet til.

Hvad er skabt af resultater og værdi?

Partnerne har gennemført en række udviklingsworkshops, hvor de har arbejdet med konceptudvikling. Der er herigennem skabt en platform for ’ægte tværgående samarbejde’ mellem forskellige brancher, som normalt ikke taler sammen. Partnerne peger da også på, at samarbejdet ikke ville være opstået, hvis det ikke var for dette partnerskab. Det tværfaglige netværk bestående af museumsfolk, teaterfolk og digitale designere og programører har betydet nye værdifulde netværk, en fortrolighed og øget forståelse for hinandens forskelligheder. Samtlige partnere fremhæver værdien af de tværgående diskussioner og af at få sat sin egen faglighed i spil.

Ud af partnerskabet er der endvidere skabt en metode til at udvikle nye tværfaglige partnerskaber på, som er under opstart. Det sker inden for områderne gamification og lyd.

Der er ved at blive skabt et konkret produkt i regi af partnerskabet – en prototype/database, som skal vise mulighederne for at aktivere og formidle kulturarven på nye måder med ’storytelling’ i højsædet. Til at varetage denne konkrete opgave har virksomheden Kollision ansat en medarbejder, der er dedikeret til denne opgave.

Det er endvidere lykkedes partnerskabet at tiltrække en investor, der ser potentialer i denne prototype, om end inden for et andet fagområde.

Partnerskabets fremdrift og status

Partnerskabet eksisterede, inden det blev koblet op på More.Creative, men blev med More.Creative mere bevidste om de forretningsmæssige potentialer, der er i digital formidling af kulturelt indhold. Flere partnere fremhæver, at de har fået en øget forretningsforståelse af at være med i partnerskabet. Partnerskabet har som følge heraf bl.a. øget sit fokus på at skabe nye netværk, som kan have en interesse i de åbne data fra museerne. Partnerne deltager desuden i tilbagevendende landsdækkende events som Hack4DK, der næste gang afholdes i september 2014, hvortil MMEEx også har inviteret en række private virksomheder. Endvidere er arrangementet OpenHacks Aarhus gennemført for en række virksomheder og kommuner.

Flere partnere giver udtryk for, at det har taget lang tid for partnerskabet at tale sig ind på hinanden, forstå hinandens diskurs og finde frem til, hvad der skal komme ud af partnerskabet. Der er delvist en fælles erkendelse af, at denne proces tager tid, men flere mener samtidig, at diskussionerne i for lang tid var for abstrakte og manglede konkretisering, eksempelvis med udarbejdelse af flere skitser eller mock-ups. Den lange diskussionsfase vurderes også at have været medvirkende til, at en af de private virksomheder valgte at forlade partnerskabet undervejs.

Det var også et bånd for partnerskabet, som oprindeligt blev dannet for at udvikle et konkret produkt sammen, at midlerne, som blev stillet til rådighed for partnerskabet i regi af More.Creative, undervejs ændrede retning og i stedet satte fokus på netværk, involvering af virksomheder i regionen og erhvervs- og forretningsudvikling i en bredere forstand.

Aktuelt er der imidlertid enighed om, at der er god fremdrift i projektet, fordi fokus nu er flyttet over på indholdet og udvikling af det konkrete produkt.

På vej mod at blive en selvstående klyngeaktør?

Der arbejdes på at etablere en selvstående juridisk enhed, der kan sikre partnerskabet fremadrettet, med repræsentanter fra Midtjyske Museers Udviklingsråd, forskningsinstitutioner, myndigheder og kreative erhverv, hvilket også skal åbne partnerskabet op for flere museer og andre kreative erhverv. Partnerskabet undersøger ligeledes aktuelt mulighederne for at skaffe anden ekstern finansiering, herunder EU-midler. Der er således et godt blik for forretningspotentialerne i partnerskabet, og flere af partnerne vurderer selv, at der er gode muligheder for at skabe en selvstående klynge.

Det er ligeledes Oxford Researchs vurdering, at Open Culture er et særdeles relevant projekt med et godt forretningspotentiale, såfremt det lykkes at udvikle en database, som partnerskabet kan bringe videre ud på markedet. Hertil kommer modellen for tværfaglige kreative samarbejder/partnerskaber, som føres videre med de nye kreative partnerskaber 'EksperimentLyd' og 'Gamification', og som også kan anvendes inden for andre samarbejder mellem kultur- og erhvervsliv fremadrettet. Vi har imidlertid vanskeligt ved at se Open Culture som en selvstående klyngeaktør. En central forudsætning for, at en klynge(aktør) kan blive selvstående, er således, at virksomhedernes interesser er omdrejningspunktet, og at de dermed er villige til at engagere sig i ledelsen af klyngen. Open Culture er opstået med henblik på at løse det problem, som flere museer i Region Midtjylland stod over for – for store og komplekse arkiver og behov for et værktøj til at skabe overblik. Dets

omdrejningspunkt er dermed i mindre grad de udfordringer, som *virksomhederne* står over for. I den sammenhæng er det en udfordring, at det var vanskeligt at fastholde en af de private aktører i partnerskabet.

'Mapping the archive', som partnerskabet oprindeligt hed, blev da heller ikke dannet med det formål at blive en klyngeaktør, men for at løse ovenstående udfordring via et konkret produkt, og det har været en udfordring for projektledelsen at flytte fokus i retning af en mere netværksorienteret tankegang. Der er kommet mere fokus på erhvervs- og forretningsudvikling i løbet af partnerskabets levetid, og der er en interesseret investor, som følger projektet. Hertil kommer, at Open Culture i løbet af 2014 har åbnet sig fra at være centreret omkring museer til i dag også at have fokus på relaterede brancher inden for lyd og gamification.

Vi vurderer på den baggrund, at Open Culture har stor eksistensberettigelse fremadrettet. Museerne har ikke midler til et udviklingsprojekt af denne størrelse i deres driftsbudgetter og mangler de kreative kompetencer, som bringes ind i partnerskabet. Der er både opbakning til projektet fra partnerne, interesse fra andre regioner, en interesseret investor på sidelinjen og internationale perspektiver. Men Open Culture har større potentiale som et udviklingsprojekt frem for som en selvstændig klyngeaktør. Oxford Research vurderer i den forbindelse, at der vil være positive synergieffekter i at integrere Open Culture under Shareplay, hvor partnerne vil blive en del af et allerede veletableret initiativ med mange snitflader til Open Culture, og hvor mange af de virksomheder, som Open Culture skal appellere til, allerede er repræsenteret.

Alternativt kan Open Culture fortsætte som et selvstændigt regionalt udviklingsprojekt eksempelvis med EU-tilskud eller regionale kulturmidler forankret hos MMEx, som har opbygget relevante kompetencer og et solidt dansk netværk og internationale kontakter.

Udfordringer

Det er Oxford Researchs vurdering, at partnerskabet har brug for mere fokus på kommunikationsdelen. Der er således flere tilkendegivelser om, at det er vanskeligt både for museumsfolk og for andre udenforstående at forstå, hvad partnerskabet helt præcist beskæftiger sig med, og hvori det unikke består, fx også sammenlignet med de andre partnerskaber, der beskæftiger sig med digitalisering og crossmedia under More.Creative.

Hertil kommer, at der fremadrettet vil være behov for support og støtte i relation til rettigheder og forretningsmuligheder, når det kommer til det konkrete produkt, som udvikles i regi af partnerskabet. Hvilke muligheder har partnerne eksempelvis for at trække værdier ud af produkterne og tjene penge på disse?

6.2.2 De kreative partnerskaber fra 2014

6.2.2.1

Den vestdanske film- og mediekommission

Formål

Den Vestdanske Film- og Mediekommission (DVFM) skal udvikle, udvide og styrke film- og tv-branchen som forretningsområde i Vestdanmark. For at udvide og styrke forretningsområdet vil DVFM arbejde for at engagere to grupper af virksomheder: Den ene gruppe er de afledte erhverv, som er i direkte kundeforhold med film/tv-produktion, herunder hoteller, restauranter, biludlejning og håndværkere. Den anden gruppe er store virksomheder fra de øvrige erhverv, som bydes inden for med det formål at skaffe yderligere og uafhængig kapital til branchen samt klæde virksomhederne på til at bruge film/tv-branchen i deres forretning.

Den Vestdanske Film- og Mediekommission skal fungere som et slags formidlingskontor og facilitere adgang til locations og samarbejdspartnere for nationale og internationale producenter. Formålet er at profilere Jyllands uudnyttede locations sammen med partnerskabets mange film- og medievirksomheder, der kan indgå som samarbejdspartnere, co-producenter og underleverandører.

Partnere

Partnere er Deluca Film, Miso Film, Visit Nordjylland, Visit Aarhus, Den Vestdanske Filmpulje og Filmby Aarhus (som er leadpartner).

Hvad er skabt af resultater og værdi?

Der er i regi af DVFM skabt stærke netværk på tværs af regioner (Region Midtjylland og Nordjylland) og mellem offentlige og private film- og tv-produktionsvirksomheder, bl.a. via systematisering af samarbejde og viden- og erfaringsudveksling på møder i regi af partnerskabet.

Partnerskabets fremdrift og status

DVFM har indtil nu afholdt en række møder med deltagelse af partnerne, hvor kommissionens rolle er blevet drøftet. De er desuden i gang med at udvikle en plan for kommissionens fremadrettede arbejde. Kommissionen skal arbejde for at synliggøre regionens uudnyttede potentiale og som sted for film- og tv-produktion samt arbejde for at sprede de praktiske erfaringer med film- og tv-produktion internt i regionens kommuner. De har desuden arbejdet på at opbygge netværk indadtil i forhold til kommuner og regioner med målet om at sprede erfaringerne med de praktiske elementer i forbindelse med film- og tv-produktion.

DVFM har sammen med Den Vestdanske Filmpulje været i Cannes med henblik på at synliggøre regionens virksomheder og ressourcer samt regionen som område for film- og medieproduktion.

På vej mod at blive en selvstående klyngeaktør?

DVFM beskrives samstemmende som det sidste af tre nødvendige ben - Filmbyen, Filmpuljen og Film- og Mediekommissionen - der skal udgøre grundstrukturen ift. at udvikle film- og tv-branchen som forretningsområde i Vestdanmark. De "tre ben" betragtes som en forudsætning for, at Vestdanmark kan udvikles som sted

for film- og tv-produktioner i konkurrence med bl.a. København. De ønsker derfor alle en permanent film- og mediekommision, og det vurderes, at partnerskabet kan bidrage til udviklingen hen imod en etableret kommission.

Det er Oxford Researchs vurdering, at DVFM-partnerskabet umiddelbart ikke vil udvikle sig til at blive en selvstående klyngeaktør. Grundstrukturen hertil eksisterer nemlig allerede i form af miljøet omkring Filmbyen, hvor også Filmpuljen og DVFM hører til. DVFM er derved et vigtigt skridt ift. at udvikle en spirende klynge.

Såfremt kommissionen skal blive permanent, vurderer Oxford Research umiddelbart, at det forudsætter, at regioner og kommuner vil dække en stor del af omkostningerne til kommissionen, så driften heraf ikke skal dækkes eksempelvis af midler fra Den Vestdanske Filmpulje. Det anses som naturligt at forankre kommissionen i relation til aktørkredsen omkring Filmby Aarhus og Den Vestdanske Filmpulje, som allerede nu er tæt integreret i DVFM.

Udfordringer

Projektlederens løn er ikke fuldt finansieret af More.Creative, og projektlederen sidder dermed med andre opgaver ved siden af arbejdet i DVFM. Det er Oxford Researchs vurdering, at der umiddelbart er behov for en projektleder, der kan dedikere sig fuld tid til partnerskabet, og at der bør tilkøbes en højtstående og magtfuld person med et godt netværk til beslutningstagere, der kan bidrage til at skabe synlighed og netværk udadtil.

Der mangler kendskab til satsningen udadtil, hvorfor der skal arbejdes for at positionere sig over for politikere, kommunaldirektører, mv. via et større netværksarbejde. Der er skabt netværk indadtil blandt partnerne, men netværket er ikke for alvor blevet aktiveret bl.a. i forhold til at øge kommissionens synlighed.

6.2.2.2 Designinitiativet

Formål

Designinitiativet vil arbejde for at skabe partnerskaber mellem designere og designvirksomheder på den ene side og andre dele af det private og offentlige erhvervsliv på den anden side. På den måde vil Designinitiativet medvirke til innovation i og udvikling af private virksomheder og offentlige institutioner i Region Midtjylland og andre dele af Danmark. Det overordnede formål er at forbedre konkurrenceevnen og skabe vækst gennem designreven udvikling.

Stiftende partnere

Stiftende partnere er 3 part, Arkitektskolen Aarhus, Artlinco, Boconcept, Design Denmark, Danmarks Medie- og Journalist- Højskole, Design-People, Designtreats, Designsalon, Designduo, DR, Designit, Ineo Designlab, Paustian og Via Creative Business (leadpartner). Der er i dag en større og bredere kreds af partnere end de, der stiftede Designinitiativet.

Hvad er skabt af resultater og værdi?

Det er Oxford Researchs vurdering, at der er skabt stærkere netværk mellem designvirksomheder, virksomheder fra andre erhverv (aftagerne) og forsknings- og uddannelsesinstitutioner på tværs af regionen, bl.a. via hyppig møde- og workshopafholdelse. Set fra de mindre kreative virksomheders perspektiv er det positivt, at der opbygges netværk og samarbejdsrelationer, da det er forudsætningen for at overleve.

Det betragtes desuden som positivt, at de ledende parter i Designinitiativet tilstræber at inddrage virksomhedspartnerne med henblik på at udvikle en fælles platform for at fremme designerhvervet i regionen.

Partnerskabets fremdrift og status

Partnerne har i fællesskab udpeget fire fokusområder for partnerskabet - Internationalisering; Talenter; Danmark som produktionsland og "Hvordan er design værdiskabende?" På den baggrund er der nedsat fire arbejdsgrupper, der arbejder med hvert af de fire temaer. Der peges på, at der ikke er nok fremdrift i arbejdet i grupperne, hvilket bl.a. skyldes, at virksomhederne har travlt, og at der ikke er stram mødestyring.

På de afholdte møder har partnerskabet inviteret aktører udefra med henblik på at udbrede budskabet om, hvad design kan bidrage til, fx i industrivirksomheder, ud over æstetik.

Det er dog endnu ikke lykkedes at få inddraget partnernes netværk til en workshop og at gennemføre inspirationsture, hvilket dog er i pipelinen.

På vej mod at blive en selvstående klyngeaktør?

Oxford Research betragter det umiddelbart som sandsynligt, at Designinitiativet på sigt kan blive selvstående, om end i tilknytning til allerede eksisterende organisationer, som søger at fremme designerhvervet. Det beror på, at partnerne over en bred kam ser potentialer i Designinitiativet, og at virksomhederne har medvirket til at formulere partnerskabets fokusområder. Flere aktører giver dog udtryk for, at det kun skal være de aktiviteter, som giver værdi for virksomhederne i regionen, der skal fortsætte. Om der skal dannes en egentlig organisation med et sekretariat som en egentlig ny regional klyngeaktør, er dog mindre efterspurgt.

Udfordringer

Det er Oxford Researchs vurdering, at der er organisatoriske udfordringer ift. det fremadrettede arbejde i Designinitiativet, som i højere grad end indtil nu bør have fokus på at skabe værdi for virksomhederne på den korte bane. Det vurderes at være afgørende for at sikre fortsat opbakning og deltagelse fra erhvervslivet i partnerskabet. Vurderingen beror på, at der frem til nu er blevet brugt en del tid i partnerskabet på møder og workshops med deltagelse af de relativt mange partnere på at definere, hvilken retning partnerskabet skal bevæge sig. Det skyldes, at formålet med Designinitiativet fra start ikke var klart.

Det positive aspekt ved den proces er, at parterne, herunder særligt erhvervslivet, bliver involveret, og at der dermed skabes ejerskab. Faren er dog, at virksomhedspartnerne synes, at der bruges for meget tid på diskussion

og for lidt tid og ressourcer på handling. Konkret efterspørges mere faste rammer og fokus på færre, men værdiskabende aktiviteter, fx målrettede matchmaking-projekter. Flere parter peger i forlængelse heraf på, at det er et problem, at partnerskabets målgruppe - designvirksomhederne og aftagervirksomheder - endnu ikke for alvor er blevet inddraget, så Designinitiativet bliver værdiskabende for virksomhederne ud over de allerede involverede. I regi af partnerskabet bør partnerne derfor drøfte, hvor initiativet mest hensigtsmæssigt forankres. Oxford Research foreslår, at Designinitiativet forandres hos en neutral aktør, men som repræsenterer erhvervslivet.

6.2.2.3 Gastronomisk forretningsudvikling

Formål

Gastronomien i Region Midtjylland har i sig selv et stort uudnyttet vækstpotentiale. Samtidig er der rige muligheder for at øge innovationshøjden og konkurrenceevnen i den øvrige fødevarebranche ved at styrke brugen af viden og kompetencer genereret i gastronomien.

Gastronomisk forretningsudvikling - Talent, design og business - vil igangsætte en proces og konkrete testforløb, der skal skabe nye gastronomiske forretningskoncepter. Food Festival i Aarhus har til formål at igangsætte et tværfagligt samarbejde omkring udvikling af nye gastronomiske koncepter og forretningsområder. Projektet – og herunder det rullende eksperimentarium – skal realiseres. Formålet er at etablere en proces og et samlingspunkt, der kan bruges til at etablere kontakter og identificere alliancer.

Partnere

De stiftende partnere bag partnerskabet er Food Festival/Food Organisation of Denmark, Thise Mejeri, Gothenborg, Aarhus Tech, Center for Mad og Gastronomi, Agro Tech, Future Food Innovation og Aarhus Kommunes erhvervs- og byudviklingsafdeling. Der er senere kommet flere partnere til.

Hvad er skabt af resultater og værdi?

Partnerskabet 'Gastronomisk forretningsudvikling' har haft ét fokus; Food Festival⁴ i Aarhus i starten af september 2014, hvor partnerskabets projektleder også er festivalchef. Der var i forbindelse med Food Festival arrangeret en lang række aktiviteter, hvor partnerne deltog og mødtes på tværs primært med henblik på at drøfte gastronomisk forretningsudvikling og mulighederne i tværfagligt og tværsektorielt samarbejde. På den baggrund er der så småt skabt nye netværk og nye samarbejdsrelationer. Der er desuden skabt nysgerrighed omkring gastronomiske forretningsmodeller og mulighederne i at arbejde på tværs af fagligheder og sektorer. Branchen er ellers kendetegnet ved, at gastronomer samarbejder med gastronomer om gastronomisk udvikling, ikke ved at gastronomer samarbejder med aktører fra fødevareindustrien, detailhandlen og/eller viden- og uddannelsesinstitutionerne om fx innovation, internationalisering og gastronomiske forretningsmodeller. Konturerne til et nyt mindset omkring mulighederne for at samarbejde på tværs og et øget fokus på forretningsudvikling er således lagt, om end der fortsat er meget arbejde.

⁴ <http://foodfestival.dk/>

Partnerskabets fremdrift og status

Som nævnt har Food Festival og aktiviteter i relation til festivalen været omdrejningspunktet for arbejdet i partnerskabets første levetid. På festivalen blev der afholdt en lang række aktiviteter med deltagelse af partnerne, herunder et indledende partnermøde, to aktiviteter med fokus på produktudvikling, innovationsworkshops samt aktiviteter med fokus på gastronomiske forretningsmodeller og internationalisering med input fra videnskabsfolk. Formålet med Food Festivalen set i relation til partnerskabet var at få partnere på tværs af fagligheder og sektorer til at lære hinanden at kende, se mulighederne i tværfagligt samarbejde, der ikke - endnu - er særligt udbredt i branchen, og drøfte gastronomisk forretningsudvikling med inspiration fra de aktiviteter de deltog i.

Det vurderes, at partnerskabet har nået mere, end hvad der var planlagt. Udfordringen er nu at få samlet op på de idéer, der fremkom på Food Festival, og få udvalgt dem, som de vil forfølge. Det skal i første omgang ske på at kommende partnermøde i regi af Fødevarenetværket.

På vej mod at blive en selvstående klyngeaktør?

På trods af at partnerskabet er på et meget tidligt stadium, vurderes det, at partnerskabet Gastronomisk forretningsudvikling har potentiale til på sigt at blive en selvstående klyngeaktør. Det beror på en række forhold.

For det første er der på tværs af partnerne - offentlige og private - en ambition om, at partnerskabet skal udvikle sig til at blive en selvstående klyngeaktør.

For det andet synes der at være stor motivation i forhold til at samarbejde på tværs af fagligheder og sektorer om gastronomisk forretningsudvikling. En motivation, der beror på et udtalt behov for at samarbejde på tværs om nye forretningsmodeller, innovation og produktudvikling, hvorfor partnerne over en bred kam kan identificere sig med partnerskabets hovedformål.

For det tredje er der opbakning fra erhvervslivet til partnerskabet, herunder både fra fødevarerindustrien og fra den mere gastronomiske del af sektoren, men også fra offentlige institutioner og viden- og uddannelsesinstitutioner.

For det fjerde er der en stor koncentration af fødevareraktører, gode restauranter, viden- og uddannelsesinstitutioner samt organisationer som Aarhus Tech, Future Food Innovation og Food Organisation of Denmark i partnerskabet, hvilket er et godt fundament for en selvstående klynge.

Konkret ses der en mulighed i at forankre et eventuelt klyngesekretariat hos Food Organisation of Denmark, mens finansieringen til driften kan komme fra både offentlig side og fra de større virksomheder, såfremt de fortsat ser et klart behov.

Udfordringer

Partnerskabet har været udfordret i forhold til at komme i gang med partnerskabsrelaterede aktiviteter, bl.a. fordi de deltagende uddannelsesinstitutioner har haft lang sommerferie og herefter har fokuseret på uddannelsesopstart. Netop uddannelsesinstitutionerne betragtes af partnerskabslederen som helt afgørende partnere.

En anden udfordring er, at partnerskabet primært er trukket af projektlederen og hendes organisation Food Organisation of Denmark. Det er generelt tilfældet, at partnerne er meget travle mennesker, der kun sætter tid af til aktiviteter, de finder værdiskabende. Der ligger derfor et stort arbejde for partnerskabslederen i at få de forskellige partnere bragt sammen i den kommende tid og i at få kapitaliseret på det engagement, der er skabt i partnerskabet i forbindelse med Food Festival i Aarhus.

6.2.2.4 Vækst gennem viden om events (VÆVE)

Formål

Formålet med VÆVE er at understøtte vækst i Region Midtjylland gennem events ved at opsamle, generere og udveksle viden om events i et netværk af aktører i eventværdikæden. Denne viden er for nuværende spredt, hvorfor alle, der arbejder med events, selv skal opfinde den dybe tallerken gang på gang. Derfor undersøger VÆVE muligheden for at etablere en organisation, som kan fungere som videntcenter i Region Midtjylland, ligesom VÆVE skal udarbejde en konkret virksomhedsplan for dette. Derudover arbejder VÆVE for at skabe et stærkere netværk mellem kulturinstitutioner, virksomheder og offentlige myndigheder, så events' potentiale bedre og mere systematisk kan udnyttes.

Partnere

Partnere er Active Institute (projektleder), NorthSide, FÆNGSLET og Horsens Kommune.

Hvad er skabt af resultater og værdi?

Ifølge VÆVE's tidsplan skal den endelige virksomhedsplan afleveres i november, og først derefter bliver det besluttet, hvorvidt der skal oprettes en organisation, og i givet fald hvilken type organisation, det skal være. Det er derfor ikke muligt for Oxford Research at vurdere, hvilken værdi VÆVE vil få på længere sigt i forhold til denne del.

Dog vurderer partnerne allerede nu, at VÆVE giver dem en platform at tale med interessenter ud fra, som giver dem en større gennemslagskraft, end hvis de kun repræsenterede hver sin organisation. Derudover har de nye netværk gennem VÆVE på nuværende tidspunkt medført et øget samarbejde mellem en række aktører, der ikke kendte hinanden, før VÆVE blev skabt. Det kommer blandt andet til udtryk i, at VÆVE er medarrangør af en stor eventkonference, der afholdes på FÆNGSLET d. 2. oktober 2014.

Partnerskabets fremdrift og status

Det er partnernes vurdering, at der er god fremdrift i projektet, selvom events som branche ikke var et defineret og afgrænset område fra start, samtidig med at partnerne ikke kendte hinanden på forhånd. Partnerne har derfor brugt megen energi på at definere og afgrænse branchen. VÆVE har helt bevidst lavet en afgrænset problemstilling, der er realistisk at indfri inden november 2014, og analysearbejdet skrider planmæssigt frem. Dette vurderer partnerne som afgørende for at have motivation til det videre arbejde.

Partnerne vurderer endvidere, at de bruger mere tid på VÆVE, end de havde forestillet sig inden partnerskabets start, og især projektlederen bruger mange timer på det. Det er Oxford Researchs vurdering, at det er afgørende for fremdriften i partnerskabet, at projektlederen tager dette ejerskab.

På vej mod at blive en selvstående klynge?

VÆVE arbejder målrettet på at skabe en selvstående organisation, der kan fungere som en central aktør i arbejdet med udbrede viden om events samt skabe netværk i Region Midtjylland. Det skal ikke nødvendigvis være VÆVE's projektpartnere, som i sidste ende indgår i den færdige organisation, omend dette er en mulighed. Det afklares først i processen, der starter, når VÆVE afleverer den endelige virksomhedsplan i november 2014.

Det er Oxford Researchs vurdering, at VÆVE fungerer som et pilotprojekt, der afsøger potentialet for oprettelsen af et regionalt videntcenter samt udarbejder en konkret virksomhedsplan herfor, hvilket skal være omdrejningspunktet for at skabe en selvstående klynge. Opstartsmidlerne i More.Creative vurderes i den forbindelse som afgørende for, at partnerne i VÆVE har sat sig sammen, ligesom deltagelsen i More.Creative giver en god platform at skabe politisk bevågenhed ud fra.

Udfordringer

Det har ifølge partnerne været en udfordring, at der har været uklarhed om, hvilke hensigter de forskellige aktører, der er involveret i More.Creative, dvs. Region Midtjylland, Aarhus 2017 og More.Creative selv, har. Partnerne vurderer, at dette gør det vanskeligere at vurdere, hvilken organisationstype der er størst mulighed for at få politisk opbakning til at udvikle og forankre. Denne opfattelse er i overensstemmelse med andre partnerskabers oplevelse, og Oxford Research vurderer derfor, at More.Creative kan være tydeligere i sin formidling af sit formål og retning, jf. afsnit 5.4.



DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrandsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Helsinki:
Fredrikinkatu 61a, 6krs.
00100 Helsinki, Suomi
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu