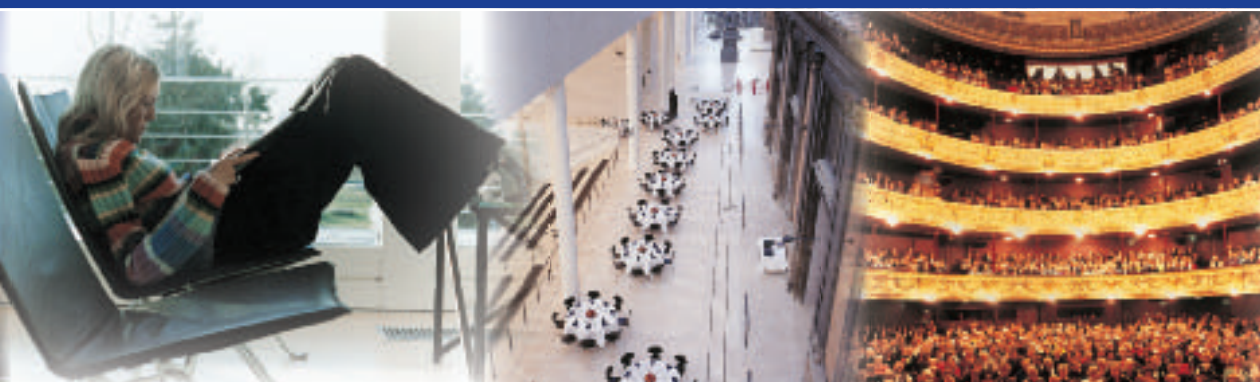


# Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien

– 5 nye skridt på vejen



Vækst med vilje

Regeringen  
September 2003

# Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen

# Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen

Foto:

Danmarks Turistråd

Thomas Nykrog

Bent Næsby

Cees van Roeden

Prepress og tryk:

Schultz Grafisk



# Indhold

<b>1. Kultur- og oplevelsesøkonomien .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Sportserhvervet .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Samspil mellem kulturinstitutioner og erhverv.....</b>	<b>25</b>
<b>4. Design .....</b>	<b>31</b>
<b>5. Arkitektur .....</b>	<b>41</b>
<b>6. Professionalisering af events i Danmark .....</b>	<b>49</b>
<b>Bilag 1. Kommissorium for projekt »God ledelse af professionelle sportsklubber i Danmark« .....</b>	<b>57</b>



# Forord

At kultur- og erhvervsliv kan drage nytte af hinanden er ikke et nyt fænomen. Det er blevet legitimt også at tale om kommerciel kultur, og på mange områder giver det ikke længere mening at tale om et adskilt kulturliv og erhvervsliv.

Kultur- og oplevelsesøkonomien er et stort område, herhjemme og i udlandet. Et område, der i takt med at vi er blevet rigere og har fået flere penge til forbrug, har været i vækst. En udvikling, der har givet kulturlivet, sportens verden og erhvervslivet nye scener og nye markeder. Kultur- og oplevelsesøkonomien drejer sig om mere end at få solgt flere danske film i udlandet, gå til fodbold om søndagen eller pakke produkter lækkert ind. Samspillet mellem kulturen og erhvervet har udviklet sig gennem lang tid, og mange kunstnere og virksomheder samarbejder allerede i grænsefladerne inden for kultur- og oplevelsesøkonomien. Men udviklingen mellem kulturen og erhvervet er i konstant forandring, hvilket hele tiden stiller både kulturpolitikken og erhvervspolitikken over for nye udfordringer.

Regeringen har allerede igangsat en række målrettede initiativer for at styrke vilkårene for økonomisk vækst og øget kulturproduktion i kultur- og oplevelsesøkonomien. Dertil kommer, at virksomhederne og kunstnerne, der bevæger sig på kultur- og oplevelsesøkonomiens markedsplads, også får gavn af regeringens indsats for at styrke de generelle erhvervsvilkår i Danmark.

I denne publikation præsenterer regeringen initiativer inden for 5 nye strategiske indsatsområder for at skabe gode rammer, der kan styrke udviklings- og vækstpotentialer i kultur- og oplevelsesøkonomien.

Bendt Bendtsen

Brian Mikkelsen



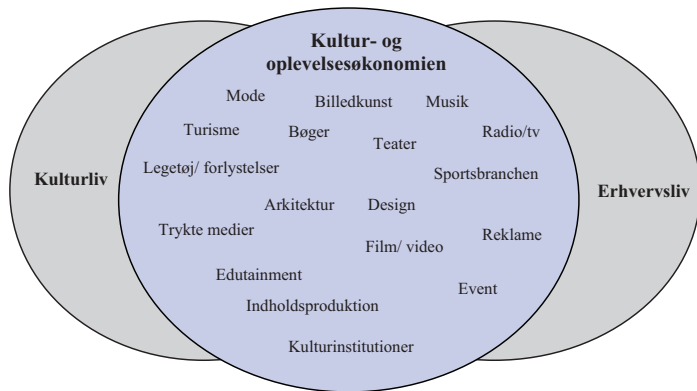
# 1. Kultur- og oplevelsesøkonomien





Ud af fusionen mellem kultur og erhverv er der vokset en ny form for økonomi. En økonomi, der er baseret på en stigende efterspørgsel efter oplevelser, og som bygger på den merværdi, kreativiteten skaber både i nye og mere traditionelle produkter og serviceydelser. Det er en økonomi, som lever højt på, at vi som forbrugere har fået flere penge mellem hænderne – penge, som vi i stadig højere grad bruger på fritid, kultur, events mv. Udviklingen er i vidt omfang drevet frem af teknologiske landvindinger som fx Internettet, der muliggør formidling og kommunikation af kultur- og oplevelsesprodukter på en global markedsplads.

Figur 1: Kultur- og oplevelsesøkonomien<sup>1</sup> :



Kultur- og oplevelsesøkonomien handler således om det sted, hvor de to verdener mødes og skaber en synergi, som er interessant set med både erhvervspolitiske og kulturpolitiske øjne.

#### *Et nyt konkurrenceparameter*

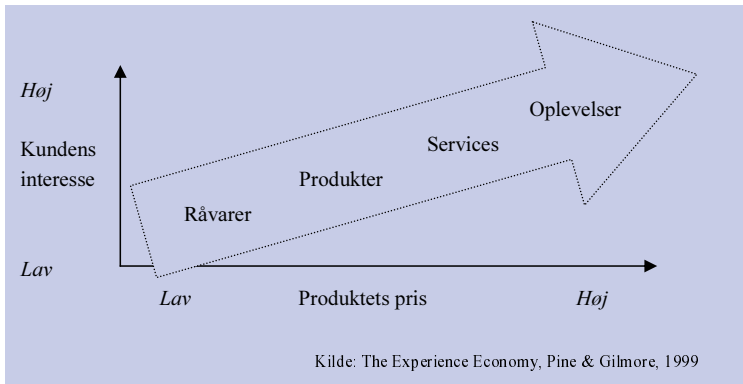
I en tid med tiltagende global konkurrence og i en videnøkonomi som den danske, hvor der i stigende grad konkurreres på innovation og kreativitet, er det vigtigt at differentiere sine produkter fra konkurrenternes og skabe en unik værdi og oplevelse for forbrugerne. Afgørende for virksomheders og branchers konkurrencedygtighed og dermed landes velfærd og velstand er ikke længere alene evnen til at producere prisbillige produkter, der er teknologisk overlegne, men også evnen til

<sup>1</sup> I forhold til den tidligere opgørelse af de kulturelle erhverv i Danmark i "Danmarks kreative potentiale" (2000), er der tale om en udvidelse af definitionen i kultur- og oplevelsesøkonomien til også at dække store områder som fx turisme, mode og reklame.



at skabe produkter eller serviceydelser, der rummer kvalitet, følelser, værdier, mening, identitet og æstetik, som forbrugerne er villige til at betale en merpris for. Det vil sige færdigheder, der bidrager til en øget produktivitet og vækst i Danmark (Se figur 2 nedenfor).

Figur 2: Værdiskabelse i kultur- og oplevelsesøkonomien



Kulturens og kunstens kreativitet udgør i stigende grad væsentlige byggeblokke og et integreret element i alle dele af erhvervslivet. Byggeblokke, der bidrager til at øge værdien af produkterne og serviceydelserne, til gavn for produktiviteten, væksten og for en øget kulturproduktion. Samtidig får kunsten og kulturen i samspillet med erhvervslivet nye scener at udfolde sig på, ny inspiration, nye økonomiske muligheder mv. Kunsten og kulturen kan derved drage nytte af erhvervslivets ledelsesmæssige og forretningsmæssige kompetencer.

#### *En betydelig økonomi – nationalt og internationalt*

At kultur- og oplevelsesøkonomien er kommet i fokus både herhjemme og i udlandet hænger i høj grad sammen med, at det er et felt, som fylder stadig mere i økonomien.

Kultur- og oplevelsesøkonomien, der udspringer af mødet mellem kulturens verden og det traditionelle erhvervsliv, er på mange måder et talmæssigt uopdyrket område. Dette gør økonomien svær at måle, veje og vurdere over tid. Sammenligninger med andre lande vanskeliggøres desuden af, at afgrænsningen af kultur- og oplevelsesøkonomien på nogle områder afviger landene imellem. Opgørelserne neden for skal naturligvis ses i det lys.

I Danmark skabte kultur- og oplevelsesøkonomien i 2001 en værditilvækst på små 62 mia. kr., ca. 5,3 % af det samlede BNP i Danmark.

Nedenstående boks viser eksempler fra andre lande, der har prioriteret området<sup>2</sup>:

*Boks 1: International udvikling i kultur- og oplevelsesøkonomien*

I *Storbritannien* udgør området en betydelig del af britisk økonomi (næsten 8 % af BNP). Fra 1997 til 2000 voksede området med gennemsnitligt 10 % om året, mod 2,8 % om året for økonomien generelt. I 2000 stagnerede udviklingen, dog med meget varierende udvikling mellem erhvervene.

I *Sverige* arbejder ca. 400.000 mennesker eller ca. 10 % af arbejdsstyrken i "oplevelsesindustri", som samlet står for 9 % af BNP.

I *USA* udgør kultur og underholdning landets største eksportsektor og udgør 7,8 % af BNP.

I *New Zealand* vokser de kreative industrier hurtigere end resten af økonomien og står for 3,1 % af BNP og ca. 3,6 % af beskæftigelsen.

Internationalt er Danmark også godt med, selvom der stadigvæk er et stykke vej op til frontløbere som Sverige og Storbritannien.

I Danmark er kultur- og oplevelsesøkonomien et område som i 2000/2001:

- *Omsatte* for ca. 175 mia. kr. årligt, godt 7,3 % af den samlede private omsætning i Danmark.
- *Beskæftigede* ca. 170.000 på fuld tid, ca. 12 % af den samlede private fuldtidsbeskæftigelse i Danmark.
- *Eksporterede* for over 68 mia. kr. årligt, over 16 % af den samlede eksport fra Danmark.
- *Genererede* et forbrug blandt danskerne på 64 mia. kr. årligt af fritidsudstyr, underholdning og rejser, over 10 % af alle danske husholdningers forbrug.

---

2 Definitionerne og kategoriseringen af de kreative erhverv varierer mellem landene, og de kan derfor ikke sammenlignes entydigt.

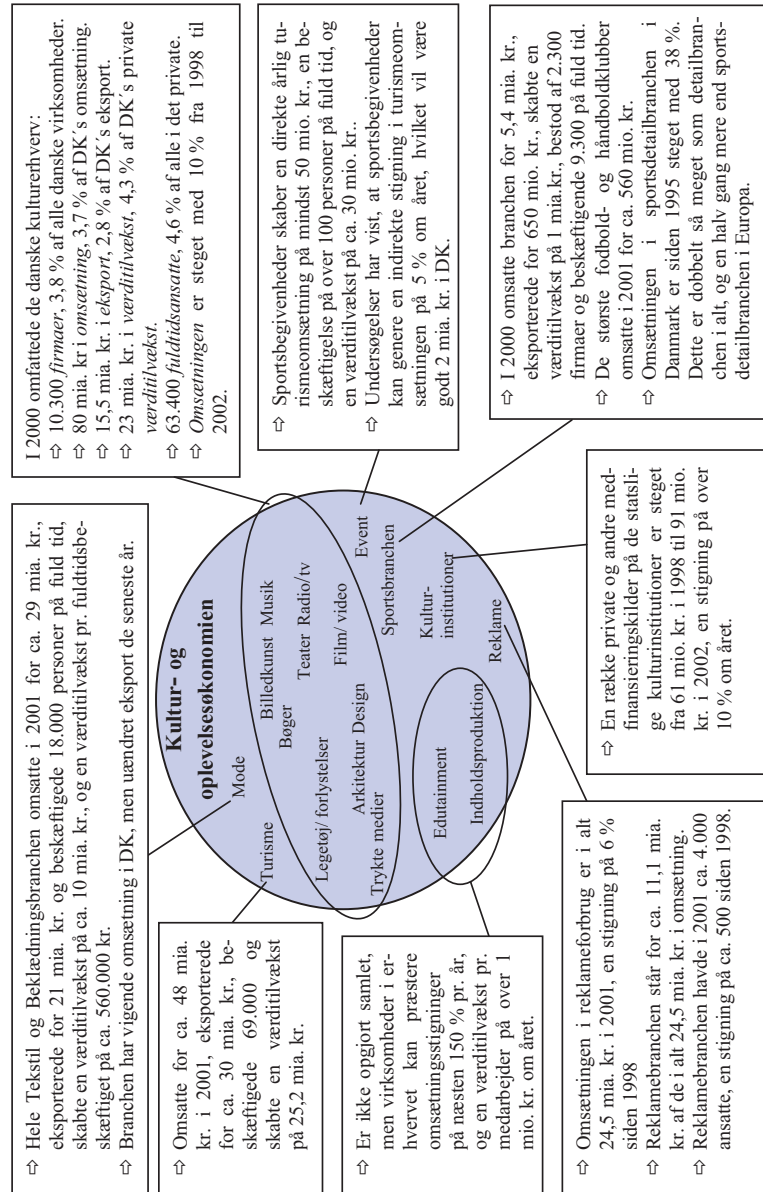


Kultur- og oplevelsesøkonomien er et område, der er sammensat af mange delbrancher, der har forskellig tilknytning til og betydning for denne økonomi. Nedenstående figur viser omfanget af de forskellige dele af kultur og oplevelsesøkonomiens bidrag<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Det er dog vigtigt at holde sig klart, at tallene fx dækker over hele tekstil- og beklædningsbranchen, hvor det er vanskeligt at udskille, hvor stor en del af branchen der arbejder med mode og tøjdesign som en integreret del af produktionen. Og de dækker over hele omsætningen, der genereres af danske og udenlandske turister.

Figur 3: Nøgletal for kultur- og oplevelsesøkonomiens delbrancher





På trods af vanskelighederne med præcist at opgøre kultur- og oplevelsesøkonomien, peger tallene i retning af en samlet økonomisk aktivitet, der matcher andre store brancher i Danmark. Det er et område, der på flere parametre er større end fx hele bygge- og anlægsindustrien, eller hele det danske landbrug og fiskerierhverv. Kultur- og oplevelsesøkonomiens eksport er også stor, fx næsten 50 % større end vores samlede landbrugseksport. Kultur- og oplevelsesøkonomien beskæftiger også mange i Danmark. I alt 170.000 personer på fuld tid, hvilket er mere end dobbelt så mange som i hele den finansielle sektor herhjemme. Som det fremgår af nedenstående tabel, bidrager kultur- og oplevelsesøkonomiens delområder meget forskelligt til den samlede aktivitet. Det kan dog klart konkluderes, at det er et område med stor betydning for dansk økonomi.

*Tabel 1: Nøgletal for store delområder i kultur- og oplevelsesøkonomien*

Mia.kr.	Turisme	Tekstil/ beklæd.	Kultur- erhverv	Sport	Reklame
Omsætning	48	28,8	80	5,4	11,1
Værditilvækst	25,2	10	23	11	-
Eksport	30	21,6	15,5	0,7	-
Beskæftigede (antal, fuld tid)	69.000	18.700	63.400	9.300	4.000

Note: Indholdsproduktion, events og kulturinstitutioner er ikke medtaget pga. manglende makroøkonomiske data.

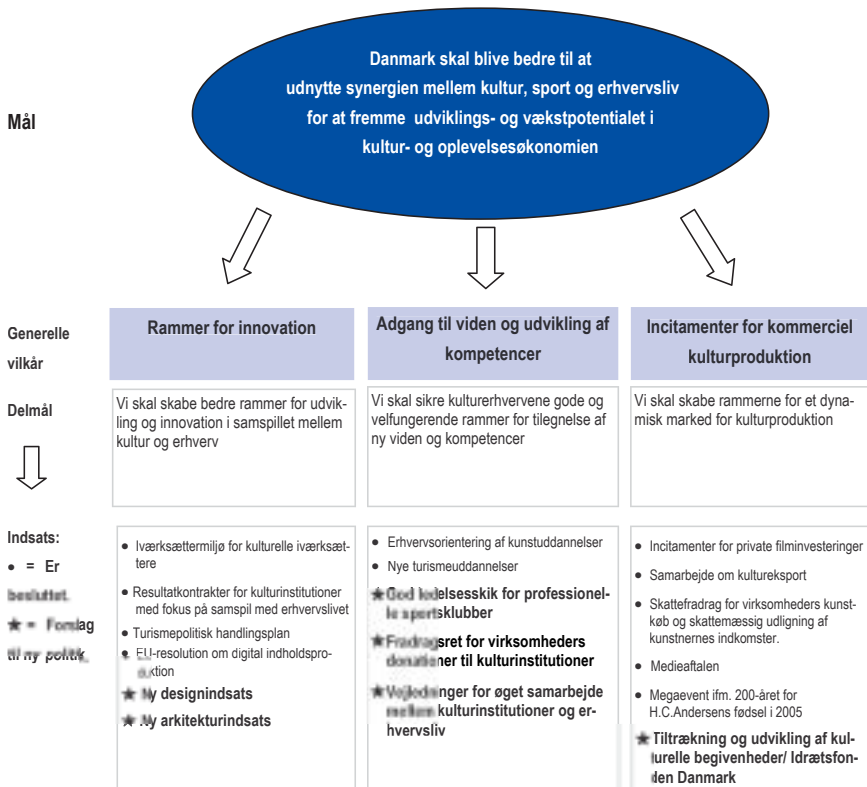
Kultur- og oplevelsesøkonomien, der har oplevet store vækstrater op igennem 90'erne, har mistet terræn i de senere år under den generelle økonomiske afmatning. Flere faktorer peger på, at kultur- og oplevelsesøkonomien vokser mere end den generelle vækst i højkonjunkturer og mindre i lavkonjunkturer. Men som det også fremgår af ovenstående figur og af de følgende kapitler, er der tale om store forskelle imellem de enkelte områder i kultur- og oplevelsesøkonomien.

## 1.1. Regeringens strategi og målsætninger

Danmark har et godt udgangspunkt for at styrke kultur- og oplevelsesøkonomien. Vi har store offentlige investeringer i kunst og kultur, samt

et dynamisk, åbent og udviklingsorienteret erhvervsliv. Og som vi har set, er det et område, som fylder meget i den danske samfundsøkonomi. Det er regeringens mål, at vi i Danmark skal blive endnu bedre til at udnytte synergien mellem kulturliv og erhvervsliv og fremme vækstpotentialet i kultur- og oplevelsesøkonomien. Det skal ske ved at styrke vilkårene for innovation, sikre en bedre adgang til viden og udvikling af kompetencer samt at styrke kultur- og oplevelsesøkonomiens incitamenter for kommerciel kulturproduktion.

Figur 4: Regeringens mål og indsats for kultur- og oplevelsesøkonomien



Regeringens strategi lægger ikke op til at styrke kultur- og oplevelsesøkonomien med en stribe nye støtteordninger. Fokus er i stedet på at styrke de generelle rammebetingelser for erhvervet. De politiske initiativer skal bidrage til, at man både i kulturlivet og erhvervslivet oplever, at der findes en effektiv markedsplads, hvor man kan mødes, inspireres og skaber ny og bedre kultur og nye og bedre forretningsmuligheder.



Regeringens strategi for kultur og oplevelsesøkonomien anerkender, at der fortsat er behov for at støtte kulturen på dens egne præmisser. Og målretter støttepolitikken mod kvalitet og kulturens vækstlag frem for kvantitet. Målsætningerne for kultur- og oplevelsesøkonomien understøtter samtidig regeringens bestræbelser på at styrke erhvervslivets vækstvilkår, for derigennem at bidrage til øget vækst i Danmark. Den vækst vi skal leve af. Og den vækst, som skal finansiere fremtidens velfærd og sikre, at vi fortsat er blandt de mest velstående lande i verden.

De initiativer, regeringen allerede har taget, og de, der præsenteres i denne publikation, har alle det til fælles, at de på hver deres måde er med til at gøre det lidt nemmere at navigere i kultur- og oplevelsesøkonomien.

**Rammer for innovation** er væsentlige for at skabe nye produkter med højere kulturel og økonomisk værdi. Her har regeringen allerede igangsat følgende initiativer:

- *Turismepolitisk handlingsplan*, der skal styrke turismeerhvervets muligheder for at skabe øget vækst gennem nye innovative samarbejder om produktudvikling og en styrket fælles branding af Danmark.
- Øget *samarbejde med erhvervslivet* er et særligt fokusområde i de kommende *resultatkontrakter for de statslige kulturinstitutioner*. Dermed opfordres de alle til at vurdere muligheder for et øget samspil med virksomhederne.
- Etablering af *iværksætermiljøet Louiz for kulturelle iværksættere*, som skal hjælpe kulturelle virksomheder med viden, netværk og rådgivning til opstart og udvikling. Andre kulturelle iværksætermiljøer er under udvikling i resten af landet.
- Vedtagelse af EU-resolution om *kulturel indholdsproduktion* til de nye digitale medier under det danske formandskab for EU. Medlemslandene og Kommissionen opfordres til at følge og om nødvendigt at styrke udviklingen af dette vigtige marked, der både økonomisk og kulturelt får stadig større betydning.

Også kultur erhvervenes **adgang til viden og udvikling af kompetencer** er afgørende for at sikre udvikling i erhvervet. Kulturlivets kreativitet og erhvervslivets forretningsmæssige viden skal udveksles, så de hver for sig og i fællesskab bliver bedre. Her har regeringen igangsat følgende initiativer:




- Gennemførelse af større *erhvervsorientering af de kunstneriske uddannelser* som led i flerårsaftalen for uddannelserne. Det skal være nemmere for kandidaterne at tilpasse sig det fremtidige arbejdsmarked og lette overgangen til tilværelsen som – for manges vedkommende – freelancere og selvstændige erhvervsdrivende.
- Etableret *videregående uddannelser* inden for serviceøkonomi på Syddansk Universitet og på Handelshøjskolen i København. Uddannelserne *kombinerer erhvervsøkonomi, sprog og kultur*, hvilket bl.a. kommer turismeerhvervet til gavn.

De rette *incitamenter for kommerciel produktion* i kulturerhvervene er centrale for at udnytte det potentiale, der ligger i den voksende kultur- og oplevelsesøkonomi. Her har regeringen igangsat følgende initiativer:

- Styrkelse af den kommercielle mediesektor gennem *mediaaftalen*. Aftalen indebærer bl.a. at DR skal udlægge 20 % af sin produktion til uafhængige producenter.
- Øget fokus på at styrke samarbejdet om *kultureksport* ved at skabe øget international opmærksomhed om danske kulturprodukter i samarbejde med bl.a. Danmarks Eksportråd.
- Indførelse af *skattefradrag for virksomheders indkøb af kunst* for at stimulere efterspørgslen og sikre kunstnere egenindtægter samt bidrage til et inspirerende arbejdsmiljø på virksomhederne.
- Incitamenter for øgede *private investeringer i film* undersøges som led i filmaftalen.
- Støtte til gennemførelse af begivenheder i forbindelse med fejringen af 200-året for *H.C. Andersens fødsel i 2005*. Projektet får udløbere i hele landet og mange steder i udlandet og er etableret som et privat/offentligt samarbejde.
- *Skattemæssig udligning af kunstneres indkomster* for at reducere beskatning i perioder med indtægter som følge af salg af kunst. Hermed forbedres kunstnernes muligheder for at blive selvfinansierende.

Regeringen har således siden sin tiltræden arbejdet for hele tiden at justere og styrke vilkårene for vækst og kulturproduktion i kultur- og oplevelsesøkonomien. Med denne publikation tager regeringen et



skridt videre med følgende **5 nye indsatsområder**, som præsenteres yderligere i kapitlerne 2 - 6:

- **Udarbejdelse af retningslinier for god ledelsesskik i professionelle sportsklubber**

Ledelse og styring i professionelle sportsklubber har i mange sammenhænge vist sig vanskelig og ofte med konkurser, dårlige regnskaber og utilfredshed blandt sportsudøverne som resultat. For at styrke sportserhvervets vilkår for udvikling og professionalisering, og for derigennem at understøtte branchens muligheder for øget vækst, har regeringen nedsat et udvalg, der skal udarbejde retningslinier for god ledelse i forbindelse med økonomistyring, stakeholder relationer, sponsorship, personaleledelse, arbejdsforhold mv. i professionelle sportsklubber. Retningslinierne forventes offentliggjort ultimo 2003.

- **Øget samarbejde mellem kulturinstitutioner og virksomheder**

Øget samspil mellem kulturinstitutioner og virksomheder har mange fordele for begge parter. Regeringen vil fortsat bidrage til at fremme dette samspil. For det første ved at fremlægge forslag om, at virksomheders donationer til kulturinstitutioner bliver fradragsberettiget. Og for det andet ved at informere om værktøjer, inspiration og regler på området. Dels til virksomhederne, der rådgiver dem i samspilsmulighederne, og om hvordan et samarbejde konkret etableres. Og dels for kulturinstitutionerne med en vejledning i professionelt sponsor- og leverandørsamarbejde, suppleret af konkrete cases. Læs herom på [www.kulturpartner.dk](http://www.kulturpartner.dk).

- **Ny designindsats**

Design spiller en stadig vigtigere rolle i virksomhedernes konkurrence om at være mest kreative og innovative. Regeringen ønsker at bidrage til, at Danmark fastholder sin stærke position på designområdet. Dette vil ske gennem implementeringen af en ny strategi, hvor Dansk Design Center skal bidrage til at styrke designrådets vækstvilkår. Professionalisering af designerhvervet, mere og bedre anvendelse af design i virksomhederne, samt styrket videnoverførsel til erhvervslivet er centralt i strategien. Regeringen vil endvidere udvikle en mere systematisk global brandingindsats af dansk design i de kommende år. Det skal bl.a. ske gennem afholdelse af en international designbegivenhed i København i 2005, INDEX2005 (INTERNATIONAL DESIGN EXHIBITION 2005), og ved at udvikle grundlaget for gennemførelse af en international designkongres, WDC, i København i 2005. Strategien skal også sikre at forskning og uddannelse på designområdet opnår et højt internationalt niveau.

- **Ny arkitekturindsats**

Brug af arkitektoniske kvaliteter i byggeriet har såvel et betydeligt kulturpolitisk som vækstøkonomisk potentiale. Regeringen vil fremme dette potentiale gennem en ny strategi for Dansk Arkitektur Center, herunder styrkelse af arkitekturens erhvervsfremmende rolle. Samtidig styrkes forskning og uddannelserne på området, og der skabes øget fokus på effekterne af brugen af arkitektur.

- **Professionalisering af events i Danmark**

Begivenheder har de sidste mange år fået en stigende kulturel og økonomisk betydning, fordi det er med til at øge den internationale profilering til gavn for vækst og beskæftigelse samt gode kulturelle oplevelser. Derfor vil regeringen i de kommende år afsætte flere midler til Idrætsfonden Danmark og til en kompetenceenhed for tiltrækning af internationale kultur- og sportsbegivenheder, der skal styrke arbejdet for at professionalisere tiltrækning og udvikling af store nationale begivenheder i Danmark.

Regeringen sætter hermed fornyet fokus på kulturerhvervenes betydning for udviklingen og væksten i kulturlivet, i kulturerhvervene selv og i det mere traditionelle erhvervsliv. Og nødvendigheden af, at vi i Danmark skal udnytte vores kreative og kulturelle kompetencer til at innovere, og derigennem skabe yderligere vækst i økonomien og i kulturproduktionen.

Som led i den løbende overvågning af kultur- og oplevelsesøkonomien vil regeringen løbende vurdere, om der er områder, som har behov for at få justeret rammebetingelserne for bedre at kunne udnytte potentialet. Regeringen har allerede taget initiativ til i det kommende år at styrke eliteidrætten, understøtte det regionale perspektiv på kultur/erhvervssamarbejdet, revidere ophavsretsloven samt styrke den erhvervsrettede uddannelse og mulighederne for lovlig digital distribution i musikbranchen.

## 2. Sportserhvervet



Sport<sup>4</sup> er en væsentlig del af dansk kulturliv, både hvad angår tilskuer-sport (primært eliteidræt og professionelle sportsklubber) og befolkningens egen deltagelse i idrætsaktiviteter. Samtidig er sportens verden i høj grad blevet økonomisk omfattende med betydelig omsætning, beskæftigelse og vækst.

Sporten har gennem de seneste par årtier gennemgået en kolossal forandring. Der har på flere fronter fundet en kommercialisering sted, som betyder, at økonomiske interesser og hensyn sætter sit markante præg på dele af sportsverdenen. Sportsudøvere og TV-rettigheder sælges for kæmpesummer; merchandise- og udstyrsmarkedet er vokset betydeligt; sponsorering spiller en stadig vigtigere rolle i mange sportsgrene og har skabt en økonomisk afhængighed hos flere klubber; en “superstar-economy” med finansiell polarisering er vokset frem såvel mellem mange klubber indbyrdes som mellem sportsudøvere. (Se boks 2 for internationale eksempler på kommercialisering inden for sportens verden.)

#### *Boks 2: Internationale indikatorer på sportens kommercialisering*

- I USA er sportsindustrien en af de største og hurtigst voksende. I 2000 var omsætningen 1.504 mia. kr. Det er mere end dobbelt så meget som USA's bilindustri og 7 gange større end filmindustrien.
- Real Madrid har i 2002 tjent et par hundrede millioner kroner alene på salg af trøjer med navnene på klubbens stjernespillere.
- Sponsorpengene til sportsverdenen er nået op på 200 mia. kr. årligt - 3 gange så meget som i 1990.
- FIFA fik 13 mia. kr. for TV-rettighederne til VM i 2002 og 2006, en stigning på 5250 % fra de 243 mio. kr. ved VM i 1998.
- Adidas-aktier faldt 3 %, da Adidas-sponsorerede Tyskland tabte til Nike-sponsorerede Brasilien i VM-finalen i juni 2002.

Der er ikke lavet nogen samlet opgørelse over sportserhvervet og dets udvikling i Danmark, men ser vi fx på sportsdetailbranchen og de største fodbold- og håndboldklubber, omsatte de for ca. 5,4 mia. kr. i 2001. Sportsdetailbranchens omsætning er siden 1995 steget med hele 38 %, hvilket er mere end dobbelt så meget som stigningen i den samlede detailbranche herhjemme, og mere end 50 % højere end udviklingen i

---

4 I denne publikation anvendes “sport” og “idræt” synonymt.



sportsdetailbranchen i otte EU-lande<sup>5</sup>. Blandt de samme otte EU-lande har vi i Danmark det højeste forbrug af sportsudstyr pr. indbygger.

Særligt de professionelle klubber har oplevet stigende omsætning i kontrakter og lønninger til sportsudøvere, sponsorships, tv-indtægter, tilskuerindtægter, merchandise mv. Men også sportsudstyr (beklædning, fodtøj, bolde, bådudstyr, golfudstyr osv.) er store markeder i sig selv. Facilitetssiden, som bl.a. omfatter idrætsanlæg, stadioner, og relaterede brancher inden for gulve, net, baner, belægning osv., har ligeledes oplevet en stigning i omsætningen. I figuren nedenfor gives et overblik over brancher, som sportserhvervet omfatter eller berører.

Figur 5: Oversigt over sportsindustrien

Fremstilling	Distribution	Tilskuerbegivenheder	Kommerciel fritid	Forretningsservice	Medier	Sponsorater
Sportsudstyr	Detailhandel		Motionscentre		TV	Fra ikke-sportsfirmaer
Sportsbeklædning	Transport	Professionel holdsport	Golf	Design	www	
Sportssko		Stadium, Faciliteter m.v.	Andre private faciliteter	Sportsagenter	Radio	Fra sportsfirmaer
Øvrigt sportsudstyr		Sportsevents	Sportsrejser	Konsulenter	Udgivelser: aviser, video, computerspil	

Ud over at sporten udgør en vækstbranche i sig selv, har sportsbegivenheder og sportsstjerner desuden et brand, som mange virksomhedsledere vil give store summer for. Derfor udgør sportssponsorater også en betydelig del af sportserhvervet. Faktisk er omsætningen indenfor sportssponsorering steget med gennemsnitligt 12,9 % om året fra 1994-2001- en væsentligt højere stigning i forhold til reklame generelt, der har haft vækstrater på 3,8 % om året.

## 2.1. Sportens udfordringer

Kommercialiseringen af dele af sportsverdenen har altså givet mange virksomheder indtjeningsmuligheder, der bidrager til beskæftigelse og omsætning i samfundet, og denne udvikling ønsker regeringen at understøtte. Sportserhvervene skal have mulighed for at udvikle sig på et marked med fri konkurrence, så få barrierer som muligt og med sunde markedsstrukturer.

Kommercialiseringen medfører også en række udfordringer. De professionelle sportsklubber har deres udspring i de frivillige foreninger og grænsen mellem de frivillige foreninger, og de professionelle sportsklubber er ikke altid entydig. Nogle klubber har således både kontrakt-

5 Tyskland, Frankrig, England, Italien, Spanien, Holland, Belgien, Danmark.

ansatte og amatører på samme hold, og mange frivillige idrætsklubber modtager også sponsorer. Det er dog væsentligt, at der udvikler sig en erkendelse af, at en professionel klub skal ledes efter andre principper end foreningen. Uden denne bevidsthed og skelnen risikeres alvorlige økonomiske og etiske dilemmaer for klub og sportsudøvere. Det er derfor relevant løbende at vurdere, hvordan udviklingen påvirker såvel de professionelle klubber som breddeidrætten og foreningslivet i Danmark.

Regeringen har nedsat et udvalg, der skal komme med forslag til en revision af eliteidrætsloven, og resultaterne af dette udvalgs arbejde har på flere punkter interesse i forhold til samspillet mellem sport og erhverv, og herunder driften af professionelle sportsklubber. Det drejer sig blandt andet om konsekvenser af kommerialiseringen, balancen mellem bredde- og eliteidræt samt kommunale investeringer i idrætsanlæg. Se boks 3.

*Boks 3: Uddrag fra kommissoriet for udvalget til revision af eliteidrætsloven*

“Med det formål at skabe grundlag for beslutning om en fremtidig eliteidrætslovgivning i Danmark nedsættes en arbejdsgruppe, der har til opgave at foretage en grundig analyse af eliteidrættens nationale og internationale udvikling, en afklaring af samfundets ansvar i forhold til eliteidrætten, en præcisering af samfundets eliteidrætspolitiske mål og de deraf følgende opgaver og strategier. I denne sammenhæng skal arbejdsgruppen bl.a. inddrage nedenstående forhold:

- Konsekvenser af øget kommerialisering.
- Fordeling/økonomisk balance mellem bredde og elite.
- Kommunale investeringer i idrætsanlæg.
- Vurdering af finansieringsmodel for eliteidrætten – herunder forholdet til den øvrige del af idrætsverdenen.

(...)”

## **2.2. Regeringens strategi**

Regeringen ønsker at styrke sportserhvervets vilkår for udvikling og professionalisering for at understøtte branchens muligheder for øget vækst.

Regeringen vil derimod ikke lave ny regulering af samspillet mellem den kommercielle idræt og foreningslivet i Danmark eller inden for



sportserhvervene. I stedet opfordres aktørerne til at tage debatten op og udnytte de muligheder, der ligger i samspillet.

En række af brancherne inden for sportserhvervet fungerer i dag udmærket på rent kommercielle vilkår, bl.a. sportsudstyr, medier og de kommercielle fritidserhverv. Som beskrevet ovenfor står en anden central del af sportserhvervet, nemlig de professionelle sportsklubber, imidlertid over for en række udfordringer. Professionelle sportsklubber fungerer i dag på mange måder som virksomheder. De har bestyrelser med virksomhedsledere, millionomsætning, internationale netværk, har gjort deres indtog på alverdens børser mv. Herhjemme er det særligt inden for ishockey, håndbold, fodbold og cykling, at der er kommet mange penge i sporten. Klubberne er oftest vokset ud af foreningsverdenen, men ledes i stigende grad som virksomheder. Men ikke altid virksomheder, der er i vækst – og ikke altid som en professionel ledelse ville drive enhver anden virksomhed.

Det er et område som regeringen vil bidrage til at styrke med udgangspunkt i sportsklubbernes behov, og i en konstruktiv dialog med sportsverdenen.

### **Initiativ: Retningslinier for god ledelse af professionelle sportsklubber**

Flere danske professionelle sportsklubber har de seneste år oplevet store økonomiske problemer. Også i udlandet ses de samme tendenser. For eksempel havde de professionelle britiske fodboldklubber i 2000 en samlet omsætning på 12 mia. kr. Men samtidig et underskud på 1,7 mia. kr. før skat.

God ledelse af professionelle sportsklubber handler bl.a. om økonomistyring, samfundsmæssigt ansvar, personaleledelse, arbejdsmarkedsforhold, efteruddannelsesmuligheder samt relationer til klubbernes interessenter, herunder sponsorerne, pressen, de frivillige foreninger, kommunale aktører, lokalsamfundet og aktionærerne.

Men professionelle sportsklubber er ikke nødvendigvis virksomheder som alle andre. Klubbernes udspring i den frivillige foreningsverden har tendens til at sætte sit præg på styringen af og perspektiverne i klubberne. I driften af de professionelle klubber bliver hensynet til de sportslige resultater desuden ofte vejret tungere end hensynet til økonomien. Hertil kommer, at de professionelle klubber i relationerne til bl.a. sportsudøvere, foreninger og kommuner står over for en række særlige udfordringer, som også indebærer et samfundsmæssigt ansvar.



Der er derfor behov for, at erhvervet udarbejder et sæt frivillige retningslinier for god virksomhedsledelse til inspiration for de professionelle sportsklubber og dem, der overvejer professionaliseringen. Retningslinierne skal bl.a. bidrage til at styrke de professionelle sportsklubbers mulighed for øget vækst og for at ruste dem i en stadig stigende international konkurrence.

Men regeringen ønsker ikke at diktere retningslinier for god ledelse. I stedet har regeringen opfordret til, at kompetente aktører i sportsbranchen sætter sig sammen og vurderer, hvad der skal til for at styre udviklingen i den rette retning. På denne baggrund nedsætter regeringen nu et udvalg med følgende sammensætning:

- Flemming Østergaard, bestyrelsesformand, Parken Sport og Entertainment (fmd.)
- Lars Krarup, borgmester i Herning og tidl. direktør for Blue Fox Herning
- Bjarne Riis, sportsdirektør og holdejer, Team CSC
- Jesper Jørgensen, partner, Deloitte & Touche
- Arne Buch, direktør, GOG og formand for Divisionsforeningen

Udvalget bliver bedt om at vurdere behovet for og evt. udarbejde enkle og implementerbare anbefalinger, som kan være et hjælperedskab for de professionelle klubber i deres beslutningsprocesser og daglige ledelse. Anbefalingerne vil også kunne bruges af klubber, der overvejer eller er i gang med omstillingen fra en traditionel forening til en professionel virksomhed. Anbefalingerne vil desuden kunne omfatte, hvordan professionelle sportsklubber forholder sig i forhold til sine interesser, jf. ovenfor. De professionelle og semi-professionelle klubber har fx ofte en betydelig økonomisk interaktion med kommunen, hvor praksis ikke er entydig i dag. Men erfaringen viser, at denne interaktion ikke altid går gnidningsfrit og ofte sker under forskellige forudsætninger i de enkelte kommuner, til skade for en fair konkurrence klubberne imellem<sup>6</sup>.

Kulturministeriets sekretariatsbetjener udvalget med bistand fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Kommissoriet er gengivet i bilag 1. Udvalgets anbefalinger og eventuelle retningslinier forventes offentliggjort ultimo 2003.

---

<sup>6</sup> Konkurrencestyrelsen har i august 2003 udgivet en rapport om kommunal udlejning af idrætsanlæg. Udvalget vil kunne trække på denne rapport i forhold til at opstille anbefalinger.

### 3. Samspil mellem kultur- institutioner og erhverv



I mødet mellem kulturinstitutionerne<sup>7</sup> og erhvervslivet skabes en dynamik i kultur- oplevelsesøkonomien, hvorfra ny værdi udspringer. Kulturinstitutionerne får nye muligheder for udfoldelse, inspiration og for at udvikle deres kulturprodukt. Og virksomhederne styrker ikke alene deres muligheder for økonomisk vækst gennem adgang til nye veje til inspiration, markedsføring og produktudvikling, men også de værdier, som de ønsker at både kunder, ansatte og nye potentielle medarbejdere skal kende virksomheden på. Der er med andre ord tale om et gensidigt fordelagtigt samarbejde.

Samspilsmulighederne er ikke blot traditionelle former for sponsor-aftaler. Samarbejdet kan tage mange former og have mange forskelligartede formål og gevinster for de involverede parter. Nogle af de mange samspilsformer er sammen med konkrete eksempler præsenteret nedenfor:

*Boks 4: Samspilsformer mellem kulturinstitutioner og erhvervslivet*

***Styrke den kunstneriske inspiration og innovere i nye banebrydende projekter.***

Fx Herning Kunstmuseum og Erhvervsrådet Herning-Ikast-Brande med projektet »Socle du Monde«, hvor kunstnere tager ud i erhvervs-virksomheder og bidrager til alt fra produktudvikling over design og til udsmykning. Resultaterne bliver udstillet på Kunstmuseet, som har fået flere besøgende på denne måde – begivenheden har haft endog meget stor presseomtale, og bliver nu til en biennale. Projektet har også inspireret virksomhederne i deres markedsføring, produktudvikling og interne debat.

***Produktudviklingsprojekter til gavn for såvel kulturinstitutionen som virksomheden.***

Som fx Det Kongelige Teaters samarbejde med hhv. lysproducenten Martin og Sony, der har brugt teatret som et laboratorium for udvikling af nye produkter og kompetencer – til gengæld får teatret nogle specialudviklede produkter. Samlet set et bedre produkt både for kulturinstitutionen og for virksomhederne. Eller Danmarks Blindbibliotek, som går sammen med IT-virksomheder om at udvikle kryptering af digitale lydbøger. Et produkt, der har et stort markedspotentiale for IT-virksomhederne, og som vil styrke blindes tilgængelighed til litteraturen.

<sup>7</sup> Kulturinstitutioner skal forstås meget bredt i denne sammenhæng. Såvel statslige som kommunale, selvejende og andre kulturelle institutioner kan drage fordel af et intensiveret samspil med erhvervslivet – hvad enten institutionen er formidler af musik, billedkunst, teater, litteratur, film, historisk kulturarv eller andet, fungerer som kunstnerisk uddannelsesinstitution, eller har helt andre kulturelle funktioner.



### ***Samarbejde, som baseres på kulturinstitutionens egne fysiske rammer, materialer, øvrige kendetegn, værdier og dens besøgende***

Som fx Statens Museum for Kunst (SMK), der bl.a. har samarbejdsrelationer i forbindelse med arrangementer på museet – alt fra personaleseminarer og middage til litteraturoplæsninger. Omsætningen på denne type aktiviteter er på over 8 mio. kr. årligt – heraf lokaleleje alene 1 mio. kr. – svarende til 3 forskerstillinger. Virksomhederne får nye, kreative rammer til pleje af kunder og til inspiration for medarbejdere. Desuden sponsorerer Nykredit SMKs udstillinger af samtidskunst i »X-rummet« med 100 %. Og med Erik Jørgensen Møbler samarbejdes om udlån af møbler, som SMK ved brugerundersøgelser fandt ud af, at de besøgende efterspørger. Endelig er der tale om samarbejder, hvor SMK er gået fra traditionel »penge for markedsføring« til fx at tilbyde billetter og hospitality arrangementer, til gengæld for trykning af kataloger mv. Alt sammen giver nye muligheder for både SMK og for virksomhederne.

### ***Udveksling af kompetencer***

Som fx i Århus, hvor Den Gamle By i samarbejde med brancheforeningen og en privat fond udvikler trainee- og efteruddannelsesforløb for håndværkere, der udlånes af virksomheder for at lære at arbejde med de gamle håndværk og restaurering af de gamle bygninger. Erhvervslivet opnår unikke, specialiserede kompetencer, og den gamle by får restaureret sine bygninger samt sikret vedligeholdelsen af de pågældende kompetencer.

### ***Team spirit blandt medarbejderne og medarbejderpleje***

Som fx på Gladsaxe Teater, der havde 400 ansatte fra det daværende Damgaard A/S til en forestilling – produceret af 40 af Damgaards egne medarbejdere. Et initiativ, der bidrog til at skabe et øget sammenhold medarbejderne imellem, og bedre samarbejdsevner. Teatret fik på sin side større synlighed, en økonomisk gevinst, og kontakt til et nyt publikum.

### ***Lokalt samarbejde i en region***

Som fx i Aalborg, hvor bl.a. kulturinstitutionerne er gået sammen om et kultur- og livsstilsmagasin »Appetize«, der også indeholder beskrivelse af kulturtilbudene og –institutionerne, og er sponsoreret af erhvervslivet. Og i Horsens, hvor Horsens Ny Teater har lavet internationale musiksatsninger med bl.a. Robbie Williams og David Bowie, som er baseret på det lokale erhvervslivs økonomiske involvering, og som har givet meget positiv omtale af byen – og teatret.

Disse eksempler er blot nogle af de mange samspilsmuligheder, der ligger mellem erhvervslivet og kulturinstitutionerne. Et samspil, der på samme tid kan styrke interessen for kulturinstitutionerne og dermed deres kulturelle virke, og tilføre virksomhederne kreativitet, kundepleje og naturligvis også økonomiske gevinster. Flere virksomheder og kulturinstitutioner har vist vejen, til inspiration for dem, som ikke endnu har taget skridtet ind i et samarbejde.

Grundet samspillets brede og komplekse natur er omfanget vanskeligt at måle. I 1999 blev kultursponsoreringens omfang i Danmark anslået til 190-230 mio. kr., men dertil kommer de øvrige samspilsformer. Desuden yder de mange fonde med interesse for kulturlivet et betydeligt årligt bidrag<sup>8</sup>.

Også internationalt har der været opmærksomhed omkring potentialet i øget samspil. På dette felt har England været frontløber. Siden 1975 har organisationen Arts and Business arbejdet for at fremme samspillet mellem kulturinstitutioner og erhvervsliv. De har bl.a. udarbejdet oversigter over virksomhedernes investeringer i kulturlivet, herunder særligt i forhold til kulturinstitutionerne. For 1999/2000 var det samlede beløb på over 300 mio. engelske pund.

### 3.1. Udfordringer

I Danmark viser erfaringerne, at der er flere og flere, som slipper fortidens gensidige fordomme mellem kulturlivet og erhvervslivet, og barrierer imod sådanne samarbejder bliver langsomt brudt ned. Men på trods af det stigende antal gode erfaringer med forskellige samspilsformer, er der stadig mange virksomheder og kulturinstitutioner, som udelukkende samarbejder omkring helt almindelige sponsoraftaler – eller som slet ikke har indledt et samarbejde. Relativt få har taget skridtet videre til at samarbejde om fx produktudvikling.

Erfaringerne viser også, at der fortsat er mange kulturinstitutioner og virksomheder, som enten ikke har kendskab til de mange muligheder et samarbejde kan tilbyde, eller som er usikre på effekterne ved et samarbejde. Der er endvidere noget som tyder på, at samarbejdet ofte bliver indgået mellem store kulturinstitutioner og de veletablerede virksomheder. Endelig er det for mange parter en barriere blot at komme i gang. Få etableret den rette kontakt til en virksomhed eller en

<sup>8</sup> Dette har dog oftest karakter af mæcenvirksomhed, altså uden krav om modydelse.



kulturinstitution. Aftale hvilken form for samarbejde, der kan være til gavn for begge parter. Og hvordan samarbejdet gennemføres i praksis.

Der er med andre ord endnu et stykke vej, før det fulde potentiale er realiseret.

### 3.2. Regeringens strategi for at styrke samspillet

Regeringen ønsker at fremme samspillet mellem kulturinstitutioner og erhvervsliv. Det er regeringens strategi at øge kulturinstitutionernes udfoldelsesmuligheder gennem et øget samarbejde med erhvervslivet. Samtidig vil regeringen arbejde for at samspillet kan bidrage til virksomhedernes produktudvikling, branding, kunde- og medarbejderpleje osv. Strategien skal ses som supplement til – og ikke en afløsning af – den rolle, regeringen allerede spiller i forhold til kulturinstitutionerne. Regeringen har allerede bidraget til at etablere et forum for kultur og erhverv, NyX, der skal styrke båndene mellem kunstnere og virksomheder. Og regeringen har ligeledes meldt ud, at alle kommende resultatkontrakter med de statslige kulturinstitutioner skal indeholde stillingtagen til kultur- og erhvervs-samarbejde. Desuden har regeringen som et led i den Turismepolitiske handlingsplan igangsat et projekt, der skal udvikle en mærkningsordning for attraktioner, herunder kulturinstitutionerne. Der er imidlertid ikke lagt op til at tvinge til samarbejde fra regeringens side. Samspillet mellem kulturinstitutioner og erhvervsliv kan kun blive frugtbart, hvis det er indgået på frivillig basis og med fordele for begge parter. Disse tiltag har bidraget og vil fortsat bidrage til at nedbryde barriererne.

Vilkår og muligheder er ikke ens for alle typer og størrelser af kulturelle institutioner og virksomheder, men regeringen opfordrer til, at alle – store som små – vurderer egne muligheder, tænker kreativt og søger gensidig inspiration.

For at bidrage yderligere til udnyttelsen af samspillet, vil regeringen gennemføre nedenstående initiativer.

#### **Initiativ 1: Forslag om øget fradragsret for virksomheders donationer til kulturinstitutioner**

Regeringen vil fremsætte forslag om, at virksomhedernes donationer til kulturinstitutioner bliver fradragsberettiget. Det vil på samme tid styrke virksomhedernes incitament for at bidrage til at bevare og udbrede den danske kulturarv, og til at brede viften af økonomiske udfoldelsesmuligheder ud for kulturinstitutionerne.

## Initiativ 2: Værktøjer til samarbejde

Blandt andet for at imødekomme virksomhedernes og kulturinstitutionernes vanskeligheder ved at indgå i gensidigt inspirerende og positive samarbejder er der behov for nogle redskaber, der kan anvendes til at hjælpe og inspirere kulturinstitutionerne og virksomhederne.

Regeringen har derfor i samarbejde med forskellige aktører på området udarbejdet materiale, som giver parterne råd og inspiration. Dette materiale offentliggøres sammen med denne redegørelse og er et konkret redskab i det fremtidige samspil. Materialet er tilgængeligt såvel i papirform som elektronisk. På Internettet vil der samtidig være nyheder, yderligere redskaber og henvisninger til relevant materiale. Se den netop etablerede hjemmeside [www.kulturpartner.dk](http://www.kulturpartner.dk).

På hjemmesiden vil de mange gode eksempler på samarbejder imellem kulturinstitutioner og virksomheder også blive præsenteret som inspirationskilde. Siden vil også bidrage med gode råd til, hvordan man som virksomhed og kulturinstitution imødegår uheldige oplevelser.

*Boks 5: Indhold på [www.kulturpartner.dk](http://www.kulturpartner.dk)*

### **For kulturinstitutioner:**

- Faldgruber og potentialer i samarbejdet
- Regler for indtægtsbevillinger, moms mv.
- Hvad er det unikke ved min institution?
- Den kulturelle integritet
- Step-by-step guide til at etablere samarbejde
- Hvilken type samarbejde skal jeg vælge?
- Udarbejdelse af kontrakt
- De nytænkende eksempler

### **For virksomheder:**

- Hvilken værdi kan et samarbejde tilføre virksomheden?
- Eksempel på standardkontrakt
- Hvilke typer samarbejde kan indgås?
- Regler for afskrivning og moms
- *Toolbox* til etablering af samarbejde
- Overblik over mulige samarbejdspartnere
- Hvad har tilsvarende virksomheder gjort?

I forlængelse af de allerede gennemførte initiativer vil regeringen desuden afholde en konference i efteråret 2003 om samspillet mellem kulturinstitutioner og erhvervsliv. Konferencen vil fungere som startskud for en række lokale og regionale initiativer, og vil sigte mod en åben og fordomsfri debat om samspillet og de muligheder og udfordringer, det indebærer.

## 4. Design





Design understøtter regeringens ønske om at styrke erhvervslivets vilkår for innovation og udvikling i spændingsfeltet mellem det kreative designerhverv og det øvrige erhvervsliv.

Danmark har en lang tradition for godt design. Det skal fastholdes og udbygges. B&O radioer, Novos insulinpen, såvel som Wegner-stole, Montana-reolerne og mange andre klassikere, er lysende eksempler på, at dansk design kan føre til internationale erhvervssucceser.

Design er i stigende grad et konkurrenceparameter for erhvervslivet, og de årlige designinvesteringer anslås til ca. 6½ - 7½ mia. kr.<sup>9</sup> Rigtigt anvendt kan design give mere effektive løsninger, nye anvendelsesmuligheder og større brugervenlighed. Design kan hjælpe virksomhederne med at udvikle nyt og differentiere deres produkter fra konkurrenternes, og skaber samtidig oplevelser, status og identitet for den enkelte forbruger, der i stigende grad efterspørger disse.

Den erhvervsmæssige betydning af design er meget større og bredere end erhvervet selv, idet virksomhedernes konkurrenceevne kan forbedres ved at anvende design, hvilket fremgår af tabellen nedenfor.

---

9 Fra analysen af "Designs økonomiske effekter – en samfundsøkonomisk analyse" (kommende 2003). En stor del af dette investeringsniveau, bl.a. virksomhedernes interne designinvesteringer indfanges ikke af Danmarks Statistiks materiale, jf. tabellen.



## Boks 6: Fakta om design

### **Virksomhederne, der anvender design, kan se effekterne på bundlinien<sup>10</sup>**

- Virksomheder, der både har designere ansat og køber designydelser eksternt, eksporterer i gennemsnit 34 % af omsætningen mod 18 % for andre virksomheder.
- Set over en periode på 5 år oplever virksomhederne, som bruger design, en ekstra bruttoresultatfremgang på knap 22% i forhold til virksomheder generelt.
- Over 5 år har virksomheder, der har øget designindsatsen, oplevet en 40 % større bruttoresultatfremgang end andre virksomheder.

### **En designbranche i vækst<sup>11</sup>**

- Omsætningen i selve designbranchen var ca. 2,2 mia. kr. i 2002. En vækst siden 1992 på næsten 20 % om året, næsten fire gange gennemsnitsvæksten.
- Værditilvækst per fuldtidsbeskæftiget var 443.000 kr. i 2000, hvilket overstiger gennemsnittet i kultur- og oplevelsesøkonomien.
- Eksporten i designbranchen var knap 450 mio. kr. i 2002, og den er siden 1992 vokset med knap 20 % om året – over tre gange erhvervslivets gennemsnit.

## 4.1. Udfordringer for Dansk Design

Designbranchen er i fremvækst, og virksomhederne, der anvender design i produktion eller processer, kan opleve store fordele ved det. Samtidig står designbranchen og dens kunder over for en række udfordringer i forbindelse med anvendelse og udbredelse af design.

Grundlæggende handler det for regeringen om at skabe velfungerende markeder og gode vækstvilkår for designbrugere og -aftagere samt nem adgang til viden og uddannelse. Ligeledes er der behov for at gentænke den overordnede brandingindsats nationalt og internationalt.

---

10 Fra analysen af “Designs økonomiske effekter – en samfundsøkonomisk analyse” (kommende, 2003). Det gælder for virksomheder der både har egne designere og anvender eksternt ekspertise.

11 Tal fra specialkørsel fra Danmarks Statistik.

### *Styrkelse af designbrugernes adgang til viden og værktøjer*

Virksomheder, der anvender design, kan opleve store fordele herved. 66 % af danske virksomheder mener, at den internationale konkurrence skærper behovet for design<sup>12</sup>. De færreste arbejder imidlertid systematisk med at integrere denne specialkompetence i deres strategi- og udviklingsprocesser, og for mange – særligt mindre virksomheder – kan det ikke betale sig at opbygge denne ekspertise in-house.

Selvom et stigende antal virksomheder er opmærksomme på de muligheder, der ligger i brugen af design som et element i virksomhedens innovation og udvikling, kræver det, at virksomhederne har nem adgang til den nyeste viden og værktøjer til at anvende design.

At indsamle de nyeste internationale trends og udviklingstendenser vil være uoverskueligt for hovedparten af dansk erhvervsliv. Ligeledes er nem adgang til information om fx. best-practice på feltet, benchmarking og økonomiske nøgletal væsentlige for den videre udvikling både for designerne og erhvervslivet.

### *Professionalisering af udbuddet af designydelser*

Isoleret set er selve designbranchen et lille erhverv med store vækstrater og en stor iværksættervilje. Antallet af virksomheder i branchen, der er nystartede, er ca. 11 %, mod et gennemsnit for hele erhvervslivet på ca. 5 %. Det betød en nidobling af antallet af virksomheder og en tredobling af omsætningen og antal ansatte i designbranchen fra 1992 til 1998 – en vækst kun de færreste andre områder formår at matche.

Den danske designbranche er imidlertid karakteriseret ved en række strukturelle barrierer, der gør, at markedet for designydelser endnu ikke er helt velfungerende. De fleste virksomheder er enkeltmandsvirksomheder. Der er behov for at sikre, at de har nem adgang til de rette værktøjer og til erhvervslivet af forretningsmæssige kompetencer for at understøtte deres udvikling og vækst. Ellers vil dette kunne blokere for, at den danske designbranche kan løse større og mere komplekse designopgaver. Markedet for designydelser opleves desuden ofte af design-køberne som svært at gennemskue, og der er behov for en større synliggørelse af ydelsernes konsistens og kvalitetsniveau.

---

12 Desuden viser Evalueringen af Designisbryderordningen, at ca. 90 % af de virksomheder der har samarbejdet eller samarbejder med designere for første gang, mener at design styrker konkurrenceevnen.



### *Adgang til uddannelse og forskning*

Ud over at sikre et velfungerende marked for designydelser er der behov for, at både designbranchen og virksomheder, der køber design, har adgang til den bedste forskning og uddannelse. Ligeledes skal uddannelserne sikre den høje kunstneriske og kreative kvalitet fremover. Hidtil har forskningselementet på de designrelaterede uddannelser været for svag. Samtidig har uddannelserne ikke været tilstrækkeligt erhvervsorienterede eller fokuserede på at etablere velfungerende og fleksible overgange fra uddannelsesinstitutionerne til erhvervslivet.

### *Branding af Dansk Design*

Danmark er kendt for Dansk Design internationalt. Det har Danmark nydt godt af som turistland og som et spændende investeringsland, og det har bidraget til en positiv opfattelse af dansk erhvervsliv og danske produkter som værende præget af høj kvalitet.

Men analyser viser, at brandet »Dansk Design« internationalt ikke længere står så stærkt, og at udenlandske iagttagere vurderer, at Danmark som designland er på retræte. Danmark er for alvor kendt i udlandet for sit klassiske møbeldesign. Det giver mange muligheder, men også store udfordringer til nyere dansk design, som ikke internationalt har formået at markere sig på samme måde.

## **4.2. Regeringens designindsats**

Regeringen vil bidrage til, at Danmark kan komme til at stå stærkere på designområdet. Designfremmeindsatsen skal skærpes i forhold til at fokusere på at styrke vækstvilkårene, herunder sikre velfungerende markeder for designerhvervet og dets kunder. Den offentlige indsats skal i stigende grad fokusere på at forbedre markedsvilkårene, skabe synlighed om dansk design, samt styrke forskningen og uddannelserne på designområdet. Men regeringen kan – og vil – ikke løfte opgaven alene. Regeringens designstrategi hviler på et endnu tættere samarbejde mellem det offentlige, designbranchen og den del af dansk erhvervsliv, der ønsker at styrke brugen af design i deres udvikling.

Regeringens indsats på designområdet går på to ben. For det første skal Dansk Design Center (DDC) videreudvikle og implementere en ny strategi. DDC skal udvikles til at fungere som nationalt videncentret på designområdet, indsatsen for at synliggøre dansk design internationalt skal øges, og samspillet mellem designere og danske erhvervsliv skal

styrkes, herunder indsatsen for at professionalisere designbranchen. DDC's brandingindsats styrkes yderligere af, at regeringen bidrager til at udvikle grundlaget for en international designkongres i 2005 (World Design Congress) i København og er samtidig gået sammen med Københavns Kommune om at medfinansiere en anden stor verdensbegivenhed for design, INDEX 2005.

For det andet skal der ske en styrket indsats for udvikling af forskning og uddannelser på designområdet, navnlig arkitekt- og designskolerne, og for en større erhvervsorientering af designuddannelserne parallelt med en fortsat udvikling af de kunstneriske kvaliteter.

### **Initiativ 1: Ny strategi for Dansk Design Center**

Dansk Design Center blev etableret i tæt samarbejde med det private erhvervsliv. Centret er den primære operatør på designområdet for regeringens vækstpolitik. DDC er ligeledes en central platform for både designere og designbrugere, såvel som et vigtigt udstillingssted for design.

Regeringen har hen over det seneste års tid undersøgt mulighederne for en fuld privatisering af DDC og dets aktiviteter. Dette arbejde peger på, at der er et fortsat behov for DDC som operatør, og at det ikke er muligt eller ønskeligt at gennemføre en fuld privatisering af centrets aktiviteter i forhold til de eksisterende udfordringer.

Der er behov for, at DDC styrker vækstvilkårene i dansk design. For at DDC fremover kan løse disse opgaver afsætter regeringen i årene 2004-2007 12,5 mio. kr. årligt til designfremme. Der er således sikret et konstant leje for DDC's bevilling de kommende år. På den baggrund kan centret arbejde videre med at udvikle og implementere den nye strategi. Centret står her over for en vigtig udfordring i form af tilpasning af DDC til det fremtidige bevillingsniveau. I denne proces ønsker regeringen at give Dansk Design Center større frihedsgrader til at løfte disse udfordringer samt videreudvikle og implementere den nye strategi, herunder hvordan der skabes bedre muligheder for at opnå indtægter fra det private erhvervsliv og konkret projektf finansiering.

DDC har et godt udgangspunkt, da centret – i sammenligning med sammenlignelige udenlandske designcentre – har en meget høj egenomsætning, der i 2003 overstiger 50 % af den offentlige basisbevilling. Den fortsatte positive udvikling i egenindtjeningen er vigtig at fastholde og udbygge.



Ud over den faste bevilling vil DDC være operatør for andre ministerier, kommuner og andre aktører, der måtte ønske at købe ydelser fra centret. Bl.a. er samarbejde med den nyetablerede Kunststyrelses internationale kulturudvekslingsaktiviteter og andre institutioner, der beskæftiger sig med formidling af design, en oplagt mulighed.

Dansk Design Centers nye strategi fokuserer på tre sammenhængende initiativområder. Områder, som DDC bl.a. skal løfte gennem regionale og internationale partnerskaber og i tæt samspil med designaftagere og designbranchen.

#### **a. Dansk videntcenter for design**

DDC skal med sine kompetencer og gennem sit internationale netværk udvikle, indsamle og formidle viden på designområdet på højt internationalt niveau og fungere som sparringspartner til gavn for designbranchen, erhvervslivet og institutioner.

DDC skal dokumentere økonomiske effekter ved design<sup>13</sup> og formidle designøkonomiske nøgletal, forskning, best practice, udviklingstrends og forskning, fx via samarbejde med Center for Designforskning. Videntcentret skal ligeledes opbygge centrale kompetencer og være i stand til at tilbyde forskellige kurser for designbranchen, rådgivere og erhvervslivet, eller udvikle fundamentet hertil i samarbejde med andre aktører.

Mindre erfarne virksomheder skal få adgang til værktøjer til at håndtere design i deres virksomhedsdrift, og mere erfarne virksomheder vil kunne benytte centret til at styrke deres roller som frontløbervirksomheder på området.

#### **b. Branding af Dansk Design, herunder designbegivenheden INDEX 2005**

Brandingaktiviteterne skal markedsføre og styrke kendskabet til Dansk Design nationalt og internationalt. Heri ligger også en væsentlig opgave i at formidle en ny opfattelse af design, fra hidtil at være blevet betragtet som det sidste finish, til at være en måde at gribe udvikling og innovation an på.

---

13 Et eksempel herpå er den netop gennemførte analyse "Designs økonomiske effekter – en samfundsøkonomisk analyse" (kommende 2003).

Brandingen vil være en flerstrengt opgave, der skal foregå i DDC, rundt om i landet og i udlandet. En fortsat udvikling og styrkelse af den Danske Designpris vil være et vigtigt bidrag til designdebatten.

DCC skal ligeledes spille en rolle i at tiltrække og udvikle internationale design-events, såsom Verdenskongres for designere i 2005 i København og INDEX 2005 – en verdensbegivenhed for design, der vil finde sted i København, og som vil omhandle prisuddelinger, udstillinger, festivaler mv. Regeringen har allerede investeret 4 mio. kr. til ide- og udviklingsfasen af INDEX 2005. Og nu har regeringen sammen med Københavns Kommune afsat yderligere 8 mio. kr. i 2004 til gennemførelse af INDEX 2005. Indsatsen på brandingområdet skal i stigende grad suppleres med finansiering af DDC's samarbejdspartnere via deltagelse i konkrete projekter.

### **c. Offensiv designfremmeindsats**

Designfremmeaktiviteterne skal forbedre og udvikle danske designvirksomheders kompetencer, herunder navnlig deres erhvervsøkonomiske og rådgivningsmæssige kompetencer. For at styrke og udvide samarbejdsrelationerne til designbrugerne har designbranchen brug for at synliggøre og dokumentere kvalitetsniveauet i deres ydelser, bl.a. gennem en frivillig certificeringsordning.

Designfremmearbejdet skal komme erhvervslivet i hele landet til gode. DDC kan og skal ikke selv løfte hele denne opgave, men skal udvikle tilbud, der skal målrettes til at styrke lokale og regionale operatører, der har det direkte kendskab til og kontakt med det lokale erhvervsliv. DDC skal på basis af brugerbetaling gøre sin indsats ved at tilbyde at kompetenceudvikle regionale operatører på bl.a. erhvervsfremmeområdet.

## **Initiativ 2: Styrket forskning og uddannelse på designområdet**

Styrket forskning og uddannelse er en forudsætning for den fremtidige udvikling og vækst på designområdet.

### **a. Styrket forskningsindsats**

Det er regeringens målsætning at sikre designuddannelser og -forskning på højeste internationale niveau. Derfor indgår styrket designforskning som et indsatsområde i flerårsaftalen for Kulturministeriets uddannelser fra 2002. Flerårsaftalen understreger, at forskningsindsatsen inden for design skal styrkes og koordineres. Der skal afsættes flere midler til designforskning, og samarbejdet mellem design- og arkitektskolerne om designforskning skal udbygges.



På den baggrund har Kulturministeriet indgået aftale med arkitekt- og designskolerne om at etablere Center for Designforskning. Med et samlet budget på næsten 20 mio. kr. skal centret dels sikre en koordineret og styrket dansk designforskning, dels være fundament for udviklingen af de to designskoler til forskningsbaserede uddannelser på højeste niveau. Målet med centret er at øge videnopbygningen på designområdet til gavn for designuddannelserne, designerhvervet og den del af det øvrige erhvervsliv, der er afhængig af designviden.

#### **b. Større erhvervsrettethed på designuddannelserne**

Med udmøntningen af flerårsaftalen for uddannelsesinstitutionerne er der i resultatkontrakterne desuden lagt vægt på, at uddannelserne tager højde for vilkårene i de erhverv, der uddannes til, og at samspillet mellem erhvervene og uddannelsesinstitutionerne intensiveres, parallelt med en udbygning af de kunstneriske kvaliteter.

Forbedrede muligheder for merit og fleksibilitet skal gøre det lettere at kombinere Kulturministeriets uddannelser med mere erhvervsorienterede elementer fra andre videregående uddannelser, og de designstuderende skal sikres øget adgangen til meritgivende praktik. Således etableres en formaliseret meritgivende praktikordning for designstuderende fra designskolerne og de to arkitektskoler, med DDC som operatør.





## 5. Arkitektur



Regeringen ønsker, at der sættes fornyet fokus på arkitektur og kvalitet i byggeriet – både hvad angår nybyggeri, vedligeholdelse og fornyelse af det eksisterende byggeri. En by med smuk arkitektur, gode byrum og institutioner er attraktiv at bo i og slå sig ned i for borgere såvel som for erhvervsliv.

En bygnings arkitektoniske kvalitet er også en væsentlig faktor for bygningens økonomiske værdi. Bygninger er en langsigtet investering, og bl.a. gode visuelle, funktionelle og materialemæssige kvaliteter er den bedste forudsætning for, at byggeriet får en høj værdi og vil bevare den også på lang sigt.

Arkitekturen bidrager til at fremme innovation og produktivitet i byggeriet, og indgår som en del af byggeerhvervets konkurrenceevne.

Opgaven er at kombinere god arkitektur og den nye industrialiserede byggeproces.

#### *Boks 7: Fakta om arkitektur erhvervet*

- Der er ca. 7.200 arkitekter med afgang fra en af landets arkitekt-skoler.
- Der er 675 registrerede arkitektvirksomheder, heraf er ca. 27 % enmands virksomheder og ca. 33 % tomands virksomheder.\*
- Ca. 80 % af den samlede entreprisesum løber gennem de registre-rede arkitektvirksomheder.\*\*
- Eksporten i arkitektur erhvervet var 161 mio.kr. i 2002, hvilket ca. har været niveauet siden midt i '90erne
- Værditilvækst pr. fuldtidsbeskæftiget var i 2000 504.000 kr., hvilket er over gennemsnittet for såvel kultur- og oplevelsesøko-nomien som for det samlede private erhvervsliv.
- Omsætningen i arkitektur erhvervet var i 2002 4,7 mia.kr., og den er siden 1992 vokset med næsten 7 % om året, hvilket er højere end stigningen i den samlede danske omsætning.

\* Oplysninger fra Danske Arkitekters Landsforbund, DAL

\*\* Oplysninger fra Praktiserende Arkitekters Råd, PAR



## 5.1. Udfordringer for arkitekturhvervet

Generelt er arkitekturhvervet en etableret branche, som overordnet klarer sig godt. Udfordringerne for erhvervet de kommende år knytter sig således især til samspillet med den øvrige byggebranche, for at bidrage til at øge produktiviteten i byggeriet. Regeringen har allerede taget en række initiativer, der skal bidrage til at forbedre vækstvilkårene i byggebranchen generelt. Men undersøgelser har peget på, at der fortsat er et behov for udvikling af nye samarbejdsformer, implementering af digitale processer og en fortsat industrialisering<sup>14</sup>.

En af de centrale udfordringer er at få digitaliseret informationsstrømmen i den samlede byggeproces – lige fra arkitektens og ingeniørens tegninger og helt ud til håndværkeren på byggepladsen. Og arkitekturbranchen, hvor store dele allerede arbejder digitalt, spiller en helt central rolle i denne udvikling.

En anden central udfordring er at styrke nye samarbejdsformer i byggebranchen. Dette indebærer en tidlig inddragelse af alle parter med henblik på at integrere planlægning og projektering samt design og udførelse i byggeprocessen. Arkitekternes muligheder for fortsat at være med til at fremme denne udvikling skal styrkes.

En tredje udfordring er at sikre gode muligheder for, at arkitekturhvervet kan bidrage til det industrialiserede, effektive byggeri, når der skal sikres funktionalitet, fleksibilitet/individualitet og kvalitet i et byggeri. Den teknologiske udvikling siden 60'erne har betydet at nye industrialiserede produktionsmetoder og byggeelementer i dag kan leve op til en række moderne »bløde« forbrugerkrav til produktgenskaber som fx miljø, indeklima, totaløkonomi, vedligehold og i det hele taget bygningernes formmæssige udtryk og image. Det ligger regeringen på sinde, at der i denne proces sker en kvalitativ optimering af byggeriet. Det er således arkitekternes rolle at sætte fokus på de kvalitative og arkitektoniske forhold i byggeriets fortsatte industrialiseringsproces.

## 5.2. Regeringens arkitekturindsats

Samlet skal regeringens initiativer på arkitekturområdet sikre og udvikle arkitektonisk kvalitet i byggeriet, langtidsholdbart byggeri og en effektiv byggebranche.

---

14 Byggepolitisk task force 2000

Regeringen vil bidrage til at styrke arkitekturens muligheder for i stigende grad at fungere som et instrument i byggeriets innovationsprocesser, herunder at arkitekterhvervet kan være en central medspiller i at fremme byggeriets effektiviseringsprocesser, og erhvervets rolle i sikring af vore byer og bygningers arkitektoniske kvaliteter.

En del af indsatsen skal belyse, på hvilken måde arkitektur kan spille en styrket erhvervsfremmerolle som et instrument i byggeriets innovation og som en integreret del af byggeri i nye samarbejdsformer.

Målet er, at byggeriet i langt videre omfang skal udvikle brugen af teknologien til at fremme billigere, bedre og mere fleksible/individuelle produktionsmetoder og produkter, til gavn for byggeriets produktivitet og kvalitetspræget arkitektur.

### **Initiativ 1: Ny strategi for Dansk Arkitektur Center**

Dansk Arkitektur Center er regeringens primære aktør på arkitekturområdet og centrets aktiviteter omfatter i dag udstillingsvirksomhed, 3-D showroom, konferencer, markedsføring af dansk arkitektur, undervisningstjeneste, web-guide mv.

Det er regeringens ønske, at Dansk Arkitektur Center også fremover skal være central for arbejdet med at styrke vækstvilkårene på arkitekturområdet. Dansk Arkitektur Center skal belyse og eksemplificere, hvordan arkitekturen og arkitekterne kan bidrage til at fremme en øget innovation, produktivitet og kvalitet i byggeriet. Ligeledes ønsker regeringen, at udstillings- og formidlingsaktiviteterne tilrettelægges, så de har en bredt sammensat offentlig appel i den løbende debat om udformningen af vores fysiske omgivelser.

Det er væsentligt for regeringen, at DACs ordinære drift ikke udelukkende skal finansieres af statslige midler. Der skal findes væsentlige private midler til driften, og konkrete projekter skal i højere grad medfinansieres af private erhvervsvirksomheder. Dansk Arkitektur Centers grundbevilling på i alt 6,3 mio. kr. har i 2002 og 2003 været finansieret ligeligt af Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Fonden RealDania. Regeringen vil indgå aftale med RealDania Fonden om at fortsætte dette offentligt/private partnerskab, og afsætter derfor for årene 2004-2006 4,2 mio. kr. om året til DAC.

I den nye strategi for Dansk Arkitektur Center er det regeringens ønske, at centret sætter særligt fokus på følgende nye områder:



- **Styrke erhvervsfremmeindsatsen på arkitekturområdet**
  - Belyse hvordan arkitektur kan fremme innovation, kvalitet og produktivitet i dansk byggeri.
  - Bidrage til udviklingen af nye industrialiserede byggemetoder, som kan bane vej for ny kvalitetsarkitektur.
  - Mødested og dialog-center for arkitektur- og byggeerhvervene, herunder initiere og afholde konferencer, seminarer m.m. med henblik på at fremme byggeriets innovation og effektivisering på centrale indsatsområder som fx digitalisering af byggeprocessen og nye samarbejdsformer blandt aktørerne på byggeområdet.
- **Udstillings- og formidlingsprojekter med en bredt sammensat offentlig appel**
  - Kvalificeret formidling om arkitekturens betydning i og for den samlede kultur.
- **Dokumentation og vejledning**
  - Undersøgelser og redegørelser, der sigter mod vidensopbygning, kvantificering og dokumentation af de samfundsøkonomiske sammenhænge, som arkitekturen indgår i og har effekt på.
- **Analyse af arkitekturens økonomiske effekter**
  - For at sikre og fremme arkitektonisk kvalitet og få belyst, på hvilken måde arkitekturen kan spille en styrket erhvervsfremmerolle, har regeringen i Dansk Arkitektur Centers regi igangsat en analyse af arkitekturens økonomiske effekter, og hvordan byggeriets forskellige processer kan indrettes, så de fremmer skabelsen af arkitektonisk merværdi. Analysen gennemføres i samarbejde med Bryggeriets Evaluerings Center.
- **Initiativer med fokus på arkitekturens værdiskabende egenskaber:**
  - Det er afgørende, at arkitektonisk kvalitet integreres i udviklingen af den industrialiserede byggeproces, og at samarbejdsformer inden for byggeriet sikrer og fremmer arkitektonisk kvalitet. Et væsentligt indsatsområde for Dansk Arkitektur Center vil derfor være i samarbejde og partnerskab med andre relevante aktører på området at udvikle og igangsætte initiativer med fokus på arkitekturens værdiskabende egenskaber i:

- Eksisterende byggeri:  
 Hvordan eksisterende bygninger med problemer (udlejningsproblemer, hærværk etc.) kan tilføres økonomisk værdi ved hjælp af arkitektoniske tiltag.
- Nyt byggeri:  
 Samarbejdsformer – partnerskab mellem byggeriets parter, så der samtidigt tages hensyn til et byggeris arkitektoniske kvalitet, økonomi og tidsplan.
- Byområder:  
 Hvordan en helhedsorienteret arkitekturpolitisk kan tilføre et område øget kulturel og økonomisk værdi.

## **Initiativ 2: Styrket forskning og uddannelse på arkitekturområdet**

### **a. Styrket forskningsindsats**

Indsatsen inden for forskning og uddannelse er på arkitekturområdet blevet styrket i flerårsaftalen for Kulturministeriets uddannelser. Ifølge aftalen skal der afsættes flere midler til forskning i arkitektur, og samarbejdet mellem design- og arkitektskolerne om forskningsindsatsen skal udbygges. Arkitektskolerne går desuden sammen med designskolerne om at etablere Center for Designforskning, som beskrevet i kapitel 4. Målet med centret er at øge videnopbygningen på området til gavn for uddannelserne og de dele af erhvervslivet, der er afhængig af viden på området.

I resultatkontrakterne med arkitektskolerne for 2003-2006 er der desuden lagt vægt på, at uddannelserne tager højde for vilkårene i de erhverv, der uddannes til. Det drejer sig bl.a. om IT-området, hvor der vil blive gjort en særlig forskningsindsats med henblik på udnyttelse af IT i arkitekturen. Også samspillet mellem erhvervene og arkitektskolerne skal intensiveres i de kommende år parallelt med en udbygning af de kunstneriske kvaliteter.

Forbedrede muligheder for meritoverførsel og fleksibilitet skal gøre det lettere at kombinere Kulturministeriets uddannelser med mere erhvervsorienterede elementer fra andre videregående uddannelser, og de studerende skal sikres øget adgang til meritgivende praktik, bl.a. gennem en praktikordning.



## **b. Styrkelse af området Industriel Arkitektur**

I en nyligt gennemført undersøgelse<sup>15</sup> påpeges det, at dansk arkitektur og byggekomponentindustrien bør udnytte det industrialiserede byggeris arkitektoniske potentiale og søge at indtage en international styrkeposition inden for den design- og videnbaserede byggekomponentindustri. Som et led i den statslige byggepolitik samarbejdes således med arkitektskolerne på at integrere det industrialiserede byggeri som del af de arkitektstuderendes uddannelse.

Arkitektskolen i Århus har tidligere haft fokus på dette område, og intensiverer nu indsatsen i de kommende år. Også Kunstakademiets Arkitektskole vil gøre en særlig indsats for ”Den industrielle arkitekt” i de kommende fire år med opbygning af et kompetent fagligt miljø i Center for Industriel Arkitektur. En styrket forskning i industrialiseret arkitektur skal sikre, at de bedste traditioner og den deraf relaterede arkitektoniske kvalitet bliver videreført og udviklet i en nutidig innovativ industrialiseret arkitektur. Med Center for Industrialiseret Arkitektur vil skolen styrke dialogen mellem arkitekter og producenter i forskning og undervisning.

---

15 PLS Consult: Danske arkitekters arbejdsmarked og arkitektfagets fremtid, 2000.





## 6. Professionalisering af events i Danmark



Kulturelle og sportslige begivenheder er et område, der har fået stigende kulturel og økonomisk betydning – for den enkelte borger, virksomheder, regioner og nationer. Det er et område i kraftig vækst, men også et område, hvor der internationalt kæmpes hårdt om at tiltrække store begivenheder, der kan være med til at skabe international profilering og medføre øget vækst og beskæftigelse. Samtidig har de kulturelle og sportslige begivenheder ofte en betydelig kulturpolitisk værdi, fordi de tilbyder borgerne kvalitetsprægede og spændende oplevelser.

Det kræver typisk en langsigtet og professionel indsats at få skabt begivenheder af samme kaliber som »Nytårskoncerten i Wien« og »Filmfestivalen i Cannes« eller at få en stor international sportsbegivenhed til landet. Afholdelsen af mange kulturelle og sportslige begivenheder viser, at det økonomisk er en god forretning, og at unikke, imageskabende begivenheder styrker den generelle opmærksomhed om en region eller nation. Det er godt for turismen, for borgerne, for erhvervslivet og for samfundsøkonomien. Det vil regeringen bidrage til at styrke.

*Boks 8: Eksempler på direkte<sup>16</sup> økonomiske effekter af forskellige internationale begivenheder*

- ⇒ I New Zealand har America's Cup betydet en omsætning på over 2 mia. kr. i 2002, svarende til 0,6 % af deres BNP. Denne sejlsportsbegivenhed har genereret en beskæftigelse svarende til 15.000 fuldtidsstillinger i et år. Og det har skabt en stor vækst i den New Zealandske bådindustri.
- ⇒ EM i fodbold i Holland-Belgien skabte et overskud til det offentlige på 90 mio. kr. efter udgifter til bl.a. politiet er trukket fra.
- ⇒ Forskere ved det Tyske Olympiske Institut i Berlin har beregnet at Berlin Marathon alene i 1998 skabte en beskæftigelse på 500 fuldtidsjobs som følge af begivenheden og en værditilvækst fra tilskuere og udøvere uden for Berlin på i alt 200 mio. kr. ud af en samlet investering på 31 mio. kr. En cost/benefit relation på over seks.

---

16 Direkte effekter er den økonomiske og beskæftigelsesmæssige aktivitet i umiddelbar tilknytning til begivenheden, og ikke de mere afledte effekter som fx hvad den styrkede profilering af en region eller et land, som begivenhederne kaster af sig, betyder økonomisk og for beskæftigelsen.



- ⇒ Undersøgelser i Holland har vist, at indsatsen for at tiltrække store internationale begivenheder, alene på turismeområdet har kunnet tiltrække 5 % flere internationale turister. Hvis vi kan overføre det til danske forhold, vil det betyde en stigning i antallet af udenlandske overnatninger på over 1 mio. om året, og en stigning i turismeerhvervets værditilvækst på ca. 800 mio. kr. om året.
- ⇒ Virksomheden Regus, der udbyder ”kontorhoteller”, blev i 2000 titelsponsor for London Film Festival for i alt 5 mio. kr. og fik på den baggrund en omsætningsstigning på 35 mio. kr. det første år og et mere kreativt image til virksomheden. Regus London Film Festival 2000 blev samtidig den mest succesfulde nogensinde med 122.000 deltagere og med en rekordstor tilskuerbelægning på 74 %. Et gnidningsfrit og gensidigt profiterende samarbejde.

Tallene ovenfor er kun eksempler på de direkte indtjeningsmuligheder begivenhederne kaster af sig. Ud over disse direkte effekter er der en lang række mere indirekte, svært målbare effekter ved at afholde de helt store internationale begivenheder. Fx at begivenhederne samtidig kan styrke dansk eliteidræt, bidrage til en øget kulturproduktion, øge kultursporten og den globale profilering af Danmark og dansk erhvervsliv. Dette kan igen bidrage til at tiltrække turister, investeringer, virksomheder og kvalificeret arbejdskraft – det samme som filmfestivalen har gjort for Cannes, som Roskilde-festivalen har gjort for Roskilde, og som Berlin Marathon har gjort for Berlin. Begivenhederne kan også bruges som regional løftestang, dvs. at benytte sig af begivenheder til at øge profileringen af en region og samtidig styrke det kreative, kulturelle og idrætsmæssige miljø til gavn for den økonomiske vækst og kulturelle udvikling. En strategi som fx Brisbane i Australien, Manchester i England og Bilbao i Spanien har lykkedes med.

Internationalt har man også erkendt betydningen af begivenhedernes effekter på en nation eller region, og arbejder i dag målrettet med udviklingen, tiltrækningen og afholdelsen af store internationale begivenheder. Det drejer sig bl.a. om Australiens delstat Victoria, i Holland samt i Irland.

I Danmark er underskoven af virksomheder, kommuner og regioner, der på hvert sit niveau i dag engagerer sig i afholdelse af begivenheder vokset de senere år. Formålet er at styrke det sportslige og kulturelle udbud, at tiltrække sig opmærksomhed og at anvende begivenheder som en løftestang for udvikling og vækst.

På nationalt niveau er der de senere år prioriteret støtte til *enkelstående store internationale begivenheder*, såsom Melodi Grand Prix i København, fejringen af 200-året for H.C. Andersens fødselsdag i 2005, udvikling af designbegivenheden INDEX 2005. Alle sammen med selvstændige styre- og arbejdsgrupper for udvikling og gennemførelse af arrangementerne.

På idrætsområdet blev *Idrætsfonden Danmark* etableret i midten af 1990'erne med det formål at understøtte tiltrækningen af større internationale idrætsarrangementer/-konferencer til Danmark. Idrætsfonden udarbejder bl.a. effektanalyser over afholdte begivenheder, som peger på, at de økonomiske effekter af 12 internationale begivenheder i Danmark siden 1999 har skabt en direkte turismeomsætning på i alt ca. 200 mio. kr., hvoraf godt 125 mio. kr. er fra udenlandske deltagere og tilskuere. Begivenhederne har skabt beskæftigelse til i alt over 400 årsværk, og en værditilvækst på i alt over 100 mio. kr. Disse tal skal dog tages med visse forbehold. Eksempelvis er der ikke taget højde for de omkostninger til bl.a. politi, som nogle begivenheder kræver.

Idrætsfonden Danmark har i dag en størrelse, der ikke muliggør tiltrækning af de helt store internationale sportsbegivenheder, men besidder en væsentlig del af de kompetencer, Danmark behøver på området.

## 6.1. Udfordringer

Det er et godt udgangspunkt for Danmark, at der er så mange, som er engageret i arbejdet med at tiltrække begivenheder til Danmark. Som nævnt er der på regionalt plan vokset en del organisationer frem de senere år, som sammen med private eventvirksomheder er langt fremme med at opbygge en professionalisering i arbejdet med at tiltrække, udvikle, afholde og evaluere begivenheder. Men på mange områder opsamles erfaringerne ikke systematisk. Erfaringer som andre aktører kan lære af, så alle ikke skal starte helt fra bunden, hver gang en ny begivenhed skal tilrettelægges. På nationalt plan mangler der også kompetencer og koordinering. Vi arbejder i Danmark i dag ikke tilstrækkelig systematisk og professionelt med at tiltrække og udvikle de helt store internationale kultur- og sportsbegivenheder. Uden disse kompetencer går de store begivenheder uden om Danmark.

Det kræver et stort strategisk arbejde at tiltrække og udvikle de rigtige og bæredygtige internationale events. Begivenheder, der kan sætte



Danmark på verdenskortet – til gavn for kulturen, sporten og erhvervs- livet. Privat, lokalt og regionalt har man ofte hverken mulighed for eller interesse i at løfte sådanne begivenheder alene. Og man skaber ikke tilstrækkelig opmærksomhed gennem kortsigtede, sporadiske initiativer. Der er flere eksempler på events, som sættes i gang, uden den fornødne professionalisme er til stede. Med den konsekvens at det fulde potentiale ikke realiseres.

Den omstændighed, at gevinsterne ved de store begivenheder spreder sig ud over hele samfundet, indebærer omvendt også, at det er sjældent, at private enkeltvirksomheder alene vil være interesseret i at tiltrække de store internationale begivenheder til Danmark. Det rene private marked for tiltrækning og udvikling af de store internationale begivenheder i Danmark eksisterer derfor ikke.

## 6.2. Regeringens strategi

Det er regeringens mål at tiltrække flere internationale begivenheder til Danmark og øge professionaliseringen i håndteringen af dem. Regeringen vil arbejde for at sammentænke og koordinere arbejdet mellem de mange aktører på området, styrke tiltrækningen og evalueringen af begivenhederne, og sikre at den viden og de erfaringer der opbygges, gives videre til gavn for alle. På den måde vil Danmark stå bedre rustet i den globale konkurrence om at afholde disse helt store internationale kultur- og sportsbegivenheder, så vi kan udnytte deres økonomiske og kulturelle muligheder.

På facilitetssiden er arbejdsdelingen sådan i dag, at det er det regionale og lokale niveau i Danmark, som har udbygning og vedligeholdelse af sports- og kulturfaciliteter som ansvarsområde. Den arbejdsdeling ønsker regeringen ikke at ændre ved. Og det er regeringens opfattelse, at der alene bør investeres i nye større faciliteter til de sportsgrene eller kulturbegivenheder, hvor vi i Danmark har en styrkeposition, områder hvor vi derfor har en realistisk mulighed for at tiltrække de store internationale begivenheder. Og alene i faciliteter, der kan skabe en bæredygtig økonomi.

### **Initiativ 1: Styrkelse af aktiviteterne i Idrætsfonden Danmark**

Idrætsfonden Danmark, der blev stiftet i 1994 af Team Danmark, Danmarks Idræts-Forbund, Kulturministeriet og Erhvervsministeriet, har de seneste år for ca. 1,5 mio. kr. om året bidraget til at tiltrække

internationale sportsbegivenheder til Danmark. Begivenhederne har i gennemsnit skabt en direkte omsætning på omkring 50 mio. kr. om året (hvoraf de 35 mio. kr. var fra udenlandske deltagere) en beskæftigelse på over 110 årsværk om året, og en værditilvækst på små 30 mio. kr. årligt. Hertil kommer alle de indirekte, men svært målbare effekter, som følger i kølvandet på den internationale opmærksomhed, begivenhederne tiltrækker sig.

En netop afsluttet evaluering af Idrætsfonden Danmark dokumenterer, at fondens samarbejdspartnere, som fx idrættens forbund og de kommercielle aktører, er tilfredse med Idrætsfondens arbejde. Samtidig viser evalueringen, at der er en betydelig samfundsnytte af de begivenheder, som fonden med relativt beskedne beløb er med til at få til Danmark. Omvendt dokumenterer evalueringen også, at der er et behov for at styrke fondens fundament, og for at indsatsen fra de mange aktører og interessenter på området koordineres bedre på nationalt plan. Det arbejde vil regeringen bidrage til at styrke fremover.

Regeringen afsætter 5 mio. kr. om året fra 2005 til og med 2007 til Idrætsfonden Danmarks fremtidige arbejde for at løfte det op på et højere niveau. En tidobling i forhold til det nuværende niveau. Økonomi- og Erhvervsministeriet vil sammen med Kulturministeriet nu gå i dialog med de involverede parter, herunder fondens bestyrelse, for at aftale den fremtidige konstruktion for fondens virke, og inden sommeren 2004 fremlægge løsningen for arbejdet. Regeringens fortsatte og øgede engagement i Idrætsfonden Danmark er under forudsætning af, at alle de involverede interessenter også bidrager økonomisk til denne indsats. Strategien for Idrætsfondens fremtidige virke koordineres med den kommende lovændring af eliteidrætsloven, som regeringen forventes at fremsætte i første halvdel af 2004, og som har til formål at styrke eliteidrætten i Danmark.

### **Initiativ 2: Kompetenceenhed for udvikling og tiltrækning af internationale kultur- og sportsbegivenheder**

Regeringen ønsker at forbedre vilkårene for tiltrækning af begivenheder, der retter sig mod et internationalt publikum. Der skal især fokuseres på professionalisering af arbejdet omkring tiltrækning og udvikling af de store økonomisk bæredygtige begivenheder.

For at imødekomme de store udfordringer, der ligger i at kunne tiltrække de helt store internationale begivenheder til Danmark, og for



at sikre at den store viden, som bygges op hver gang en begivenhed udvikles og afholdes i Danmark, ikke går tabt, vil regeringen etablere en kompetenceenhed. Enheden skal sikre bedre rammer for at kunne tiltrække, udvikle, gennemføre og evaluere nationale og internationale kultur- og sportsbegivenheder for bl.a. at styrke den globale profilering af Danmark, sportens udviklingsmuligheder, kulturens udfoldelsesmuligheder og for at udfylde forbrugernes efterspørgsel efter unikke, identitetsskabende oplevelser.

Kompetenceenheden bør bygges op om et netværk og en samling af de kompetencer, der allerede eksisterer i Danmark i dag. Herved sikres en løbende erfaringsopsamling og styrkelse af den tilgængelige viden om tiltrækning, udvikling og afvikling af internationale begivenheder.

Kompetenceenhedens primære fokus skal være på de kulturelle begivenheder som et supplement til Idrætsfonden Danmarks arbejde på sportsområdet. Enheden skal bidrage til at styrke især de forretningsmæssige kompetencer hos arrangørerne. Og derved bidrage til, at vi i Danmark skaber flere og endnu bedre begivenheder, til gavn for en øget kulturproduktion og for øget vækst.

Kompetenceenheden skal bidrage til at løse følgende opgaver:

- ⇒ Være indgang til at vurdere potentielle begivenheder for investorer ud fra et professionelt udarbejdet sæt af kriterier, der tager stilling til såvel det kulturelle indhold som det forretningsmæssige perspektiv i begivenhederne, herunder hvordan markedsføringen af begivenhederne maksimeres. Alle led i begivenhedernes værdikæde skal sammentænkes, så en samfundsøkonomisk optimering ud fra begivenhedens præmisser sikres.
- ⇒ Samarbejde med interesserede parter som fx de eksisterende regionale eventorganisationer om tiltrækning og udvikling af store internationale begivenheder, hvor investeringerne i selve afholdelsen foretages af initiativtagerne.
- ⇒ Rådgive regeringen ad hoc om en eventuel medfinansiering af kommende store internationale begivenheder.
- ⇒ Analysere i forhold til både sportens og kulturens verden, hvad der er behov for af faciliteter til de begivenheder, Danmark realistisk kan tiltrække.
- ⇒ Koncentrere sig om udvikling og tiltrækning af internationale begivenheder, der retter sig imod et internationalt publikum.



- ⇒ Afsøge mulighederne for sammen med relevante aktører at etablere en egentlig eventfond, der økonomisk kan støtte selve afholdelsen af begivenhederne efter forskellige finansieringsmodeller.
- ⇒ Udvikle en model for egenfinansiering af enheden efter opstartsperioden.
- ⇒ Vurdere og evaluere effekten af de store internationale begivenheder.

Kompetenceenheden skal bygges op i tilknytning til eksisterende strukturer i Danmarks Turistråd, der allerede på flere områder har opbygget viden og erfaring i forbindelse med afholdelse af store internationale begivenheder. Danmarks Turistråd har blandt andet udviklet økonomiske modeller og deltaget i afholdelsen af flere store begivenheder. Regeringen vil bede Danmarks Turistråd om at gå i dialog med interessenterne, og om inden udgangen af 2003 at fremlægge et forslag for Økonomi- og Erhvervsministeriet og Kulturministeriet, der indeholder en plan for opfyldelse af målsætningerne med enheden og organiseringen af indsatsen.

Mulige deltagere omfatter bl.a. de kommunale event-enheder, turismeerhvervet, kulturinstitutionsledere, aktører inden for sponsorship-området samt Arbejdsmarkedets Feriefond og andre fonde med interesse for området. Hertil kommer selvfølgelig personer med erfaringer fra afholdelse af begivenheder på både sports- og kultursiden.

Kompetenceenheden bør desuden etablere et tæt samarbejde med Idrætsfonden Danmark. Samarbejdsfladen skal samtidig afklares som en del af fortsættelsen af Idrætsfonden Danmarks aktiviteter efter 2004.

Regeringen vil afsætte 2 mio. kr. årligt til kompetenceenheden fra 2004 til og med 2006 som et igangsætningstilskud. Herefter forventer regeringen, at enhedens aktiviteter bliver fuldt ud indtægtsdækket. Kompetenceenheden evalueres i 2006 med henblik på en vurdering af centerets fremtidige arbejde.

# Bilag 1. Kommissorium for projekt ”God ledelse af professionelle sportsklubber i Danmark”

Regeringen har i forbindelse med udarbejdelsen af publikationen ”Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien” bl.a. set nærmere på sportserhvervet i Danmark. Den stigende forretningsmæssige interesse i sporten medfører ikke bare store muligheder, men også store udfordringer for de professionelle sportsklubber. Klubbernes økonomiske situation, ledelsens rolle og ansvar i forhold til sportsudøverne samt relationer til klubbernes interessenter er stadig oftere udsat for kritik i den offentlige debat.

Udgangspunktet for arbejdet er derfor, hvorvidt danske professionelle sportsklubber arbejder på en sådan måde, at de fungerer samfundsmæssigt og økonomisk ansvarligt og om de besidder de nødvendige kompetencer hertil.

Regeringen nedsætter et udvalg til at belyse disse spørgsmål. Udvalget anmodes om at vurdere, om der er behov for en dansk beskrivelse af god ledelse af professionelle sportsklubber og i givet fald fremkomme med et bud på en sådan.

Udvalget består af

Flemming Østergaard, bestyrelsesformand, Parken Sport og Entertainment (fmd.)

Lars Krarup, borgmester i Herning og tidl. direktør for Blue Fox Herning

Bjarne Riis, sportsdirektør og holdejer, Team CSC

Jesper Jørgensen, partner, Deloitte & Touche

Arne Buch, direktør, GOG og formand for Divisionsforeningen

Udvalget har det samlede ansvar for arbejdet med ”god ledelse af professionelle sportsklubber i Danmark”. Udvalget er sammensat af personer med bred erfaring fra virksomhedsledelse indenfor sportsverdenen såvel som udenfor, sponsorering af sportsklubber mv.

Udvalget varetager ikke forpligtelser som repræsentanter for særlige sportsgrene, virksomheder, eller andre interesser, men er udpeget efter personlige kvalifikationer. Kulturministeriet sekretariatsbetjener udvalget med bistand fra Økonomi- og Erhvervsministeriet (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen).

Professionelle sportsklubber fungerer i dag på mange måder som virksomheder. De har bestyrelser med virksomhedsledere, millionomsætning, internationale netværk, og har gjort deres indtog på alverdens børser mv. Men klubberne adskiller sig fra øvrige brancher derved, at de både forsøger at indfri sportslige og økonomiske målsætninger. Desuden er branchen kendetegnet ved en meget høj grad af medieeksponering.

Herhjemme er det særligt inden for ishockey, håndbold, fodbold og cykling, at der er kommet mange penge i sporten. Klubberne er oftest vokset ud af foreningsverdenen, men ledes i stigende grad som virksomheder. Men tilsyneladende ikke altid som en professionel ledelse ville drive enhver anden virksomhed. Når sportsklubbernes problemer skal forklares, peger mange på behovet for opbygningen af et sports-erhverv, der er mere professionelt. Med en sådan omstilling følger en række udfordringer i form af bl.a. nye kompetencebehov, ansættelsesforpligtelser, styringssystemer, finansieringsformer og kommunikationskrav som klubberne bør leve op til.

Relevante temaer for god ledelse af professionelle sportsklubber kunne bl.a. indeholde økonomistyring, samfundsmæssigt ansvar, personaleledelse, arbejdsmarkedsforhold, efteruddannelsesmuligheder samt relationer til klubbens interessenter, herunder sponsorerne, pressen, lokalsamfundet og aktionærerne. Ambitionen er at udarbejde enkle og implementerbare retningslinier/anbefalinger, som kan være et hjælperedskab for de professionelle klubber i deres beslutningsprocesser og daglige ledelse af klubben/virksomheden. Retningslinierne/anbefalingerne vil også kunne bruges af klubber, der overvejer eller er i gang med omstillingen fra en traditionel forening til en professionel virksomhed.

Retningslinierne/anbefalingerne vil også kunne omfatte, hvordan professionelle sportsklubber forholder sig i forhold til sine interessenter. De professionelle og semi-professionelle klubber har ofte en betydelig økonomisk interaktion med f.eks. kommunen, bl.a. i form af facili-

tetsudlejning. Men erfaringen viser, at denne interaktion ikke altid går gnidningsfrit og ofte sker under forskellige forudsætninger i de enkelte kommuner, til skade for en fair konkurrence klubberne imellem.

Udvalgets overvejelser og evt. retningslinier forventes afgivet til de to ministre ultimo 2003 med efterfølgende offentliggørelse.

I forbindelse med løsningen af opgaven anmodes udvalget særligt om følgende:

- At udarbejde en tidsplan for arbejdet.
- At vurdere behovet for danske retningslinier for god ledelse af professionelle sportsklubber set i lyset af erfaringerne fra bl.a. Nørby-udvalgets anbefalinger for god selskabsledelse samt erfaringer fra professionelt drevne sportsklubber i udlandet, og herunder;
  - identificere særlige problemområder, udvalget finder det relevant at behandle.
  - vurdere effekten og relevansen af eventuelle retningslinier udarbejdet af udvalget.
- I givet fald at fremkomme med forslag til en dansk beskrivelse af god ledelse af professionelle sportsklubber.
- At inddrage følgende aspekter:
  - Økonomiske, i lyset af de mange konkurrencer og klubber med betydelige vanskeligheder.
  - Udøverbemæssige, herunder uddannelse, karriereforløb efter udløb af udøveransættelsen, opsparings- og pensionsvilkår, mv.
  - Relationsmæssige, herunder til kommuner, til de frivilligt baserede idrætsforeninger samt til andre private og offentlige interessenter.













