

UDKAST

Masterplan for animation som erhverv Viborg Kommune

Udarbejdet af Seismonaut
Senest opdateret den 23. maj 2017

Indholdsfortegnelse

Liste med centrale begreber	2
1. Indledning	3
2. Konklusion og anbefalinger	4
2.1 Anbefalinger til udvikling af økosystemet	4
3. Vækstscenarier for animationserhvervet	8
3.1 Fremskrivning af erhvervets størrelse	8
4. Økosystemet omkring animationserhvervet	11
4.1 Markedet for animation fra Viborg	12
4.2 Animationserhvervet i Viborg	15
4.3 Videnaktører	18
4.4 Kapital og finansiering	20
4.5 Rådgivning	21
4.6 Tværgående aktiviteter og netværk	22
5. Metode	24
6. Bilag	25
6.1 De fysiske rammer	25

Liste med centrale begreber

I masterplanen anvender vi en række udtryk og begreber, der er karakteristiske for animationserhvervet og for Viborg Kommune. Her følger en række af de mest centrale begreber, som kan være nyttige at kende, når du læser masterplanen.

Animation: Viborg Kommunes spirende erhvervsklynge centrerer sig om animation. Her bruger vi en samlet betegnelse, men animation dækker over en lang række af indholdstyper fra 2D til 3D, visuelle effekter, animation til spil, spillefilm, serier til reklame, osv, osv.

Økosystemet: Betegnelse for den samlede gruppe af aktører, virksomheder og relationer i Viborg Kommunes animationsmiljø.

Animationsklynge: Betegnelse for den fremtidige tilstand af økosystemet, hvor erhvervet er yderligere udviklet og flere aktører er kommet til i miljøet.

The Animation Workshop: Uddannelsesinstitutionen, der ligger til grund for udviklingen af hele økosystemet.

Open Workshop: Talent- og projektudviklingscenter under The Animation Workshop, hvor talentfulde animatorer og nyuddannede har mulighed for at videreudvikle deres talent og projekter.

Artist residencies: Løbende tilbud til talentfulde animatorer fra hele verden om at få plads i Open Workshop med bolig ved siden af, hvor de i en periode udvikler deres projekt hos The Animation Workshop.

Arsenalet: Iværksætterhuset, der i dag rummer alle virksomhederne i Viborg Kommunes animationserhverv.

Underholdningsmarked: Betegnelse for markedet når animationsprodukter bliver brugt som del af medie- og underholdningsprodukter, primært som spillefilm, serier og som del af spil.

Funktionelt marked: Betegnelse for markedet når animation bliver anvendt til andet end underholdning og får et funktionelt formål, såsom kommunikation i privat og offentlig sammenhæng, eksempelvis inden for sundhed, læring eller industri.

IP: Betegnelse for den forretningsmodel, hvor virksomhederne udvikler egne produkter, og dermed etablerer immaterielle rettigheder (IP), som de efterfølgende sælger på et privat eller funktionelt marked.

Service work: Betegnelse for den forretningsmodel, hvor virksomheder leverer services til andre virksomheder inden for underholdningsmarkedet.

Work-for-hire: Betegnelse for den forretningsmodel, hvor virksomhederne leverer services til andre virksomheder inden for det funktionelle marked.

1. Indledning

Viborg Kommune kan noget helt særligt med animation. The Animation Workshop er blandt de absolut bedste animationsuddannelser i verden, og fra uddannelsesinstitutionen udspringer et rigt økosystem omkring animation. Økosystemet har udviklet sig over årene og indeholder i dag både kunstnerisk udfoldelse, festival, uddannelse og videnudvikling samt et stadigt større animationserhverv.

Gennem de seneste otte år har økosystemet med Viborg Kommune i ryggen været platform for udviklingen af et spirende erhverv bestående af animationsvirksomheder. Erhvervet har gennem årene vist sit værd på den kreative front med en række succesfulde produktioner, der har vundet et utal af priser, og i de seneste år har flere virksomheder også vist et kommercielt vækstpotentiale.

Viborg Kommune har gennem årene støttet op om økosystemet - herunder erhvervet - på flere fronter med indsatser til at øge synlighed, stimulere markedsudvikling, sikre fysiske rammer om iværksætteri, styrke forretnings- og erhvervsudvikling, tiltrække kapital og udvikle talenter. Indsatserne er i dag spredt over flere aktører bakket op af kommunens animationsstrategi, der sikrer animations position i byen og i kommunens arbejde.

Animationsstrategien udløber dog, og der er behov for et nyt greb om økosystemets udvikling fremadrettet. De mange indsatser har på forskellig vis haft til formål at udvikle økosystemets styrker, så det kan blive til en egentlig animationsklynge. Viborg Kommune ønsker derfor en analyse af økosystemet med fokus på erhvervets udvikling og en masterplan.

Seismonaut har for Udvalget for uddannelse, handel og internationalisering under Viborg Byråd gennemført en analyse af vækstpotentialet i Viborg Kommunes animationserhverv med fokus på vækstbarriererne i økosystemet og de kritiske faktorer, som skal understøtte fremadrettet vækst og gøre økosystemet til en bæredygtig klynge. Masterplanen for animation i Viborg Kommune skal udgøre et beslutningsgrundlag for fremtidig politisk prioritering og eventuelt investering inden for området.

Udgangspunktet for analysen har været interviews blandt økosystemets centrale aktører, analyse af den foreløbige vækst i erhvervet, eksisterende viden om udviklingen i animationsmarkedet og workshops med Viborg Kommunes animationsvirksomheder samt centrale aktører i Viborg Kommune, TAW, VIBORGegnens Erhvervsråd og iværksættermiljøet Arsenalet.

Denne rapport præsenterer resultaterne af analysen med tilhørende anbefalinger til tiltag på tværs af økosystemets aktører. I kapitel to præsenterer vi først den samlede konklusion omkring vækstpotentialet og de kritiske faktorer, der skal være tilstede for fremadrettet vækst i animationserhvervet samt anbefalinger til tiltag. Kapitel tre indeholder resultaterne af analysen omkring økosystemet og de faktorer, der skal være tilstede på tværs af erhvervet, videnaktører, kapital og finansiering, rådgivning samt tværgående netværk. I kapitel fire gennemgår vi metoden bag analysen.

God læselyst!

2. Konklusion og anbefalinger

Viborg Kommunes vision er at blive en europæisk animationshovedstad. Bag visionen ligger en ambition om at blive anerkendt, som en af de førende byer inden for animation på tværs af uddannelse og erhverv. Driveren for at opnå visionen er, at økosystemet udvikler sig til en egentlig erhvervsklynge omkring animation, hvor uddannelse og viden, erhverv, kapital og tværgående netværk går hånd i hånd om at nå visionen.

Nogle af de vigtigste forudsætninger er allerede på plads med et stærkt uddannelsesmiljø, originale produktioner, som viser den kreative styrke blandt talenterne i miljøet og et spirende erhverv, som kan danne fundament for produktioner samt, ikke mindst, vækst og arbejdspladser. Viborg Kommunes størrelse til trods har byen allerede etableret sig inden for animationsverdenen både nationalt og internationalt, først og fremmest med udgangspunkt i TAWs omdømme. På den erhvervsmæssige front er der endnu et stykke vej.

Forudsætningerne for succes som animationsstudie i Danmark er hårde. Det er svært at finde finansiering til udviklingen af egne produktioner og virksomhederne - uanset om de laver egne produktioner eller er leverandører til andre - oplever hård priskonkurrence fra lande med lavere produktionsomkostninger. Når det alligevel lykkes animationserhvervet i Viborg Kommune at opnå kreativ succes med produktioner eller kommercielt at tiltrække kunder, er det fordi kvaliteten og kreativiteten høj, idet virksomhederne forstår at specialisere sig. Samtidig giver kommunen gode rammer for at holde produktionsomkostningerne nede set i en europæisk kontekst, og en høj grad af professionalisme gør, at virksomhederne tilbyder kreativitet til en omkostningseffektiv pris.

Ovenstående karakteristik af Viborg Kommunes tilgang kan meget vel være kernen af erhvervsklyngen i fremtiden; at udvikle økosystemet til en erhvervsklynge med dybt specialiserede virksomheder, der producerer animation af høj kvalitet med en professionel og omkostningseffektiv tilgang. Det matcher desuden den stigende efterspørgsel inden for både underholdningsmarkedet og det funktionelle marked for animation, hvor flere og flere efterspørger professionelle leverandører af animation som service.

På den baggrund står Viborg Kommune over for et vækstscenarium, hvor klyngen understøtter udviklingen af flere etablerede virksomheder inden for de overordnede segmenter af animationsmarkedet. Økosystemet består idag af 28 virksomheder, men det fortsatte iværksættteri betyder, at antallet hurtigt stiger. Formår aktørerne at etablere de rette forudsætninger for at økosystemet bliver en levedygtig klynge peger analysen på, at erhvervet vil vokse til 36-42 virksomheder i 2020 og fra omkring 100 ansatte i dag til 250-300 ansatte. Udviklingen i antallet af ansatte bygger på det scenarium, at erhvervet består af 3-4 etablerede virksomheder, 12-15 små virksomheder og en gruppe på 20-25 iværksættere.

Skal økosystemet blive til en levedygtig klynge er der en række kritiske vækstfaktorer, der skal være til stede. Faktorerne spænder på tværs af markedsudvikling, erhvervsudvikling, videnaktører, kapital og finansiering, rådgivning og tværgående netværk. Som fundament for indsatsen er det afgørende at indsatsen omkring klyngens udvikling forankres i en transparent organisering med en ansvarlig drivkraft i centrum, som kan facilitere og koordinere indsatserne.

2.1 Anbefalinger til udvikling af økosystemet

Seks aktører spiller en central rolle i udviklingen af Viborg Kommunes animationsmiljø. Alle bærer en del af ansvaret for, at miljøet bliver en egentlig klynge, og dermed også for erhvervsklyngens og erhvervets succes og vækst.

På baggrund af analysen af økosystemet, har vi identificeret en række kritiske vækstfaktorer, der skal være tilstede for at økosystemet udvikler sig, og klyngen bliver en succes. De vækstfaktorer har dannet grundlag

for at udarbejde strategiske anbefalinger på tværs af de seks aktører. Anbefalingerne tilsammen danner masterplanens indhold.

Næste skridt i implementeringen af masterplanen er blandt andet, at Viborg Kommune og klyngen involverer aktørerne i masterplanen på baggrund af anbefalingerne samt initierer samtaler med øvrige aktører omkring kommunens animationsmiljø. Det gælder aktører omkring erhvervet som DFI, Den Vestdanske Filmpulje og CAPNOVA, der kan være adgangsgivende til finansiering, Region Midtjylland, som har relevans for både rådgivning og markedsudvikling. Desuden VIA i forhold til udvikling af nye uddannelser, Erhvervsministeriet for at gøre opmærksom på kommunen som driver inden for den oplevelsesøkonomiske udvikling samt en række toneangivende virksomheder i den danske animationsbranche. Der kan desuden være fordele i at tage kontakt til yderligere internationale vækstcentre inden for animation for at synliggøre Viborg Kommune og klyngen.

I den følgende tabel præsenterer vi anbefalingerne for hver af de seks aktører:

Tabel 2.1: Anbefalinger til de centrale aktører i Viborg Kommunes animationsmiljø

Aktør	Fokus	Anbefalinger til indsatser
Viborg Kommune	Markedsudvikling	Stimulering af det offentlige marked for funktionel animation: Der er brug for fortsat markedsudvikling af det offentlige marked. For work-for-hire kunne det være ved at stimulere til fælles indkøb af ydelser, mens det for funktionelle universer handler om at sikre adgang for erhvervet til centrale aktører inden for bl.a. sundhed og læring.
	Kapacitet og nye fysiske rammer	Etablering af nye fysiske rammer: Udviklingen af erhvervet kræver nye fysiske rammer, som kan imødekomme pladsbehovet blandt etablerede virksomheder samt medvirke til at tiltrække kreative virksomheder udefra. De nye rammer skal være en tilføjelse til det eksisterende inkubationsmiljø i Arsenalet og dermed være et Arsenale 2.0; et kreativt kontormiljø for etablerede virksomheder. Ligeledes skal der sikres den fysiske kapacitet til det fremadrettede iværksætteri i Arsenalet og idemodning som del af Open Workshop.
	Kapitel og finansiering	Fortsættelse af animationspulje: Animationspuljen er et vigtigt greb i forhold til markedsudvikling og den afledte effekt i form af medfinansiering for virksomhederne inden for work-for-hire gør den til et vigtigt element også fremadrettet.
	Tværgående netværk	Sikre organisering og ansvarlig aktør for klyngen: Som overordnet ejer af klyngens vigtigste elementer, kan Viborg Kommune styrke klyngens udvikling ved at sikre en transparent organisering omkring klyngen og identificere en aktør, der får ansvar for at facilitere de tværgående aktiviteter. Brobygning til øvrige kulturelle og erhvervsmæssige initiativer: Omkring klyngen er løbende initiativer i regi af Viborg Kommune inden for både kultur og erhverv. Ved at sikre integrationen af animation i større, ikoniske projekter, kan kommunen bygge bro til klyngen og dermed skabe synergi mellem klyngen og andre initiativer. Aktuelt kunne det være i forhold til Apples datacenter eller udviklingen af et nyt spektakulært museum i byen.
Arsenalet og virksomhederne	Rådgivning	Etablering af fælles erhvervsservice og mentorkorps: Arsenale er den naturlige aktør til at udvikle og drive de fælles erhvervsservices, herunder et korps af mentorer eller lignende, der kan give virksomhederne adgang til branchespecifik sparring på højt niveau.
	Erhvervets synlighed	Fælles eksportfremmeinitiativer: Arsenale er erhvervets hjemsted og både Arsenale og virksomhederne har en vigtig opgave fremadrettet i forhold til at sikre synlighed for det samlede erhverv i klyngen. Der er behov for faste eksportmissioner, hvor virksomhederne løbende opdyrker og vedligeholder kontakten med kunder, investorer, distributører og samarbejdspartnere.
	Markedsudvikling	Etablering af fælles salgsenhed / salgsindsats målrettet større kommercielle kunder: Mens der endnu er få etablerede virksomheder, kan Arsenale med fordel påtage sig opgaven med at stå for en fælles salgsindsats målrettet større kommercielle kunder. Det gælder både på det funktionelle marked og underholdningsmarkedet.
VIBORGe gnen Erhvervsr	Rådgivning	Etablering af fælles erhvervsservice og mentorkorps: Erhvervsrådets netværk i det danske erhvervsliv gør dem til en vigtig partner for Arsenale i forhold til at udvikle fælles erhvervsservices og et mentorkorps til

åb		erhvervet.
	Markeds-udvikling	Stimulering af det danske marked for funktionel animation: Erhvervsrådet rolle med at udvikle det funktionelle marked blandt kolleger i Danmark er vigtig at fortsætte og om muligt styrke.
	Kapital og finansiering	Brobygning til relevante erhvervsfremmemidler: Erhvervet har brug for midler til bl.a. indkøb af branchespecifik rådgivning og til eksportfremmeaktiviteter. Her er brug for brobygning til de relevante puljer i det regionale og statslige erhvervsfremmesystem.
Invest in Viborg	Kapital og finansiering	Tiltrækning af rettighedsholdere og større virksomheder med tekniske grænseflader til animation: En målrettet indsats for at tiltrække rettighedsholdere og større teknologiske virksomheder til klyngen kan være indgangen til at sikre kapital, opgaver, kompetencer og netværk for klyngens erhverv. Indsatsen skal være målrettet i forhold til behovet i de fire markedssegmenter.
TAW og øvrige videnaktører	Nye kompetence-områder	Nye uddannelser med kommerciel og teknisk vinkel: TAWs planer om at udvikle nye uddannelser bør omfatte producere og VFX, ligesom TAW har en vigtig opgave i at bygge bro til den nye IT-ingeniør uddannelse på VIA, så deres studerende bliver del af økosystemet og om muligt deltager i idémodning og iværksætteri.
	Kunstnerisk grundforskning	Udbygning af artist residencies som platform for udvikling af viden: Artist residencies fungerer som klyngens kunstneriske grundforskning. Flere pladser vil gøre miljøet stærkere med ny viden og metoder. For at få mest ud af pladserne er det vigtigt at facilitere videndeling med erhvervet. Udvidelse vil dog skabe behov for yderligere boligmuligheder omkring miljøet enten i miljøets bygninger eller i lokalområdet.
	Flow af talent til erhverv	Udbygning af Open Workshop som platform for idémodning: Open Workshop har vist sig som en vigtig platform for idémodning mellem uddannelse og inkubation. Ved at udbygge Open Workshop, vil klyngens iværksættere være løftet til et højere startniveau.
	Rådgivning	Adgang til vidennetværk til brug for mentorkorps: TAWs netværk er afgørende for at kunne etablere et korps kommercielle rådgivere, som kan bidrage til at udvikle erhvervet. Her er det vigtigt, at skolen bidrager og stiller sit netværk til rådighed.
VAF	Synlighed	Fast tilbagevendende event: VAF bør være en fast begivenhed, hvis det skal fungere som udstillingsvindue for erhvervet.
		Styrket udstillingsvindue for erhvervet: Festivalen skal fremadrettet understøtte erhvervet i forhold til at skabe synlighed uden for landets grænser ved at fungere som udstillingsvindue og mødested med fx kunder, investorer og partnere.
	Kapital og finansiering	Målrettet matchmaking med kommercielle aktører: Som del af arbejdet med at tiltrække flere kommercielle aktører til økosystemet, kan VAF bidrage ved målrettet at invitere kommercielle aktører i form af forlag, distributører, investorer og rettighedsholdere til at mødes med klyngens erhverv.

3. Vækstscenarier for animationserhvervet

En animationsklynge, hvor virksomhederne er dybt specialiserede og tilbyder animation af høj kreativ kvalitet inden for både underholdning og funktionel animation – det er Viborg Kommunes ambition som europæisk animationshovedstad.

Analysen af økosystemet viser, at mange af de centrale forudsætninger er tilstede for, at animationserhvervet fortsat vil vokse. Den hidtidige vækst peger på fortsat iværksætteri, der sætter nye virksomheder i gang, og samtidig viser erfaringerne, at de virksomheder, der etableres er levedygtige.

En virksomhed har allerede nået et niveau som etableret virksomhed med en større stab og flere meget succesfulde virksomheder er udsprunget af miljøet i Viborg Kommune med SYBO Games, der laver spillet Subway Surfers, som den absolut største kommercielle succes. Samtidig står en gruppe af virksomheder netop nu på springbrættet til et mere kommercielt gennembrud og egentlig vækst. Rammerne i Danmark i form af adgang til kapital, finansieringsmuligheder, adgang til talent og markedets størrelse gør dog, at det fortsat vil være et fåtal af virksomhederne, som slår igennem med international, kommerciel succes.

Vores analyse af økosystemet understøtter altså et scenarium, hvor Viborg Kommunes erhverv i animationsklyngen oplever vækst i de kommende år. Aktørerne i økosystemet skal sikre de nødvendige tiltag i forhold til eksempelvis markedsudvikling, adgang til finansiering til udvikling af virksomhederne og de rette fysiske rammer. Gør de det, vil den fortsatte etablering og udvikling af virksomheder føre til, at yderligere virksomheder slår igennem som etablerede succeser.

Analysen peger på et potentiale for gennembrud inden for alle typer af markedssegmenter. Med indsatserne i masterplanen vil forudsætningerne også være tilstede for at virksomhederne kan opnå succes. Vækstscenariet for erhvervsklyngen er altså, at indsatserne inden for 4-6 år vil føre til at yderligere 1-2 virksomheder slår igennem som etablerede virksomheder inden for hvert af de fire segmenter (se figur 4.2) af animationsmarkedet. Virksomhederne vil være specialiserede inden for deres felt og danne fundament for tiltrækning af opgaver, partnere, kunder og investorer. Ligesom det er tilfældet i dag, vil der omkring den etablerede virksomhed være et vækstlag af mindre virksomheder, som arbejder for at finde en bæredygtig vækststrategi samt en yderligere gruppe af nye iværksættere og freelancere i miljøet.

3.1 Fremskrivning af erhvervets størrelse

De eksisterende erfaringer i Viborg Kommune peger altså på, at vækstpotentialet vil bestå i flere enklaver af etablerede og små virksomheder samt iværksættere. Fremskrivning af den hidtidige udvikling peger på, at der i 2020 vil være 36-42 virksomheder og omkring 190 til 210 ansatte. Størstedelen af de ansatte vil være blandt de etablerede virksomheder, mens øget antal små virksomheder vil have stor betydning for potentialet for at udvikle yderligere etablerede virksomheder.

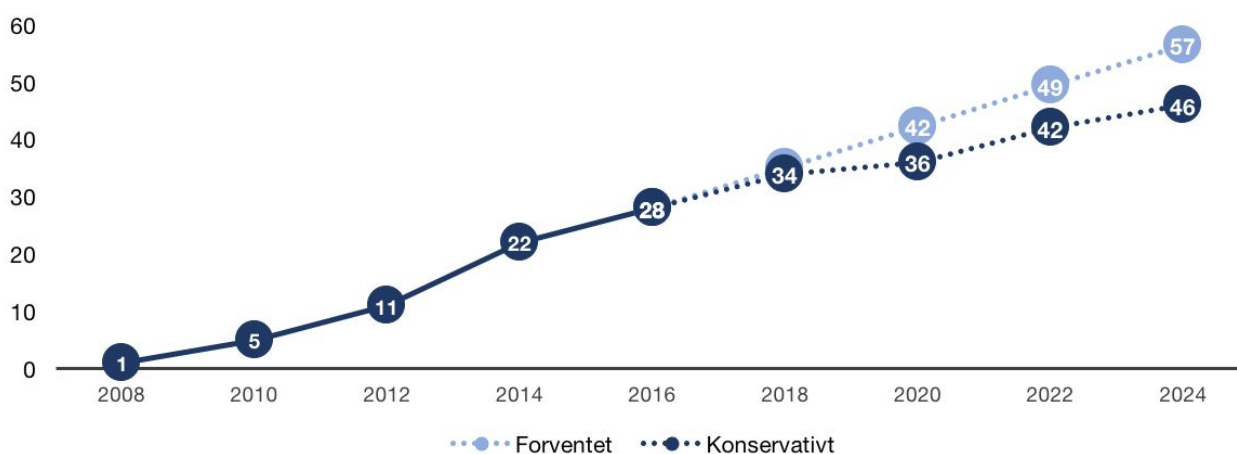
Tabel 3.1: Estimeret antal virksomheder og ansatte i 2020 og 2024

	2016	2020	2024
Antal virksomheder	28	36-42	46-57
<i>Etablerede</i>	1	2-3	3-4
<i>Små virksomheder</i>	5-8	12-14	15-19
<i>Iværksættere og freelancere</i>	19-22	21-25	27-34
Antal ansatte	108	191-212	246-308

Kilde: Seismonaut på baggrund af særtræk fra CVR-registret

Figur 3.1: Fremskrivning af antal virksomheder i Viborg Kommunes animationserhverv

Udviklingen i antal virksomheder i Viborg Kommunes animationsmiljø har fulgt en stabil, nærmest lineær, vækst i perioden 2008-2016. Iværksætteriet blandt dimittenderne fra TAW viser, at der er god grund til at forvente, at flere virksomheder vil komme til i fremtiden. Fortsætter væksten som hidtil vil der i 2020 være 42 virksomheder i klyngen.



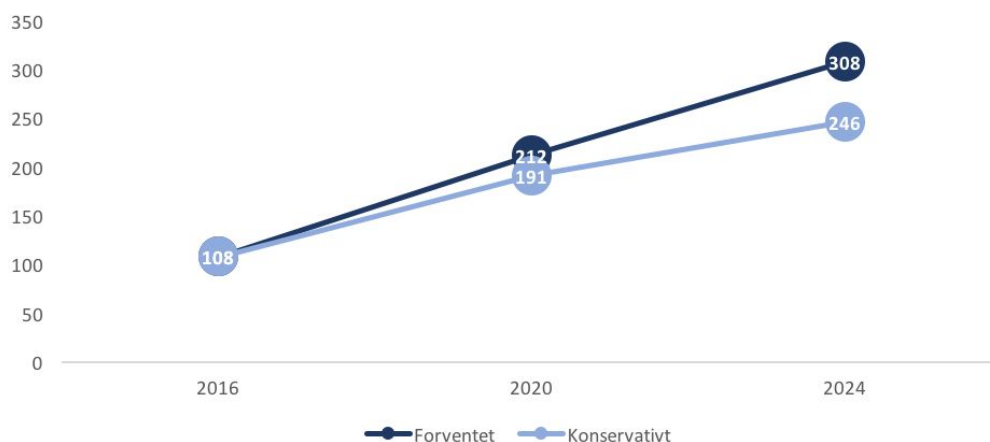
Kilde: Seismonaut på baggrund af særtræk fra CVR-registret

Analysen viser, at den typiske størrelse på en etableret animationsvirksomhed er mellem 20 og 50 medarbejdere, mens en virksomhed i vækstlaget vil bestå af 5-8 medarbejdere og iværksætterenhederne fra nul og opefter. Med de virksomhedsstørrelser viser det forventede scenarium en fordobling i antallet af ansatte inden for en fireårig periode. Antallet af ansatte beror på, at der i 2020 vil være yderligere 1-2 etablerede virksomheder, samt yderligere 5-6 små virksomheder i erhvervsklyngen.

Figur 3.2: Scenarier for udvikling i antal ansatte

Baseret på virksomhedernes egne forventninger til antal ansatte samt fremskrivninger i forhold til antallet af etablerede og små virksomheder samt iværksættere og freelancere, så viser fremtidsscenariet en tydelig

vækst i antal ansatte. Med 36-42 virksomheder i 2020 vil antallet af ansatte være fordoblet til mellem 191 og 212 og med 46-57 virksomheder i 2024 vil det give grundlag for 246-308 ansatte¹.



Kilde: Seismonaut med udgangspunkt i virksomhedernes forventninger til antal ansatte ved forskellige væksthiveauer

Fremskrivningerne er baseret på historiske data fra miljøet og dermed, at virksomhederne vil blive etableret og udvikle sig med samme hastighed, som i den hidtidige udvikling. Følger Viborg Kommune masterplanen og heriblandt udvider TAW med nye uddannelser og etablerer flere pladser i udviklingsmiljøet Open Workshop, så vil antallet af iværksættere forventes at stige. Det kunne tyde på, at Viborg Kommune fremadrettet kan forvente et større antal af nyopstartede virksomheder end idag og dermed, at fremskrivning underestimerer væksten i klyngen.

Omvendt har der hidtil været en høj overlevelsesrate blandt de opstartede virksomheder. I takt med, at flere iværksættere starter virksomhed og forsøger at etablere sig på markedet, må nogle virksomheder også forventes at blive afviklet i de tilfælde, hvor der ikke viser sig at være et markedspotentiale. Særligt animationsvirksomheder, som baserer sig på at udvikle egen IP, er udsat for at blive afviklet, hvis deres produkter ikke opnår markedssucces. Det kan altså have en modsatrettet effekt på udviklingen af antal virksomheder og beskæftigede i klyngen og dermed tyde på, at den konservative prognose er et realistisk minimum.

¹ Der er tale om estimer med en vis usikkerhed. Datagrundlaget er spinkelt, og fremskrivningen bygger derfor primært på virksomhedernes forventninger til mængden af ansatte ved forskellige størrelser af animationsstudier.

4. Økosystemet omkring animationserhvervet

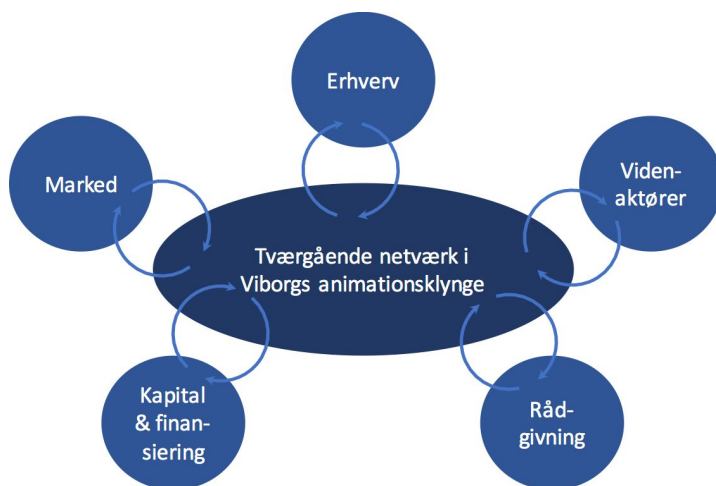
Viborg Kommune er godt på vej mod et stærkt sammenhængende økosystem, hvor aktørerne hver især og sammen spiller vigtige roller i at understøtte både kreativ og kommerciel vækst. Økosystemet har potentiale for at blive en erhvervsklynge; altså et økosystem med vækst i erhvervet som formål, hvor aktører på tværs af erhverv, viden, myndighed og marked arbejder for at stimulere udviklingen². Udviklingen mod en egentlig erhvervsklynge er altså betinget af økosystemets aktører, og hvordan de tilsammen understøtter animationserhvervet.

På tværs af aktørerne er der tegn på, at økosystemet i stigende grad bevæger sig mod en form som en egentlig erhvervsklynge. Siden visionen om at blive europæisk animationshovedstad har været målet for arbejdet, har flere aktører arbejdet aktivt på at stimulere klyngedynamikker, hvor de forskellige områder af økosystemet spiller stærkere sammen. Der er dog stadig behov for både at prioritere og styrke det strategiske samarbejde.

Potentialet i økosystemet - og i erhvervsklyngen - som beskrevet i foregående kapitel afhænger altså af en række vækstfaktorer, der er kritiske for, at klyngen kan indfri sit potentiale. I dette kapitel har vi brudt økosystemet ned i seks områder beskrevet i figur 4.1, analyseret status for udvikling samt de respektive kritiske vækstfaktorer. I det følgende gennemgår vi resultaterne af analysen for de seks områder. For hvert afsnit er de kritiske vækstfaktorer opsummeret i en boks i starten af afsnittet.

Figur 4.1: Model over økosystemets / klyngens aktører

Et stærkt økosystem eller en klynge har særlige roller, der skal være udfyldt for, at økosystemet har de rette aktører og ressourcer til rådighed for at stimulere vækst.



For at kunne stimulere udvikling og vækst - og nå til at være en egentlig bæredygtig erhvervsklynge - skal miljøet i Viborg rumme:

- Et **marked** for klyngens produkter og services. En klynges marked udgøres af enten en privat eller offentligt drevet efterspørgsel, eller begge dele.
- Et **erhverv** med etablerede, samarbejdsvillige virksomheder, der agerer flagskibe og geninvestorer i klyngen. Derudover små virksomheder og iværksættere, der skaber fornyelse i klyngen samt potentielt bliver nye vækstvirksomheder.
- Relevante **videnaktører**, der tilfører klyngen ny viden og talent til gavn for klyngens virksomheder.

² Napier og Hansen, Ecosystems for Scalable Firms, 2012.

- **Investorer**, der investerer risikovillig kapital i klyngens virksomheder. Der skal gerne være en stærk involvering af private venture investorer.
- **Rådgivere**, der understøtter virksomhederne i deres udvikling og innovationssamarbejde.
- Stærkt **netværk** mellem økosystemets aktører. Netværket kan faciliteres af forskellige private og offentlige aktører. Private aktører er bl.a. rådgivere, der fungerer som operatører eller succesfulde iværksættere, som påtager sig centrale opgaver, mens de offentlige aktører ofte er klyngeorganisationer og forskellige typer netværksorganisationer.

4.1 Markedet for animation fra Viborg

Animationsmarkedet er i vækst. Der er rivende udvikling inden for animation som underholdningsprodukt, hvor øget skærmtid er med til at øge efterspørgslen efter animationsindhold. Samtidig bliver animation fortsat mere anerkendt for sine evner som del af kommunikation; en sammenhæng, der i Viborg Kommune er døbt funktionel animation. Viborg Kommunes animationsvirksomheder er repræsenteret på tværs af begge markeder og også på tværs af de to overordnede typer af forretningsmodeller – IP-baseret eller service-baseret – som er med til at inddele det samlede marked for animation i fire segmenter (se figur 4.1).

Der er stor forskel på potentialet for animationserhvervet i de fire markedssegmenter. Konkurrence-situationen og kravene til virksomhederne er forskellige fra segment til segment. Erhvervet har mulighed for at få kommerciel succes i alle fire markedssegmenter. Markedet for services har en lavere risiko og har vist sig en mere farbar vej for stabil udvikling i virksomhederne. Her er bestemt et potentiale, som Viborg bør arbejde for at udnytte i endnu højere grad. Dog er udviklingen af storyworlds og funktionelle universer fortsat et af de vigtigste redskaber til at skabe synlighed, opnå anerkendelse og vise originalitet. Derfor er det vigtigt også at understøtte virksomhedernes muligheder for at gå denne retning fremad.

Virksomhederne i økosystemet er for de flestes tilfælde stadig små, og mange af dem bestående af personer med udelukkende kreativ baggrund. De små virksomheder har rykket sig markant i forhold til deres kommercielle forståelse over de seneste år, men det kan stadig være svært for dem at drive markedsudviklingen, da de ikke har volumen og endnu har meget at lære omkring markedet. Der kan derfor være behov for, at indsatsen for at tiltrække kommercielle aktører til økosystemet forankres i en fælles enhed.

Tabel 4.1: Kritiske vækstfaktorer i markedet

- **Virksomhedernes fortsatte udvikling af nye storyworlds og funktionelle universer:** På tværs af de fire markedssegmenter er den kreative udvikling vejen til kommercielt gennembrud. Udviklingen og afprøvningen af egne universer er nødvendig for, at virksomhederne får synlighed, etablerer netværk og styrker egne kompetencer. Især for de virksomheder, der har ambition om at arbejde med service work.
- **Stimulering af det funktionelle marked i Danmark:** Det funktionelle marked for animation i Danmark er endnu i sin opstart, men det danske marked er kritisk for virksomhederne i Viborg Kommune. Klyngen skal derfor arbejde på at stimulere markedet yderligere - både inden for det offentlige og i den private sektor.
- **Tiltrækning af større kommercielle kunder til Viborg:** De store kommercielle kunder er nødvendige for at få volumen på projekterne og dermed skabe fundament for flere etablerede virksomheder, både inden for work-for-hire og service work.

Figur 4.2: De fire markeder for animation

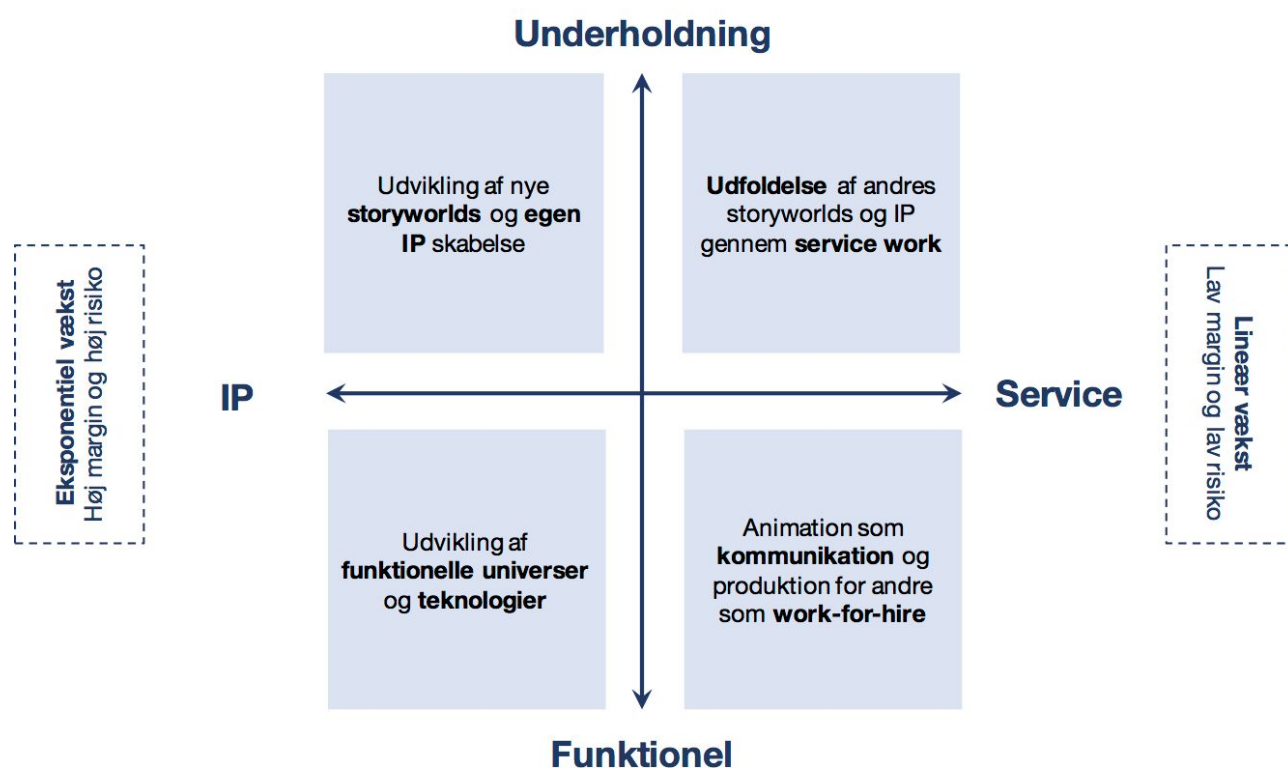
Markedet for animation inddeler sig i fire overordnede segmenter. Hvor virksomhederne befinder sig afhænger af deres forretningsmodel - om virksomheden udvikler egne produktioner (IP) eller virksomheden producerer for andre (service) - og deres overordnede markedsorientering mod enten et underholdningsmarked eller et funktionelt marked.

Den IP-baserede forretningsmodel er kendetegnet ved at have en højere margin på indtjeningen for de virksomheder, der får succes. Til gengæld er markederne domineret af få hits blandt mange produkter. Det betyder også at risikoen er høj, da det kan kræve stor investering at nå markedet, før man ved, om et univers bliver en succes. For servicemarkederne er væksten mere lineær. Virksomhedernes risiko er mindre, men det er deres margin på indtjeningen også.

De fleste, hvis ikke alle, animationsvirksomheder starter ud med en ambition om at producere egne storyworlds og altså skabe egen IP, som de kan nå ud til forbrugerne med og herigennem tjene penge. Med midler fra Viborg Kommunes animationspulje oplever mange af de nystartede virksomheder at få projekter ind som work-for-hire, hvilket i starten udgør virksomhedens forretning.

Det kræver forskellige kompetencer og et forskelligt forretningsmæssigt netværk af de enkelte segmenter. Det er derfor ikke uvæsentligt om en animationsvirksomhed ender - bevidst eller utilsigtet - med en serie af opgaver inden for et bestemt segment.

Figuren nedenfor illustrerer de forskellige forretningsmodeller.



Kilde: Seismonaut

4.1.1 Underholdningsmarkedet - storyworlds og service work

Markedet for animation som del af medie- og underholdningsprodukter bliver fortsat større. I takt med at antallet af skærme, platforme, digitale kanaler og brugere stiger, eksploderer den samlede skærmtid, og animation bliver brugt i flere og flere af produkterne, som fylder den skærmtid ud. Samtidig har nedbrudte grænser og digitale kanaler gjort det nemmere end nogensinde før at finde et publikum til sine animationsprodukter. Og animation bliver brugt i stadigt bredere sammenhæng for eksempel i spilprodukter, som del af udvikling til VR og som del af VFX i film- og serieproduktion.

Til gengæld er konkurrencen også hård. Underholdningsmarkedet er drevet af hits. Om en storyworld og de tilhørende animationsprodukter bliver populære og slår igennem internationalt er umuligt at forudsige. Det er en præmis, man som virksomhed lever med i animationsbranchen. Samtidig er vilkårene hårde for en dansk animationsvirksomhed, som vil udvikle egne storyworld.

Animationsstudier i lande som Frankrig, Canada og Tyskland, hvor adgangen til produktionsmidler gennem medie- og kulturfonde, har nemmere ved at finansiere produktioner i en størrelse, som matcher kravene til spilletid og fx mængde af afsnit, som TV-stationer og distributører stiller. Samtidig er der stigende konkurrence fra studier i asiatiske lande, hvor produktionsomkostningerne er væsentligt lavere.

De store rettighedsholdere inden for både medie og legetøj, fx Disney, Mattel og LEGO gør mere og mere brug af specialiserede studier til at udvikle, udfolde og producere deres indhold. Det har skabt grobund for en solid industri af service-arbejdende animationsstudier. Med en skarp profil, blandet af Viborg Kommunes og Danmarks brand, omkring høj kvalitet, professionalisme og originalitet er der her et særligt potentiale for kommunens animationserhverv.

På underholdningsmarkedet er den kreative kvalitet i højsædet, og for at få opmærksomhed og dermed kontakter, som kan give adgang til finansiering eller opgaver, må man vise sit værd.

Animationsvirksomhederne i Viborg oplever alle, at deres egne produktioner har stor betydning. Ikke nødvendigvis som indtægtskilde, men som adgangsbillet til at tale med de rette personer og som reklamesøjle for deres evner som studier. Uanset de hårde vilkår for at blive en kommerciel succes, er virksomhedernes egne storyworlds altså et vigtigt element i klyngens adgang til underholdningsmarkedet.

4.1.2 Det funktionelle marked - funktionelle universer og work-for-hire

Det funktionelle marked er også i vækst. Både i Danmark og udlandet er animation en del af markedsføring, intern kommunikation, formidling omkring komplekse sammenhænge og produkter samt offentlig kommunikation. Ligeledes er animation udgangspunktet for stadigt flere funktionelle universer inden for især sundhed og læring.

Fælles for det funktionelle marked – uanset om man som virksomhed baserer sig på egne funktionelle universer eller work-for-hire – er, at det danske marked er for lille til at oppebære en større virksomhed. Hertil er animation fortsat et for komplekst og specialiseret produkt og animationsstudiernes ydelser for niche-orienterede. Konkurrencen er derfor hård fra kommunikations- og reklamebureauer som er bedre til at rådgive på et strategisk niveau og typisk tilbyder et bredere sæt af ydelser.

Viborg Kommunes og VIBORGegnens Erhvervsråds indsats med at stimulere det offentlige marked for animation som kommunikationsmiddel virker. Indsatsen har åbnet døren for erhvervet i Viborg til at sælge sine ydelser ind i en offentlig kontekst. Potentialet for yderligere at øge efterspørgslen ved en mere systematisk indsats er derfor også stort. Det gælder især markederne for offentlige kommunikation, sundhedssektoren og læring, hvor der har vist sig stigende efterspørgsel. Her kan Viborg Kommune og VIBORGegnens Erhvervsråd bidrage ved at stimulere efterspørgsel og skabe synlighed gennem relationer i KL, ministerier og styrelser, skolevæsen og sundhedsvæsenet.

Generelt oplever virksomheder i de digitale visuelle industrier, at hvis de vil leve af at være på det funktionelle marked, så må de som minimum orientere sig mod kunder nationalt og allerhelst internationalt, hvis de vil være en større virksomhed. Der er dog eksempler på virksomheder, der har gjort det med succes, både i Viborg Kommune og resten af landet. Visikon, der udspringer af Viborg er ved at etablere sig inden for sundhed med animation som kommunikationsform og M2 i Århus samt i England har gjort film i en reklamesammenhæng til en stor forretning.

Udviklingen af egne funktionelle universer rummer et stort samfundsmæssigt potentiale. Som middel til forandring er animation et effektivt redskab. Problemet er, at der endnu ikke er nogen, der har knækket koden til de bæredygtige forretningsmodeller. De fleste forsøg i dansk kontekst sker inden for sundhed og læring. Men komplekse salgsprocesser blandt mange offentlige aktører gør det svært at bruge det danske marked alene som grundlag for en bæredygtig forretning. Hvor det kommercielle potentiale viser sig i fremtiden er endnu umuligt at sige.

4.2 Animationserhvervet i Viborg

Viborg Kommunes model for erhvervsudvikling - med udspring i TAW og efterfølgende inkubation og udvikling Arsenalet - virker. Iværksætteriet følger en fuldstændig stabil vækst med nye virksomheder, og flere virksomheder har allerede bevæget sig gennem inkubation og er i vækst. I løbet af virksomhedernes udvikling rykker nogle få teltpælene op - eksempelvis Visikon og Sun Creatue Studios - men langt de fleste vælger at blive i Viborg Kommune, på grund af de særlige rammer for at etablere og udvikle et animationsstudie.

Erhvervet i Viborg Kommunes animationsmiljø i dag står på springbrættet til kommerciel succes. Efter en årrække med udvikling af nye virksomheder og samlet stigning i erhvervets omsætning, står flere virksomheder i dag klar til at gå fra små iværksætterenheder til at udvikle sig som virksomheder med vækstpotentiale.

Målet for masterplanen i forhold til erhvervet er at sikre forudsætningerne for, at flere kan blive etablerede virksomheder. De etablerede virksomheder er dem, der har volumen, specialisering, kompetencer og netværk til at gå forrest inden for et af de fire markedssegmenter.

For blot få år siden bestod erhvervet af kun halvt så mange virksomheder som i dag. I dag er der 28 virksomheder, hvor en virksomhed - Nørhum - har etableret sig inden for service work, mens en gruppe på 5-8 virksomheder står med både kreative og kommercielle ambitioner, der kan gøre dem til etablerede virksomheder inden for nogle år.

Samlet set er der altså tale om et fortsat ungt erhverv, som vokser stabilt med nye virksomheder år for år og et stadigt større antal små virksomheder med ambitioner om vækst.

Tabel 4.2: Kritiske vækstfaktorer i erhvervet

- **Udvikling af flere etablerede virksomheder:** Det mest kritiske element i at erhvervsklyngen bliver en realitet er, at flere virksomheder når en størrelse og et gennembrud som etablerede virksomheder.
- **National og international synlighed:** Erhvervet har brug for synlighed for at få opmærksomhed fra de rette personer og virksomheder. Det gælder både i Danmark og i udlandet, at erhvervet skal være mere synligt, hvis virksomhederne skal kunne tiltrække finansiering og opgaver.
- **Opbygning af kommercielle netværk:** Synligheden og netværket går hånd i hånd. Netværket er nødvendigt både som adgang til finansiering og opgaver, men også som element i rådgivning og sparring for virksomhederne.
- **Kapacitet og fysiske rammer til etablerede virksomheder:** De fysiske rammer i dag er en flaskehals i forhold til den forventede udvikling i antal virksomheder og ansatte. Der er brug for nye professionelle rammer, som kan rumme de etablerede virksomheder og små virksomheder

Figur 4.3: Udvikling i samlet antal animationsvirksomheder i Arsenalet

Der har været en stabil stigning i antallet af virksomheder. Årligt er der i gennemsnit kommet 3 nye virksomheder til. Antallet af nye virksomheder toppe i perioden 2010-2013 og aftager en anelse efterfølgende. Levetiden for virksomhederne er høj, idet der kun er enkelte virksomheder, der er lukket i løbet af Arsenalets historie. Hertil kommer tre virksomheder, der er flyttet fra Viborg Kommune, som del af deres udvikling.

Tilkomsten af nye virksomheder er overraskende stabil. Tre nye virksomheder kommer til om året i gennemsnit, og det vidner om TAWs evne til at stimulere iværksættere blandt dimittenderne. De 28 virksomheder fordeler sig i dag med én etableret virksomhed, en gruppe på 5-8 små virksomheder med vækstambitioner og en resterende gruppe af iværksættere og enkeltmandsvirksomheder.



Kilde: Seismonaut på baggrund af særtræk fra CVR-registret³

4.2.1 Karakteristik af virksomhederne og deres udvikling

Virksomhederne i Viborg Kommunes animationsmiljø gennemgår typisk den samme udvikling. Nærmest alle iværksætterne starter deres virksomhed med en ambition om at udvikle deres egne storyworlds eller funktionelle universer. Når de møder en virkelighed med krav om indtjening og regninger, der skal betales, vælger de fleste at udføre servicearbejde - enten inden for medie- og underholdningsindustrien eller som work-for-hire.

Nogle virksomheder bliver succeser med det og fortsætter derfor. Bliver de ved længe nok ender de med at have udviklet et netværk til kunder, samarbejdspartnere og underleverandører, og med tiden ender de med - bevidst eller ubevidst - at have specialiseret sig i ét af de fire markedssegmenter.

³ Opgørelsen viser den overordnede udvikling i egentlige antal virksomheder - uanset antal medarbejdere - og ikke bare antal CVR-numre. Hvor CVR-numre har hørt til samme virksomheder, er de slået sammen til én virksomhed og dens etablering dateret til oprettelsen af den første virksomhed.

Fælles for virksomhederne er, at de i de første leveår bevæger sig på kryds og tværs af markedssegmenter og forretningsmodeller i et forsøg på at finde en bæredygtig kommerciel strategi, som matcher deres kompetencer og ambitioner. Desuden er det fælles, at virksomhederne har en kerne af ansatte og derudover hyrer medarbejdere i forhold til deres mængde af produktion. Antallet af ansatte varierer derfor meget på tværs af året for de virksomheder, hvor produktionsniveauet varierer meget. Det er derfor også afgørende for virksomhedernes vækst, at de har et stabilt flow af produktioner eller opgaver. For selvom virksomhederne hyrer medarbejdere, når de har produktion, er det først når de har haft et stabilt niveau af produktion over en periode, at de øger kerne af fastansatte.

Uafhængigt af hvilket markedssegment en virksomhed specialiserer sig inden for, er det afgørende for deres succes, at de opbygger et kommercielt netværk, der rækker ud over lokalområdet. De kreative digitale industrier kan ikke alene leve af et lokalt marked, og det er derfor altafgørende for deres vækstmuligheder, at de bevæger sig ud af kommunen, regionen og landet for at møde deres kunder, investorer og partnere.

Ender virksomheden med en etableret størrelse, stiller det også nye krav til de fysiske rammer. Både fordi de har brug for mere plads, når de vokser, og fordi der opstår tekniske krav til blandt andet sikkerhed, når virksomheden får mere avancerede opgaver, partnere og kunder. I dag er Arsenalet et kreativt miljø, hvilket giver gode rammer for inkubation, men bygningen lever ikke op til de professionelle virksomheders krav. Der er derfor brug for en ny bygning, som både kan imødekomme virksomhedernes krav til plads, tekniske faciliteter og sikkerhed.

Figur 4.4: De fysiske rammer om erhvervets udvikling

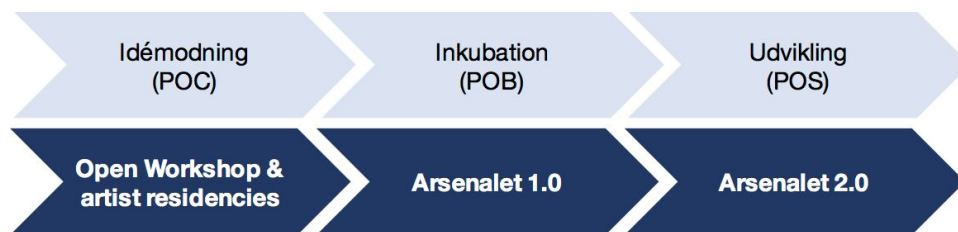
De eksisterende fysiske rammer bliver snart en flaskehals for erhvervets udvikling. Arsenalet er ved at nå sin maksimale udnyttelse af kapaciteten, og husets indretning og faciliteter er ikke velegnede til at huse etablerede, professionelle virksomheder.

Undervejs i udviklingen, fra første ide til etableret virksomhed med potentiale for at skalere, har talenterne, iværksætterne og virksomhederne forskellige behov. Det kan derfor være en fordel at se de forskellige stadier af iværksætteriet i relation til de fysiske rammer.

Modningen af ideer, enten efter endt uddannelse eller for talenter trukket til Viborg Kommune, foregår i Open Workshops rammer og i rammerne af artist residencies. Det er her talenterne udvikler deres ideer og koncepter samt afprøver nye metoder og redskaber. Det kræver særlige rammer og understøttelse, som The Animation Workshop løbende udvikler og forfiner.

For de ideerne, der viser sig interessante også i en kommerciel sammenhæng, kan talenterne fortsætte som iværksættere. Her går de fra en idemodningsfase til inkubation af deres nystartede virksomhed. Denne fase understøtter det eksisterende Arsenalet med både det fysiske miljø og fremadrettede services.

For virksomhederne, der finder en plads i markedet og viser sig konkurrencedygtige handler det om at skalere deres forretning. Dette skridt kræver professionalisering og andre, typisk også større, rammer. Her er behov for en ny bygning, hvor de etablerede virksomheder kan flytte ind. Arsenalet 2.0 skal altså være et professionelt, kreativt hus, som rummer etablerede kreative virksomheder. Det kan både være i form af de etablerede animationsstudier og andre etablerede kreative virksomheder, som har snitflader med animationsstudiernes markeder og dermed være med til at skabe synergi.



Kilde: Seismonaut

4.3 Videnaktører

I stærke klynger spiller adgangen til relevant og førende viden og forskning en stor rolle. Viborg Kommunes økosystem omkring animation udspringer af The Animation Workshop (TAW), som også i dag og fremadrettet spiller en afgørende rolle. Skolen er udgangspunkt for økosystemets talent, synlighed qua sin internationale anerkendelse og netværk til virksomheder grundet skolens særlige tilgang til at tiltrække udenlandske undervisere fra animationsvirksomheder.

Med tilstedeværelsen af TAW er der et højt niveau af animationsrelaterede uddannelser og videnaktører til stede i Viborg. I dag står skolen dog alene i økosystemet som videninstitution.

Interviews med virksomheder og aktører både i - og udenfor - Viborg Kommune understreger, at den dybe faglighed, høje kvalitet og viden om animation er den spirende klynge absolutte spidskompetence, og det medvirker til at tegne klyngen udadtil. Der er ingen tvivl i økosystemet om, at TAW er det stærkeste element i klyngen.

Tabel 4.3: Kritiske vækstfaktorer blandt videnaktørerne

- **TAW som kerne af økosystemet:** TAW er en afgørende driver for udviklingen i økosystemet omkring animation i Viborg, og det er afgørende, at undervisningsmiljøet fortsat udvikles og indgår i klyngearbejdet.
- **Flow fra uddannelse til erhverv:** Uddannelserne og Open Workshop er vigtige kilder til iværksætteri og talentudvikling i erhvervet. En stærk bro fra uddannelse og til erhvervet i form af pladser i Open Workshop og udvidede muligheder for artist residencies er en forudsætning for, at en stor andel af talenterne fortsætter som iværksættere.
- **Nye kompetencerområder:** Erhvervets udvikling stiller krav til flere kommercielt og teknisk orienterede kompetencer. Eksempelvis i forhold til producere og VFX kompetencer, som bør prioriteres. At tænke i nye viden- og uddannelsesinstitutioner, som kan kobles til økosystemet kan være nødvendigt for at udvide paletten af kompetencer til rådighed.
- **Samspil om at skabe synlighed:** TAWs aktive markedsføringsarbejde er en del af det, der giver synlighed for klyngen i dag. Erhvervet skal dog positioneres stærkere, hvis det fremadrettet skal kunne tiltrække finansiering, opgaver og medarbejdere selv.
- **Professionelt og kommercielt netværk:** TAWs stærke felt af undervisere er en uundværlig kapacitet for erhvervet, men det kræver en systematiseret ordning, hvis de i højere grad skal stå til rådighed for virksomhederne i forhold til sparring eller som adgang til kontakter i branchen.
- **Kunstnerisk grundforskning:** Økosystemet har ikke decideret forskning, men der er stadig behov for løbende udvikling af ny viden, metoder og redskaber. Her spiller Open Workshop og artists residencies en vigtig rolle, da de kan fungere som det forsknings- og udviklingsorienterede element blandt videnaktørerne.

4.3.1 TAWs rolle i forhold til iværksætteri, rekruttering og netværk

TAW har tre studieretninger; character animation, graphic arts og graphic storytelling. Studieretningerne er udgangspunktet for det primære inflow af talenter i erhvervet. Det er i TAW, at klyngens talenter og iværksættere udvikles. Skolen spiller altså en vigtig rolle som kilde til erhvervets nye virksomheder og talenter. Nogle springer direkte ud i tilværelsen som iværksætter efter endt uddannelse, nogle finder arbejde og vender efterfølgende tilbage og nogle går gennem et ophold i Open Workshop, hvor deres ideer udvikles og deres talent modnes. Derudover fortsætter nogle som enten medarbejdere i erhvervet eller som freelancere, der understøtter erhvervets muligheder for at skalere projekter.

Ligeledes er Open Workshop og artist residencies også en afgørende del af videngenereringen og innovationen i erhvervet, da konceptet sikrer adgang til nyeste viden og innovation i de kreative arbejdsmetoder og teknologier. Dette er et afgørende element set i lyset af det forskningsmæssige fravær i økosystemet omkring Animation i Viborg. Da TAW pt. ikke tilbyder masteruddannelse, er der nemlig heller ikke tilkøbt forskning på uddannelsen, hvorfor der med fordel, på den lange bane, kan arbejdes i den retning.

Foruden iværksætterne spiller TAW en vigtig rolle for virksomhedernes rekruttering. Når virksomhederne har produktioner hyrer de medarbejdere ind, og her spiller dimittender fra skolen en vigtig rolle. Mange af virksomhederne rekrutterer direkte fra skolen, bl.a. i kraft af freelancere, som bliver i økosystemet efter endt uddannelse og finder arbejde på tværs af virksomhederne. Jo større virksomhederne er, desto nemmere er det for dem at rekruttere direkte fra TAW, da de dermed har en større kernestab, som kan lede og dirigere de ansatte på projekterne.

TAW er gode til at rekruttere og uddanne studerende, der kommer til fra andre kommuner og sågar lande. Mange studerende rejser til området fra andre byer i eller uden for Danmark, og med Open Workshop tilbuddet samt etableringen af Arsenalet, finder en del nyuddannede beskæftigelse, enten som fastansatte, freelancere eller iværksættere. Der er derved opnået gode resultater med at fastholde studerende i erhvervsmiljøet.

4.3.2 Nye kompetencebehov og styrket samspil

Idet økosystemet i høj grad udspringer fra TAW er der en stærk følelse af fællesskab og fra uddannelsesmiljøet og over i erhvervet. På visse områder er der dog behov for at styrke synergien mellem erhvervsmiljø og uddannelse samt udvikle uddannelserne med fokus på erhvervets behov.

Der er ingen tvivl om kvaliteten af det kreative talent, som kommer ud af TAW. Både blandt erhvervet i Viborg og generelt i Danmark og udland er dimittenderne kendt og anerkendt for deres evner. I forhold til at styrke erhvervets udvikling er der dog behov for animatorer med mere kommercielle kompetencer. Det drejer sig altså særligt om producerkompetencer, hvor økosystemet i dag typisk må rekruttere fra udlandet og hvor tilfældet i mange af virksomhederne er, at kompetencen helt er fraværende. På tværs af markedssegmenterne er producerkompetencer afgørende for virksomhedernes kommercielle succes.

Nye teknologier stiller også stadigt større krav til virksomhedernes tekniske formåen. Effektiv produktion af animation samt evnen til at høste gevinsterne fra læring og udvikling på tidligere projekter kræver en høj grad af tekniske kompetencer. Desuden er der også en høj grad af teknisk produktion forbundet med de produkter, hvor animation indgår som et delement, fx inden for visual effects (VFX), spil og VR. VIA har et initiativ på vej med en IT-ingeniør uddannelse i Viborg, som kan være udgangspunktet for at tilføre flere tekniske kompetencer til økosystemet.

Foruden at tilføre ny viden og kompetencer til virksomhederne, spiller TAW også en vigtig rolle i forhold til internationalisering og markedsføring af økosystemet. Fordi TAWs brand er økosystemets stærkeste både

internationalt og i Danmark er skolen fortsat en af de vigtigste kilder til synlighed for klyngen. Dette er positivt, idet både virksomhedernes og Arsenalets egne markedsføringsinitiativer endnu er begrænsede, ligesom det har en direkte betydning for virksomhederne, når der kommer opgaver ind via TAW. Det har dog en slagside, idet erhvervet er sværere for eksterne at opdage i den samlede fortælling om økosystemet, ligesom rollefordeling og ansvar kan virke uklar for både virksomhederne og potentielle samarbejdspartnere.

I forhold til internationaliseringen af erhvervet kan synergien mellem TAW og virksomhederne i Arsenalet styrkes yderligere; særligt hvad angår øget aktivering af TAWs internationale undervisningsmiljø. Staben af udenlandske gæstelærere er allerede i dag kilde til opgaver for erhvervet, men netværket kan styrkes ligesom erhvervet kan få en stærkere selvstændig rolle.

4.4 Kapital og finansiering

Adgangen til risikovillig kapital og finansiering spiller en væsentlig rolle for virksomhedernes vækst, ligesom en stærk involvering af investorer og fonde er et udtryk for værdiskabelse i virksomhederne. Det er til gengæld et af de punkter, hvor økosystemet i dag står svagest. Der er derfor brug for at styrke virksomhedernes adgang til kapital og finansiering - både i forhold til investorer, finansiering af deres projekter og midler til udvikling af deres virksomheder.

Det vrirler ikke med investorer eller finansieringsmuligheder i animationsbranchen i Danmark.

Det er undersøgt, om der er kapital til rådighed i den spirende klynge for animation, og overordnet kan det konkluderes, at der ikke er mange venture investorer i feltet. Det kan skyldes forskellige forhold. For det første er virksomhederne ikke nødvendigvis oplagte investeringsmuligheder for venture investeringer. Det kan også skyldes, at den spirende klynge for animation er under opbygning og mangler at markedsføre sine virksomheder. Sidstnævnte kan med fordel indtænkes i en eventuel matching mellem virksomheder og mentorer. Den form for matching kan nemlig bidrage til investering i de lokale virksomheder. Både via opkøb, samskabelse og licensing. Ligeledes er der behov for økonomisk at understøtte virksomhedernes arbejde med at trænge igennem og opnå synlighed på internationale markeder.

I det fremadrettede forløb med udvikling af klyngen og tiltrækning af kapital og finansiering kan finansieringsmodellerne og indatsen med fordel målrettes i forhold til de fire markedssegmenter. I den sammenhæng er det nødvendigt at sondre både mellem markedssegmenterne og virksomhedernes udviklingsstade og deres forretningsmæssige fokus.

Tabel 4.4: Kritiske vækstfaktorer i forhold til kapital og finansiering

- **Tiltrækning og matchmaking med investorer og finansieringskilder:** Fordi adgangen til kapital og finansiering er begrænset, har erhvervet behov for, at de investorer og finansieringskilder, der er i branchen, løbende bliver trukket til Viborg Kommune og matchet med virksomhederne.
- **Midler til erhvervsudvikling:** For at understøtte virksomhedernes brug af rådgivning samt en systematisk eksportfremmeindsats har virksomhederne brug for adgang til medfinansiering. Det kan være i form af en målrettet pulje eller brobygning til eksisterende regionale eller statslige puljer.
- **Animationspulje:** Så længe der er brug for markedsudvikling inden for work-for-hire og så længe erhvervet endnu er på et ungt stadie er animationspuljen en vigtig løftestang og finansieringskilde.
- **Adgang til de danske finansieringskilder:** Erhvervets mulighed for at udvikle storyworlds beror på fortsat adgang til finansiering gennem de danske støtteordninger, især DFI og DVF.
- **Målrettet tiltrækning af kommercielle investorer:** Inden for både underholdningsmarkedet og det funktionelle marked er tiltrækningen af virksomheder - som investorer eller med lokale

kontorer - et vigtigt greb for at sikre adgang til kapital og finansiering. Det kræver en indsats, der er målrettet erhvervets behov i de fire markedssegmenter.

4.4.1 Finansiering af animationsproduktioner

Når det er kan være udfordrende at være dansk animationsvirksomhed er det blandt andet fordi adgangen til kapital og finansiering er begrænset. Ligesom den øvrige del af filmbranchen, så bygger finansieringen af animationsproduktioner - især egne storyworlds - på en blanding af fondsfinansiering og investering fra distributører. Det Danske Filminstitut og Den Vestdanske Filmpulje udgør altså nogle erhvervets vigtigste finansieringskilder.

Viborg Kommune har siden 2002 været medlem af Den Vestdanske Filmpulje og i perioder afsat op mod 1 mio. kr årligt på kulturbudgettet. Filmpuljen er sammen Det Danske Filminstitut de primære finansieringskilder for udviklingen af egne storyworlds. To store produktioner (Song of the sea og Hunden Ib) har allerede vist, hvor vigtige de kilder er, idet de tilsammen har modtaget omkring 2.1 mio kr. Derudover har der en lang række af mindre støttetildelinger gjort det muligt for erhvervet at eksperimentere med udviklingen af nye storyworlds. Filmpuljen udfylder dermed en vigtig rolle, og Viborg Kommunes engagement i puljen er afgørende for erhvervet.

Til gengæld er de danske distributører kun i begrænset omfang med til at finansiere animationsprojekter. Det kan altså være svært for erhvervet at finde den nødvendige finansiering i Danmark og et større kommercielt projekt kræver altså adgang til udenlandske finansieringskilder. En måde at løse op for den udfordring kunne være at styrke virksomhedernes adgang til co-producenter i lande, hvor der er bedre muligheder for finansiering.

Med Viborg Kommunes strategi for animation har kommunen, i kraft af sit eget mål om selv at udbrede animation som kommunikationsform i kommunen, i praksis fungeret som en finansieringskilde for de unge virksomheder. Animationspuljen har haft som positiv afledt effekt at hjælpe mange virksomheder ud af den første finansieringsmæssige udfordring ved at tilføre work-for-hire opgaver til økosystemet. Denne tilgang kan med fordel videreføres og evt. udvides til at rumme flere kommunale sektorområder.

4.4.2 Kapital til virksomhedernes udvikling og investeringer i klyngen

Der er ingen tvivl om at grundet virksomhedernes karakter (små virksomheder uden store opstartsomkostninger), så er den type kapital, som klyngen har brug for, væsensforskellig fra den type kapital, andre klynger har brug for. Virksomhederne kan reelt etablere sig i de tidlige faser uden en større kapitalindsprøjtning. Når virksomhederne udvikler sig har de til gengæld et behov for at investere i at udvikle deres marked og deres netværk. Det sker ofte som eksportfremstød gennem brancheevents sat opdyrkning af samarbejdspartnere og kunder i udlandet. Her oplever virksomhederne et behov for medfinansiering, som kan være med til at mindske risikoen og øge deres mulighed for gennemføre eksportaktiviteter.

De kreative brancher har i Danmark ikke haft tradition for at søge ind i mulighederne i den generelle erhvervsfremme. Her er der et behov for at hjælpe erhvervet med at navigere i mulighederne i både vækstprogrammer, eksportfremstød og andet, som har særlig relevans, når virksomhederne er klar til vækst.

Desuden er manglen på investorer en udfordring. For virksomhederne, som vil udvikle egne IP'er - om det er som storyworlds eller funktionelle universer - vil investorer være nødvendige. Hvis et studie vælger at gå i retning af spilmarkedet er en aktør som CAPNOVA en oplagt investor, som flere i erhvervet allerede har kendskab og kontakt til. For animationsstudierne kan det være sværere at finde investorer. Her kan det være nødvendigt at gå anderledes til værks og i stedet tiltrække virksomheder, som har grænseflade med

animationsbranchen til økosystemet. Det kunne være i form af rettighedsholdere eller teknologivirksomheder, der har interesse i økosystemet og kan se en fordel i at have en afdeling tæt på erhvervet.

Invest in Viborg (IIV) vil her spille en vigtig rolle. Skal IIV have succes, er det nødvendigt at målrette deres indsats i forhold til de fire markedssegmenter. For storyworlds vil rettighedsholdere og distributører kunne tænkes at give adgang til kapital, ligesom rettighedsholdere også kan være kilde til service work opgaver. Teknologisk orienterede virksomheder, især platformsejere, vil være interessante primært i forhold til storyworlds og funktionelle universer, da de typisk er vejen til at få adgang til markedet.

4.5 Rådgivning

Adgangen til kompetent rådgivning er et vigtigt element for klyngens udvikling. I forhold til den generelle erhvervsudvikling i klyngen er adgangen til erhvervsservices en forudsætning for professionaliseringen af virksomhederne, mens der i forhold til den branchespecifikke rådgivning er brug for adgang til erfaringer og netværk. På begge punkter er der brug for at gå mere systematisk til værks, hvis økosystemet skal udvikle sig til en egentlig erhvervsklynge.

Tabel 4.5: Kritiske vækstfaktorer i forhold til rådgivning

- **Adgang til rådgivning - både branchespecifik og generelt:** Der er behov for, at virksomhederne systematisk får adgang til rådgivere, der har branchespecifik viden inden for deres felt. De har ikke selv overblikket fra start og har derfor brug for hjælp til at få indblik i mulige rådgivere i deres branche. Desuden er den generelle erhvervsservice fortsat et vigtigt element i professionaliseringen af virksomhederne.
- **Stærkere kultur for at opsøge og benytte rådgivere:** Virksomhederne skal være bedre til allerede i deres tidlige udvikling at opsøge rådgivere både i forhold til generel erhvervsservice og branchespecifik rådgivning.
- **Systematisk videndeling på tværs:** Virksomhederne skal i højere grad dele viden og agere sparringspartnere for hinanden, så den viden, som de hver især opbygger kommer hinanden til gavn. Det er især fra de mere erfarne til de mindre erfarne, at den videndeling skal ske systematisk.

For alle virksomhederne i erhvervet gælder det, at den personlige kontakt med erfarne folk fra deres branche er med til at løfte deres kommercielle perspektiv og netværk. Netop derfor er det vigtigt, at klyngen systematisk kan tilbyde adgang til rådgivning og netværk inden for virksomhedernes branche.

Flere virksomheder i Arsenalet har undervejs i deres udvikling modtaget rådgivningsydelser af både privat karakter samt indgået i forretningsudviklingsforløb, der typisk er offentligt støttet og initieret. Begge dele har stor betydning for virksomhedernes udvikling, og generelt er der efterspørgsel efter øget rådgivning.

Hvad angår generelle erhvervsservices er der i virksomhederne stor efterspørgsel efter øget systematisk videndeling om, hvor de gode rådgivere er, og hvad andres erfaringer er i forhold til bl.a. sparring om samarbejdsaftaler, jura, sikkerhed og økonomi. Hvad angår kompetenceforløbene er der stor efterspørgsel efter forløb, der er målrettet animationserhvervet, fremfor forløb, der er udviklet til en bredere vifte af kreative iværksættere.

Fordi virksomhederne ikke nødvendigvis tænker kommercielt fra start er der også stor forskel på, hvor gode de er til at opsøge rådgivning og sparring. Den form for videndeling og relationsdannelse kan derfor med fordel understøttes mere systematisk.

4.6 Tværgående aktiviteter og netværk

Den tværgående organisering, netværk og initiativer spiller en vigtig rolle. Det er her mange af indsætterne bindes sammen for at opnå synergi i forhold til det eksterne arbejde omkring synlighed, branding og markedsudvikling, og det interne arbejde i forhold til videndeling, netværk og samarbejde.

Samarbejdet mellem aktørerne er i dag faciliteret af Viborg Kommune, mens Viborg Animationsfestival (VAF) er den vigtigste tværgående aktivitet. Arsenalet har været et de facto samlingspunkt for aktørerne, men har ikke haft mandat til at drive de tværgående aktiviteter. Fremadrettet er der behov for, at formalisere den koordinerende gruppe af aktører, så samarbejdet bliver transparent for alle, ligesom der er brug for ressourcer til at facilitere det tværgående netværk.

Tabel 4.6: Kritiske vækstfaktorer i forhold til understøttelse af tværgående netværk

- **Tværgående og transparent organisering:** Den fælles strategi og de tværgående initiativer har hidtil været koordineret gennem de tætte personlige relationer på tværs af aktørerne. Fremadrettet er der brug for en klar og mere formel organisering, så det er tydeligt for alle aktører, hvor ansvaret for det tværgående samarbejde er forankret.
- **Aktør der udfører de tværgående aktiviteter og netværk:** I takt med, at økosystemet bliver en egentlig klynge er der stigende behov for, at en aktør får ansvaret for at udvikle og drive de tværgående aktiviteter og netværk i dagligdagen, såsom markedsudvikling og netværksopbygning.
- **Organiseret arbejde med ekstern synlighed:** Gennem både VAF og løbende indsatser skal klyngen arbejde med at skabe udstillingsvinduer og mødesteder, hvor klyngen kan tiltrække sig opmærksomhed til gavn for både erhverv, uddannelse, viden og myndigheder.

På tværs af de fleste klynger er det tværgående netværk den lim, der gør, at der er tale om en egentlig klynge. Der kan være tale om en privat aktør, der fungerer som operatør for klyngen, eller en offentlig aktør i form af en egentlig klyngeorganisation. På netop dette punkt er det også tydeligt, at økosystemet i Viborg indtil nu har udviklet sig primært på grund af den enorme drivkraft blandt aktørerne. Der har nemlig ikke været en aktør med særligt ansvar at drive klyngens udvikling.

De fælles indsatser, som Viborg Kommune blandt andet har iværksat, har indtil videre været forankret uformelt på tværs af kommunen og i nogle tilfælde TAW eller Arsenalet. Initiativerne er altså blevet placeret ad hoc. Det har blandt andet haft som konsekvens, at erhvervet har haft ved at gennemskue - og dermed bidrage til - de fælles initiativer. Lederen af Arsenalet har skullet spille en vigtig rolle som bindeled på tværs af aktørerne, men udskiftningerne på den post over de seneste år har forhindret det i at lykkes.

Fremadrettet vil en mere formel organisering i en styregruppe på tværs af de vigtigste aktører, Viborg Kommune, TAW og Arsenalet, kunne styrke samarbejdet i klyngen og gøre det mere transparent for alle aktører. Foruden den formelle organisering vil der fremadrettet i klyngen være flere tværgående opgaver omkring erhvervets og klyngens udvikling, som skal udføres. Den opgave er hidtil blevet løst ad hoc grundet udskiftning på lederposten i Arsenalet. Klyngens succes vil blive hjulpet på vej af, at de tværgående opgaver omkring erhvervet bliver fast forankret hos Arsenalets leder, så der bliver en klar tilkendegivelse af ansvar og kompetence i at udføre opgaverne.

På tværs af indsatserne i klyngen har Viborg Animationsfestival været den vigtigste satsning i forhold til at skabe synlighed. Festivalen har dog flere formål, blandt andet at styrke den lokale opbakning. Dens potentiale som udstillingsvindue til og mødested med omverdenen, og især udlandet, er til gengæld ikke indfriet endnu. Over de seneste år har festivalen haft en lidt usikker eksistens med varierende niveau i forhold til omfang og indhold. Virksomheder og aktører i Viborg Kommune oplever, at den har opnået god opbakning lokalt, men det kræver en vedvarende og målrettet indsats for at gøre den til det

udstillingsvindue, den har potentiale for. Det kræver, at festivalen bliver en fast tilbagevendende begivenhed, som i højere grad også rummer aktiviteter målrettet erhvervet. Det kunne blandt andet være ved at målrettet invitere investorer, rettighedsholdere, distributører eller kunder til festivalen og skabe møder med animationsvirksomheder.

5. Metode

Masterplanen har haft til formål at kortlægge og analysere det erhvervsmæssige potentiale i animationsmiljøet i Viborg Kommune. Rapporten har skullet samle perspektiverne fra de forskellige aktører involveret i miljøets udvikling og præsentere anbefalinger til den videre indsats.

Masterplanen er udviklet i tæt samarbejde med aktørerne i Viborg Kommunes animationsmiljø. Den bygger på både kvantitative data om erhvervets udvikling og en høj grad af kvalitative data fra virksomhederne og aktører i og omkring miljøet.

Analysen af økosystemet, der ligger til grund for masterplanen og anbefalingerne bygger på et klyngeperspektiv. Økosystemet i Viborg Kommune har ikke i dag status af en egentlig klynge, men en lang række af de elementer, en klynge består af, er allerede på plads. Klyngeperspektivet har fungeret som ramme for analysen af miljøet og af synergierne mellem aktørerne.

Inputtene til analysen har været interviews og dialog med virksomhederne og aktørerne i og omkring miljøet. Som del af masterplanens udvikling har følgende aktører og virksomheder bidraget gennem enten dialog, sparring eller interviews:

- Anders Holm, erhvervschef, Viborg Kommune
- Anna Porse Nielsen, bestyrelsesformand i Arsenalet
- Christophe Peladan, selvstændig animator
- Claus Toksvig, ejer, Nørlum
- Hannibal Glaser, producer, Decochon
- Jeanette Nørgaard, ejer, Sønc
- Jesper Fleng, ejer, Re:Frame
- Jørn Thorgård, special advisor, Invest In Viborg
- Kasper Kruse, projektleder, Viborg Kommune og leder af Arsenalet
- Kenneth Boris Jensen, ejer, 780
- Lars Stentoft, direktør for kultur, service og erhverv, Viborg Kommune
- Lorene Lescanne, producer, Sønc
- Mikkel Okholm, ejer, Monkey Tennis
- Morten Thorning, general director, The Animation Workshop
- Peter Smith, ejer, Tumblehead
- Rune Fisker, ejer, Benny Box
- Søren Fleng, ejer, Happy Flyfish

Foruden ovenstående bygger masterplanen på længerevarende dialog med det danske animationsmiljø, research i eksisterende rapporter omkring animationsbranchen samt resultaterne af Seismonauts analyse *Animationsbranchen i Danmark - Et 360 graders perspektiv (2016)*⁴.

Prognosen for erhvervets udvikling bygger på kvalitative input fra animationsvirksomhederne i Viborg Kommune omkring antal ansatte samt hidtil og forventet udvikling. Desuden er lavet særtræk fra CVR-registret omkring etableringen af virksomhederne i Viborg Kommune i perioden 2008-2017, hvilket er blevet kvalificeret med de kvalitative data.

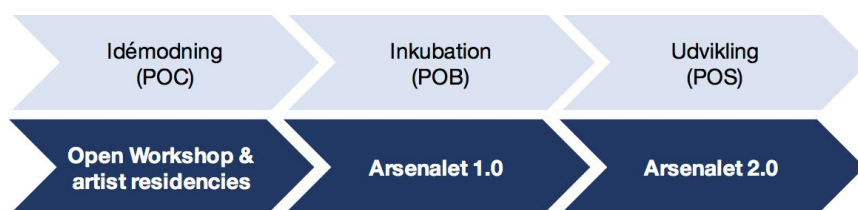
⁴ Analyse gennemført for foreningen af animationsproducenter i Danmark kaldet Animationscirklen.

6. Bilag

6.1 De fysiske rammer

Som beskrevet i kapitel 4.2 af masterplanen er der et sammenfald mellem faserne i iværksætteri og de fysiske miljøers rammer og formål. Figuren nedenfor visualiserer, hvordan Open Workshop og artist residencies har til formål at udvikle talenter og modne ideer, mens Arsenalet 1.0 - det eksisterende Arsenalet - har til formål at understøtte inkubation af iværksættere, freelancere og nye virksomheder. En ny bygning - Arsenalet 2.0 - skal understøtte den næste fase af virksomhedernes udvikling; når de har etableret en position i markedet og bevist, at deres services eller produkter har kommercielt potentiale. Bygningen skal tilbyde rammer for at skalere virksomhederne, hvilket stiller særlige krav til både de fysiske rammer og services.

Figur 6.1: De fysiske rammer om erhvervets udvikling



Kilde: Seismonaut

I det følgende beskrives de fysiske aspekter, som er betonet af aktørerne, i arbejdet med masterplanen. I det videre arbejde med implementeringen af planen anbefaler vi, at inputtene kvalificeres via arkitektfaglig bistand.

På tværs af virksomhederne i erhvervet er der et behov for fleksible rammer, der gør det muligt at skalere i størrelse, når der er gang i produktionen. De fysiske rammer skal dermed tage hensyn til, at animationsproduktionerne typisk er sammensat af forskellige faser, med forskelligt behov for bemanding. Ligeledes er der på tværs af virksomhederne et ønske om, identitets- og designmæssigt at udtrykke spændet mellem professionalismisme, kreativitet og kunstnerisk kvalitet.

Arsenalet 2.0 - et professionelt kontormiljø for kreative

Her er behov for et nyt, moderne kontormiljø tilpasset de etablerede og professionelle animationsvirksomheders behov. Konzeptudviklingen for denne bygning kan derfor med fordel hvile på en grundig, arkitektfaglig foranalyse af hvilke funktionaliteter og disponeringer, de konsoliderede animationsvirksomheder har brug for, samt hvilken volumen en ny bygning skal have. Der er altså et konkret behov for i de kommende faser af masterplanens udvikling at kortlægge pladsbehovet i en ny bygning og samtidig vurdere det i forhold til mulighederne for at anlægge en ny bygning i umiddelbar nærhed til det eksisterende Arsenalet.

Gennem arbejdet med Masterplanen er følgende behov betonet:

- En selvstændig bygning som er beliggende tæt ved det eksisterende animations miljø, og hvor virksomhederne kan producere og fremvise deres produkter og løsninger.
- En bygning der rummer mere end én større virksomhed, og er designet så funktioner og services kan deles, og så der kan opstå et miljø på tværs af virksomhederne.
- En bygning hvor de respektive virksomheder kan sidde sammen som ét hold fordelt på én etage fremfor at have produktionsflowet fordelt på flere etager.

Arsenalet 1.0 - inkubation af animationsvirksomheder

Det eksisterende Arsenale skal fortsætte som ramme for inkubation af nystartede virksomheder og freelancere, der holder til i klyngen. De særlige rammer og den kultur og stemning, som huset lægger kimen til, passer til formålet om at rumme iværksætteri, eksperimentering, udvikling og afprøvning. Der er dog behov for en lettere bearbejdning af de eksisterende rammer, så de bedre understøtter den udveksling af viden, og det samarbejde, der skal til, for at understøtte de nye virksomheders udvikling.

Virksomhederne og aktørerne i miljøet har især understreget følgende behov, som del af analysen i masterplanen:

- Der er behov for at kunne tage flere folk ind i Arsenale. Særligt ift. at fastholde adgangen til flere freelancere – altså plads til at tilbyde enkeltmandsvirksomheder mulighed for at bo og arbejde i Arsenale.
- Opgradering af fælles sikkerhedsforanstaltninger og teknik i form af særligt server/backup løsninger, forsikringer og tyverisikring.
- En styrket identitet knyttet til Arsenale, som kan sætte sig æstetiske spor i bygningens design (særligt fællesarealer) samt i det markedsføringsmateriale, som aktørerne i og omkring Arsenale 1.0 benytter.
- Bedre vilkår for samarbejde og erfaringsudveksling på tværs af virksomhederne. bl.a. via bedre flow gennem bygningen, mere transparens og opprioritering af mødesteder og fælles faciliteter.
- Bedre muligheder for at opbygge meningsfulde fællesskaber på tværs af virksomhederne. Eks. via øget fleksibilitet ift. fordeling af arbejdsstationer og rum.
- Opgradering af bygningens møblement af de fælles opholdssteder (inde og ude). Særligt med henblik på etablering af fælles arbejdsstationer, frokoststue samt faglige og sociale møder.