



**INNOWACYJNA  
GOSPODARKA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



# Diagnoza stanu design

CASE STUDY

**DANISH DESIGN CENTRE**

## Spis treści

1. Wstęp .....	3
1.1. Cel badania case study – wizyta studyjna .....	3
2. Opis case study .....	4
2.1. Ogólna charakterystyka rynku projektowania w Danii .....	4
2.2. Polityka wsparcia designu .....	5
2.3. Instytucjonalny system wsparcia designu .....	7
2.4. Ogólna charakterystyka instytucji (DDC).....	10
2.4.1. Krótka historia DDC .....	12
2.4.2. Model działania DDC .....	15
2.4.3. Danish Design Ladder .....	16
2.4.4. Programy wsparcia designu.....	19
2.4.4.1. Design Icebreaker Scheme.....	20
2.4.4.2. Design : PARTNER.....	21
2.4.4.3. Design Fund.....	22
2.4.4.3.1. Design BOOST .....	23
2.4.4.3.2. Design 360° .....	24
2.4.5. Model DIN.....	26
2.4.6. Wsparcie 2013 - ... ..	27
3. Ewaluacja i najważniejsze wnioski wynikające z programów DDC.....	28

## 1. Wstęp

### 1.1. Cel badania case study – wizyta studyjna w DANISH DESIGN CENTRE

DIAGNOZA STANU DESIGN W POLSCE to projekt badawczy realizowany przez PARP w ramach *Ewaluacji zapotrzebowania na wsparcie w zakresie wzornictwa przemysłowego (dizajnu)*, finansowany z środków pomocy technicznej POIG. Celem badania była identyfikacja: specyfiki rynku designu w polsce, praktyk związanych z wykorzystaniem designu w przedsiębiorstwach, korzyści dostarczanych przedsiębiorstwom przez design.

Zgromadzona wiedza stanowić będzie podstawę do wypracowania rekomendacji, mających na celu wskazanie pożądanych form i kierunków interwencji publicznych związanych z upowszechnianiem i wpieraniem rozwoju design-u w działalności polskich przedsiębiorstw.

Badanie case study jest jednym z elementów projektu i miało charakter eksploracyjny. Jego celem było pokazanie najważniejszych trendów rozwoju/wsparcia design-u oraz najlepszych rozwiązań w zakresie wspierania design-u adresowanego do przedsiębiorców. Jako przykład wybrano **Danish Design Center**.

Case study obejmuje odpowiedzi na następujące zagadnienia szczegółowe:

1. Charakterystyka rynku wzornictwa w Danii:
2. Wdrażane obecnie lub w przeszłości modele wsparcia designu, z uwzględnieniem omówienia metodologii Design Ladder oraz kryteriów kwalifikowania przedsiębiorstw do poszczególnych stopni rozwoju:
3. Omówienie instrumentów wsparcia (ze wskazaniem na następujące instrumenty realizowane przez Danish Design Center – „360° Design” i „Design Boost”)

W ramach Case study odbyła się wizyta studyjna w DDC w dniach 24-25. 11.2014 r. oraz przeprowadzono wywiady z przedstawicielami Danish Design Centre:

- Christian Bason (CEO)
- Anne Dorothe Josiassen (Chief Operating Officer Design & Innovation)
- Christina Melander (Senior Project Manager)

## 2. Opis case study

### 2.1. Ogólna charakterystyka rynku projektowania w Danii

Projektowanie jest od dawna cechą wyróżniającą Danię na tle innych światowych potęg gospodarczych. Ten mały kraj jest znany ze świetnej jakości dizajnu, a Duńczycy nazywani „narodem designu” (design nation). Od lat 50. poprzedniego stulecia sformułowanie „duński dizajn” stało się rozpoznawalną marką na całym świecie. Dotyczyło to głównie mebli i akcesoriów urządzenia wnętrza – od czasów, kiedy krzesło „The Chair” Hansa J. Wegnera wystąpiło w pierwszej sfilmowanej przez telewizję debacie prezydenckiej Nixona i Kennedyego, duńskie meble zaczęły wyróżniać się nawet na tle tzw. skandynawskiego dizajnu. Design przemysłowy czy duńskie meble stały się jednym z najszlachetniejszych towarów eksportowych Danii.

Duński sektor kreatywny zatrudnia ok. 85 000 pracowników, a firmy tego sektora stanowią 6% wszystkich przedsiębiorstw w Danii. Odpowiadają one za ok. 7% duńskiego eksportu oraz generują roczne przychody o wartości 49 miliardów duńskich koron (ok. 6,5 miliarda euro).<sup>1</sup>

Sam design w ostatnich kilkunastu latach przeszedł jednak ewolucję. Z jednej strony możliwości technologiczne i nowe kanały komunikacji pozwoliły designowi rozwinąć się w nowych kierunkach i zintegrować z innymi dyscyplinami, jak chociażby antropologią, marketingiem, inżynierią. Z drugiej strony samo pojęcie designu zdecydowanie poszerzyło swoje znaczenie – dzisiaj projektowanie usług czy interakcji, design thinking, wykorzystywanie designu w tworzeniu innowacji społecznych i biznesowych czy projektowanie strategiczne na dobre weszły do kanonu aktywności w dziedzinie designu. W ostatnich latach pojawiły się również nowe trendy takie jak wykorzystywanie designu w odpowiadaniu na wyzwania w obszarach opieki społecznej i środowiska.

---

<sup>1</sup> Źródło: Danish Business Authority (<http://danishbusinessauthority.dk/creative-industries>)

Dzisiaj design i design thinking uznaje się za kluczowe czynniki procesu zmian w przedsiębiorstwach, systemach i społeczeństwach pozwalające tworzyć przewagę konkurencyjną. Zatem obecnie wysiłki duńskich agend rządowych idą głównie w stronę roszczenia rozumienia designu i pokazywania go jako narzędzia tworzenia innowacji pozwalających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwom wykorzystującym design jako trzon swojej strategii rozwoju. W 2010 roku design został uwzględniony w strategicznej wizji na poziomie krajowym na następne 10 lat.

## 2.2. Polityka wsparcia designu

1.

Projektowanie stanowi element strategii rządowej Danii od **1997 roku**. Celem tej pierwszej krajowej polityki dotyczącej designu, która była również pierwszą na świecie było **podniesienie świadomości dotyczącej projektowania wśród małych i średnich przedsiębiorstw oraz w sektorze publicznym**. Kluczową rolę w tworzeniu tej strategii odegrało Danish Design Centre.

W 2001 roku rząd planował wycofanie środków wsparcia projektowania, w tym m.in. funduszy utrzymujących DDC. Jednak w ciągu 2 kolejnych lat działalności DDC zdołało udowodnić dzięki prowadzonym badaniom nad efektami ekonomicznymi designu, że ma on pozytywny wpływ na eksport, przychody i tworzenie miejsc pracy, a zatem inwestycje w design opłacają się duńskim przedsiębiorcom i że warto je wspierać.

2.

**W roku 2003** została wdrożona nowa polityka w zakresie projektowania, zapewniająca DDC pełne finansowanie od 2005 roku. **Strategia ta skupiała się na rozwijaniu roli DDC jako narodowego centrum designu i innowacji oraz na zwiększaniu interakcji między designerami a przedsiębiorstwami korzystającymi z designu.**

3.

Cztery lata później, **w 2007 roku**, duński rząd wprowadził nową inicjatywę w dziedzinie projektowania, która, między innymi, **skupiała się na wspieraniu przemysłu projektowego.**

W tamtym czasie około 90 procent tej branży stanowiły jednoosobowe firmy. Owa inicjatywa była naceLOWANA na tworzenie większych firm projektowych o zróżnicowanych kompetencjach, aby lepiej zaspokajać wymagania przemysłu i zwiększać eksport. Polityka z 2007 roku koncentrowała się również **na promowaniu projektowania w określonych dziedzinach przemysłu.**

W tym samym roku rząd duński zaczął także aktywnie wspierać sektor usług projektowych skoncentrowanych na użytkowniku. Inicjatywa ustawodawcza z 2007 roku zwierała obszerny program promowania innowacji nakierowanych na użytkownika, przyznając 100 milionów koron duńskich dla projektów rozwijających i testujących metody skoncentrowane na użytkowniku. Program ten wsparł ponad 80 projektów, poczynając od instytucji sektora publicznego, poprzez uniwersytety do dużych i małych firm prywatnych i jest określany przez rząd jako wielki sukces. 50% pieniędzy wydanych w tym programie poszło na granty ekonomiczne dla indywidualnych organizacji. Projekt ten angażował małe i średnie przedsiębiorstwa, które były jedną z grup docelowych programu. Ewaluacja pokazała, że większość uczestniczących organizacji i firm potwierdza wartość programu jeżeli chodzi o pomoc w rozwijaniu nowych kompetencji i nowy wgląd w użytkownika<sup>2</sup>. Dzięki temu kraj stał się pionierem innowacji skoncentrowanej na użytkowniku (*user-driven innovation*).<sup>3</sup>

Program innowacji nakierowanej na użytkownika nie był jedyną inicjatywą rozpowszechnianą w 2007 roku. Był to również rok, w którym Duński Organ do Spraw Przedsiębiorczości i Budownictwa wystartował z programem mającym na celu zademonstrowanie wartości projektowania usług w sektorze publicznym. Celem było zmotywowanie sektora publicznego

---

<sup>2</sup> Większość z firm uczestniczących w programie wcześniej nie miała wiedzy umożliwiającej im zintegrowanie metod skoncentrowanych na użytkowniku ze swoimi procesami inwestycyjnymi. Wszystkie organizacje nauczyły się jak używać zogniskowanego wywiadu grupowego i metod etnograficznych (obserwacji, person (masek) i rozpoznawania wzorców) aby tworzyć nowe produkty i nowe trendy w biznesie oparte na niezaspokojonych potrzebach konsumenta.

<sup>3</sup> Działania w tym obszarze były kontynuowane przez duński rząd w ramach kampanii promującej projekty nakierowane na użytkownika oraz z wszechstronnym przewodnikiem z metodami i narzędziami dla innowacji nakierowanych na użytkownika.

do współpracy z branżami zajmującymi się projektowaniem dla ulepszenia usług publicznych. Przyjęto założenie, że projektowanie usług może przyczynić się do rozwiązania wielu problemów związanych z opieką społeczną w Danii, włączając w nią również gwałtowne starzenie się społeczeństwa, duży spadek siły roboczej oraz rosnące oczekiwania służb publicznych, częściowo oparte na wysokich podatkach. W 2008 wprowadzono cztery projekty pokazowe związane z usługami dla osób starszych i niepełnosprawnych, a w 2009 roku – cztery projekty związane z opieką zdrowotną.

### 2.3. Instytucjonalny system wsparcia designu

Rozwijanie i wdrażanie polityk w zakresie sektora kreatywnego i designu jest jednym z celów działalności Danish Business Authority. W obszarze designu instytucja ta podejmuje następujące działania:

- przygotowywanie badań i analiz,
- opracowywanie rekomendacji dla polityk,
- zarządzanie instytucjami wspierającymi design takimi jak DDC czy Centre for Cultural and Experience Economy.

Danish Business Authority bierze czynny udział w dialogu z podległymi sobie instytucjami oraz osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie poszczególnych projektów dotyczącym wyznaczania celów, sposobów ich osiągnięcia oraz uczestnictwa w różnych aktywnościach.

Oprócz Danish Design Centre i jego programów w Danii funkcjonuje również szereg innych instytucji i inicjatyw wspierających i promujących design, m.in.:

- **Konfederacja Duńskiego Przemysłu** – największa duńska organizacja handlowa, założyła sieć projektowania, która obejmowała szefów działów rozwoju z największych krajowych firm nastawionych na projektowanie. Celem Konfederacji Duńskiego Przemysłu jest rozpoczynanie i branie udziału w debatach nad przyszłością Danii oraz wpływanie na decyzje polityczne związane z tworzeniem miejsc pracy i usprawnień w miejscu pracy. Dlatego też owa sieć projektowania zaproponowała

wiele inicjatyw koncentrujących się na projektowaniu raczej jako narzędziu biznesowym, a nie po prostu rzemiośle. Wnioski przedstawiono pod hasłem „Od piękna do biznesu” - sugerującym przejście od tradycyjnej roli projektowania wyglądu dóbr konsumpcyjnych w kierunku dodatkowej misji zintegrowania ze strategiami biznesowymi w celu wzmocnienia narodowej konkurencyjności.

- **Danish Centre for Design Research – Duńskie Centrum Badań Designu**

DCCR ma na celu promocję badań w dziedzinie designu w ogóle i przyczynienie się do powstania silnego środowiska badań nad designem, obejmującym szkoły architektury i projektowania w szczególności. To środowisko badawcze jest podstawą do współpracy pomiędzy czterema szkołami zaangażowanymi w badania nad projektowaniem podlegającymi Duńskiemu Ministerstwu Kultury.

Instytucja ta angażuje się aktywnie we współpracę z prywatnymi przedsiębiorstwami. Celem jest udostępnienie rezultatów badań nad designem duńskim firmom. Dlatego też, DCCR zamierza umożliwić wymianę wiedzy na temat badań nad designem i identyfikację potencjalnych obszarów do współpracy z badaczami, szkołami i przedsiębiorstwami zarówno na poziomie kraju, jak i na arenie międzynarodowej. Centrum jest w szczególności odpowiedzialne za:

- zbieranie i rozpowszechnianie wiedzy na temat badań nad designem wśród uczestniczących instytucji edukacyjnych,
- koordynowanie trwających badań i wdrażanie zainicjowanych, nowych projektów badawczych w konkretnych szkołach, w grupach szkół współpracujących oraz w prywatnych przedsiębiorstwach,
- wspieranie środowiska badawczego, które angażuje się aktywnie w badania,
- ustanowienie współpracy z innymi instytucjami badawczymi w Danii i za granicą oraz formowanie sieci i konsorcjów w zakresie badań nad designem,
- organizowanie seminariów, konferencji, sympozjów, itd.

- **Design2innovate** – kooperacja pomiędzy Kolding School of Design, Uniwersytetem Południowej Danii i przedsiębiorstwami



Projekt, który został rozpoczęty 4 marca 2011 roku ma być kontynuowany przez cztery lata i finansowany jest ze środków krajowych (Rejon Południowej Danii) i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Partnerami projektu są: Uniwersytet Południowej Danii, Szkołą Projektowania Koldinga, Spinderihallerne Vejle, IBC, The LEGO Group, Dong Energy, Design City Vest oraz Triangular Area of Jutland.

Projekt ten, skupia się m.in. na stosowaniu nowoczesnych technik projektowania w biznesie i organizacjach i na innowacjach angażujących użytkownika i zorientowanych na użytkownika. Design2innovate oferuje kurs z innowacji opartych na designie, skierowany do firm bez doświadczenia w zakresie designu. Ponadto w ramach D2I organizowany jest DesignCamp – “obóz” dla projektantów oraz seria wydarzeń nazwanych „Design Update”, które będą prezentować najlepsze międzynarodowe firmy projektowe i projektantów. Obecnie Design2innovate rozwija koncepcję „odwróconego stażu”, oferując firmom sposobność uczestniczenia w zajęciach w ich szkole przez jakiś czas.

- **MindLab** – międzyinstytucjonalna innowacyjna jednostka, której zadaniem jest kreowanie innowacyjnych rozwiązań przy wykorzystaniu design thinking.

MindLab powstał w 2002 roku jako jednostka rządowa, której zadaniem było facylitowanie procesu wykorzystywania design thinking przez decydentów planujących polityki publiczne. Obecnie MindLab jest jednostką podlegającą trzem ministerstwom: Ministerstwu Biznesu i Rozwoju, Ministerstwu Edukacji, Ministerstwu Pracy oraz władzom regionu Odense. Współpracuje również z Ministerstwem Gospodarki i Spraw Wewnętrznych.

Celem działania MindLab jest wykorzystywanie metodologii opartych na designie, aby wspomagać proces tworzenia polityk. Może to polegać na ułatwianiu współpracy i zwiększaniu zaangażowania wewnątrz grup złożonych z przedstawicieli różnych instytucji lub departamentów, ale również na przygotowywaniu „prototypów” wypracowanych rozwiązań, co pozwala lepiej komunikować je decydentom, a tym samym zwiększa szansę na ich wdrożenie

Dodatkowo Dania dysponuje bogatą ofertą edukacyjną w zakresie designu. Studia w dziedzinie projektowania, zarządzania designem i badań designu oferują takie uczelnie i instytucje jak:

- Royal Academy of Fine Arts,
- Kolding School of Design,
- Copenhagen School of Design and Technology
- Institute of Interaction Design.

#### 2.4. Ogólna charakterystyka instytucji (DDC)

Danish Design Centre zostało założone w 1978 roku. Jest niezależną jednostką państwową ufundowaną na rzecz wspierania i rozwoju społeczności projektowej oraz sektora biznesu. **Celem działania DDC jest obecnie przede wszystkim pośredniczenie pomiędzy kontaktami przedsiębiorstw i projektantów na rynku duńskim oraz rozwijanie wiedzy na temat przyszłości ekonomicznej i realiów współpracy pomiędzy przedstawicielami przemysłu i projektantami po to, by jak najlepiej służyć duńskim przedsiębiorstwom i pomagać im w adaptowaniu się do zmian rynkowych.**

DDC prowadzi działalność mającą na celu wspieranie inwestycji w projektowanie duńskich i zagranicznych aktorów, stymulowanie rynku nie tylko projektowego, ale także z obszaru tzw. przemysłów kreatywnych oraz wzmacnianie zarządzania innowacją w przedsiębiorstwach.

Działania DDC, zarówno w zakresie wspierania designu, jak i promocji finansowane są ze środków Ministerstwa Biznesu i Rozwoju. DDC składa raporty ze swojej działalności trzy razy do roku do Danish Construction Authority (instytucji pośredniczącej pomiędzy Ministerstwem a DDC), instytucja ta również odpowiedzialna jest za ewaluację aktywności DDC.

Wśród najważniejszych działań DDC znajdują się obszary związane z:

- wiedzą – przede wszystkim zbieraniem i dzieleniem się wiedzą, obiegiem informacji, tworzeniem platformy i przestrzeni do wymiany doświadczeń, identyfikacją istotnych

czynników, które sprawiają, że design może stać się motorem rozwoju i innowacji w przyszłości działalności firm i korporacji działających na rynku duńskim, testowaniem skuteczności modeli biznesowych w obszarze projektowania produktów, usług i innowacji;

- poradnictwem – realizowanym w różnych formach dialogu z firmami, programów mentoringowych, wspieraniem porozumienia i komunikacji;
- partnerstwem – wspieraniem i facylitowaniem partnerstw w obszarze przemysłów kreatywnych, których celem byłoby pozycjonowanie projektowania (designu) jako motoru innowacji ;

Główne działania prowadzone przez DDC w zakresie **stymulowania rynku projektowego**, upowszechniania i promocji projektowania to:

- działalność badawcza – DDC prowadzi samodzielnie oraz we współpracy z jednostkami akademickimi badania dziedziny projektowania (np. Mapping Creative Industries) oraz badania projektowe (np. związane z materiałami, technologiami etc.),
- działalność związana z prowadzeniem inkubatora przeznaczonego dla przedsiębiorstw spoza Danii, które mają zamiar rozwijać swoje działania projektowe w Danii,
- działalność międzynarodowa i interdyscyplinarna – uczestnictwo w sieciach globalnych i udzielanie się na arenie międzynarodowej (festiwale, konferencje),
- działania łączące różne branże (platforma innowacji),
- działalność wydawnicza (publikacje, raporty), organizacja konferencji i wystaw.

Wśród wydarzeń i inicjatyw (konferencji, seminariów, festiwali) organizowanych, współorganizowanych lub wspieranych przez DDC znalazły się m.in.

- Copenhagen Design Week (organizowany od 2009 roku co dwa lata),
- Konferencja Future Design (2014),
- nagrody Danish Design Awards (przyznawane raz do roku).

Nie bez znaczenia ma również umiejscowienie przestrzenne DDC. Obecnie DDC zajmuje siedzibę (od początku projektowaną z myślą o tej instytucji) w prestiżowej, centralnej części miasta – niedaleko ratusza. Centralna lokalizacja jest istotnym elementem strategii instytucji. Jest to kilkupiętrowy budynek, w którym każde piętro pełni inne funkcje. Na parterze znajduje się przestrzeń wystawiennicza (co istotne tak zaprojektowana by ekspozycje były widoczne z ulicy). Na wyższych piętrach są również przestrzenie wystawiennicze (udostępniane na wybrane okazje tj.: konferencje, wystawy) oraz biura pracowników.<sup>4</sup>

DDC jest z założenia instytucją uczącą się. Od czasów założenia przeszło znaczącą zmianę – zarówno na poziomie struktury, wizji, jak i specyfiki działalności. W prześledzeniu historii rozwoju instytucji i ewolucji jej roli pomocne jest skrótowe kalendarium.

#### 2.4.1. Krótka historia DDC

##### 1978-1999

- DDC powstało po to, by koncentrując się na projektowaniu przemysłowym (wzornictwie) wspierać duńską gospodarkę oraz eksport. **Design rozumiano wtedy wąsko – jako wzornictwo przemysłowe – projektowanie form i obiektów przeznaczonych do masowej produkcji.** Głównymi parametrami ówczesnego rozumienia designu były **estetyka i funkcjonalność.**
- Działalność sprowadzała się do organizacji wykładów, wystaw i wydawania publikacji poświęconych wzornictwu przemysłowemu.
- Grupy odbiorców działań DDC w tym czasie były dość wąsko zakreślone i sprowadzały się do zawodowych projektantów, przemysłu i mediów.

##### 2000-2012

- W 2000 roku DDC przeniósł się do nowej siedziby – wybudowanej specjalnie na jego potrzeby – w samym centrum Kopenhagi. **Zmienił się radykalnie sposób myślenia o designie – nie traktowano go już jako produkt końcowy będący symbiozą sztuki i przemysłu, ale podążając za światowymi trendami i obserwacjami, zaczęło się**

---

<sup>4</sup> W najbliższym czasie DDC planuje przeprowadzkę do nowej siedziby – dużego budynku budowanego niedaleko, w którym swoją siedzibę znajdą miejskie ośrodki innowacji i kultury.

**koncentrować na szerszej definicji designu – rozumianego już nie tylko jako przemysł i wzornictwo przemysłowe, ale jako proces, myślenie projektowe i projektowanie usług.**

- **Kręgi odbiorców zostały poszerzone** o przedsiębiorców niezwiązanych wąsko z wzornictwem przemysłowym, a także **o sektor publiczny.**
- Jako podstawowy obszar działania DDC kontynuowało pracę z przemysłem prywatnym jednak, w 2008 roku uznało, że czas dostosować swoje strategię do nowych wymagań. W rozwoju, który zawdzięcza wiele wcześniejszej polityce dotyczącej projektowania, **nacisk położono nie na to, dlaczego firmy powinny korzystać z projektowania, a na to jak firmy używają projektowania i jak projektowanie jest zintegrowane ze strategią firmy.**
- W ciągu kolejnych lat DDC koncentrowało się na pomocy dużym i małym firmom w **zidentyfikowaniu ich potencjału projektowego.** DDC wyposażało firmy w narzędzia potrzebne do strategicznego wdrażania projektowania niezbędne do np. wypracowywania briefów projektowych czy instrukcji projektowania.
- W owym czasie przemianom uległ również kierunek działań centrum. Od 2009 roku wsparcie zamiast na świadomości designu („why design?”) zaczęto skupiać na zachowaniach („how design?”): **budowaniu współpracy pomiędzy przemysłem i firmami projektowymi.**
- Istotnym narzędziem wsparcia wypracowanym wysiłkami DDC było powołanie prestiżowego konkursu i nagrody INDEX oraz idei Design to Improve Life. Wprowadzona nagroda nagradzała projektowanie poprawiające życie i podnosiła społeczną świadomość designu jako narzędzia **nie tylko stylizacji produktu, ale także** – lub przede wszystkim – jako **narzędzia poprawiania warunków życia.** Ta najbardziej prestiżowa na świecie nagroda w dziedzinie designu warta 500 000 euro jest nadawana przez duńską organizację non-profit (filie DDC) aby uhonorować „projekty, które ulepszają życie”.
- W tym czasie zainaugurowano programy wspierające i promujące ten rodzaj myślenia: 360 degrees, DesignBoost oraz model DIN.

- DDC zaczęło otwierać się także na szeroką publiczność (w tym turystów) – niezwiązaną zawodowo z projektowaniem, organizując wystawy promujące wiedzę o projektowaniu.

## 2013 - obecnie

- W 2013 roku nastąpiła wyraźna zmiana w kierunku działań DDC przypieczętowania zmianą na stanowisku dyrektora instytucji w 2014 roku. Nowym dyrektorem jest Christian Bason (uprzednio dyrektor Mind LAB). MinLab to agenda rządowa ufundowana przez Ministerstwo Rozwoju, do którego w późniejszym etapie dołączyło Ministerstwo Edukacji a potem samorząd Udense.
- W nowej wizji DDC **odchodzi o tradycyjnie pojętego działania centrum designu (kojarzonego z tradycyjnymi modelami wsparcia designerów, producentów, np. poprzez organizację wystaw, konkursów etc.) w stronę pośredniczenia kontaktów, miejsca spotkań i platformy łączącej różnych graczy: naukowców, przemysł, projektantów i przedstawicieli instytucji publicznych.** DDC definiując swoją ewolucję pokazuje, jak z instytucji zajmującej się projektowaniem wzornictwa zmienia się w **instytucję, która projektuje partnerstwa.** Swoją misję obecnie definiuje jako instytucja, która łączy szeroko pojęty przemysł kreatywny z działalnością sektora publicznego. Takie rozumienie designu ściśle wiąże się ze stymulowaniem innowacyjności przedsiębiorstwa oraz z rozwojem szeroko rozumianego przemysłu kreatywnego.
- Działania, ku którym DDC zmierza będą związane coraz silniej z eksperymentowaniem, laboratoryjnym charakterem działań i kooperacją różnych podmiotów.
- Celem obranym na kolejne lata jest utrzymanie wiodącej roli Danii w obszarze designu w oparciu o mądre projektowanie poprzez objęcie funkcji **brokera designu i innowacji oraz poprzez pokazywaniu kluczowej roli designu w odpowiadaniu na ważne wyzwania społeczne.**

## 2.4.2. Model działania DDC

DDC wypracowało modele działania i współpracy z firmami w oparciu o wieloletnie doświadczenia własne oraz współczesną wiedzę na temat zasad funkcjonowania systemów wsparcia w obszarze przemysłów kreatywnych, a także w oparciu o działania międzynarodowe i sieć wymiany wiedzy.

DDC jest członkiem i uczestnikiem licznych projektów oraz sieci międzynarodowych, m.in.:

- SEE – Sharing Experience Europe.
- Design for Europe.
- Global Network for Design Thinkers.
- Global Forum for Innovation Leadership.

Model funkcjonowania DDC opiera się na następujących działaniach:

<b>Identyfikacja potrzeb w zakresie designu</b>	<b>Identyfikacja projektów w zakresie designu Identyfikacja potrzeb w zakresie wsparcia</b>
<p><b>Identyfikacja firm</b></p> <p><b>Badanie firm</b></p> <p><b>Indywidualne wywiady telefoniczne</b></p> <p><b>Spotkania indywidualne</b></p> <p><b>Projekty w zakresie designu</b></p> <p><b>Programy wsparcia</b></p> <p><b>Kojarzenie partnerów</b></p> <p><b>Mentoring</b></p>	

### 2.4.3. Danish Design Ladder

Podstawowym narzędziem, którym DDC posługuje się operacyjnie w swoich programach od 2003 roku jest stworzony przez organizację autorski model **Danish Design Ladder** (drabiny designu).

Początkowe badanie (sondaż), na którego podstawie sporządzono klasyfikację określającą stopień wykorzystania designu w przedsiębiorstwach duńskich, został początkowo wykonany w 2003 roku wspólnie przez DDC oraz Danish National Agency for Entrepreneurship.

Sondaż został przeprowadzony na próbie 1000 firm (poklasyfikowanych wg przedziałów wielkości zatrudnienia: 10-19, 20-49, 50-99 i powyżej 100 pracowników). Wykazał, że rozwój biznesowy (zarówno jeśli chodzi o produkcję, sprzedaż w kraju i eksport) firm inwestujących w design i opierających na nim swoje innowacje jest o średnio 22% wyższy niż w pozostałych firm. Badanie powtórzono w 2007 roku (w ostatnim roku działania 4-letniego rządowego programu dotyczącego wspierania innowacji poprzez design). Wykazało ono wzrost świadomości i zastosowania innowacyjnej roli designu przez duńskie firmy (odpowiednio: 35-45% i 15-20% na trzecim i czwartym poziomie drabiny).

Ostateczny model powstał na podstawie badań, obserwacji i analizy doświadczeń DDC ze współpracy z sektorem przedsiębiorców. Służy nie tylko do opisu stanu sytuacji danego przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw w ogóle, ale przede wszystkim używany jest do ewaluacji skuteczności działań i programów DDC, w których przedsiębiorcy biorą udział. Jest narzędziem określania świadomości i sposobów działania w obszarze designu i pozwala zaklasyfikować dane przedsiębiorstwo na skali oraz wskazać o ile jego miejsce się zmienia lub nie. Czterostopniowa skala pozwala na zidentyfikowanie na ile firma jest świadoma roli designu i (w następnej kolejności) jak można opisać jej działania z tym związane.

Model wyróżnia 4 stadia (szczeble) rozwoju przedsiębiorstw jeśli chodzi o inwestowanie w design i rozwój w oparciu o projektowanie. Firmy z najniższego poziomu nie inwestują w



design wcale, firmy z najwyższego szczebla wzorcowo włączają design jako stały element strategii firmy:

- **Szczebel 1 – brak designu**

Design nie ma znaczenia dla rozwoju produktu/usługi. Produkt lub usługa wprowadzane są przez personel nie będący projektantami.

- **Szczebel 2 – design rozumiany jako stylizacja**

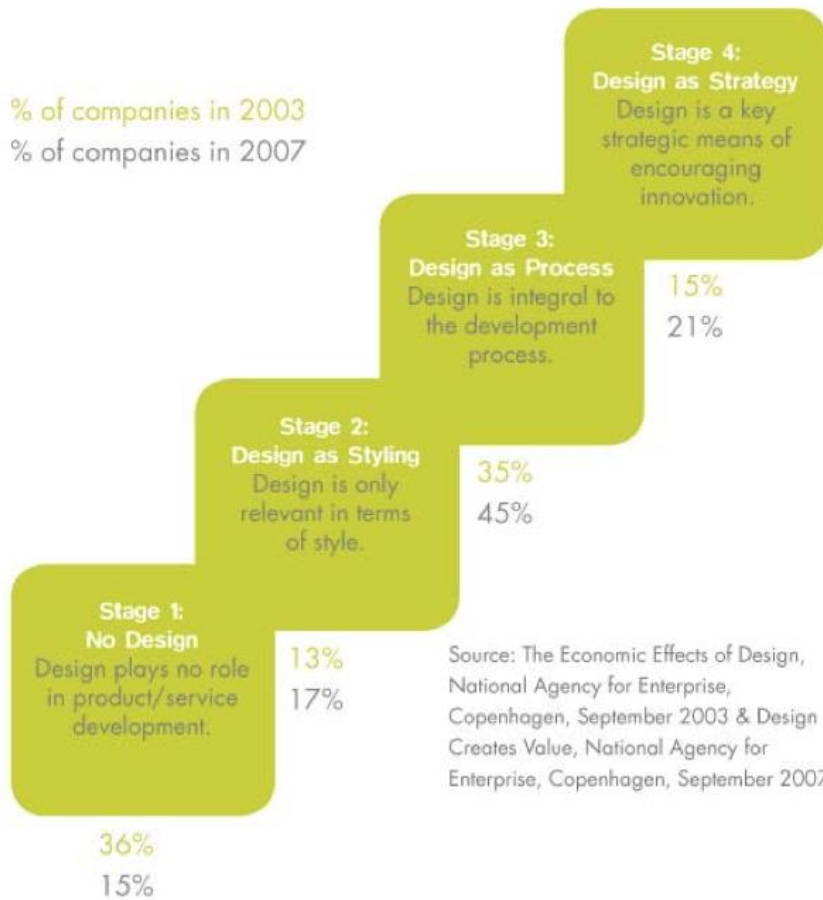
Design jest istotny jedynie w zakresie estetycznym, takim jak stylistyka, wygląd, ergonomia. Czasami może być zaangażowany profesjonalny projektant, ale stylizacja będzie głównie tworzona wewnątrz lub od profesjonalistów z innych sektorów.

- **Szczebel 3 – design rozumiany jako proces**

Design jest rozpatrywany w kontekście procesów lub metod w produkcji lub usługach, ale używany jest jedynie w początkowych stadiach rozwoju produktu lub usługi. Rozwiązania projektowe są zdobywane z zewnątrz i dostosowywane do wymagań końcowego użytkownika przy pomocy multidyscyplinarnego podejścia.

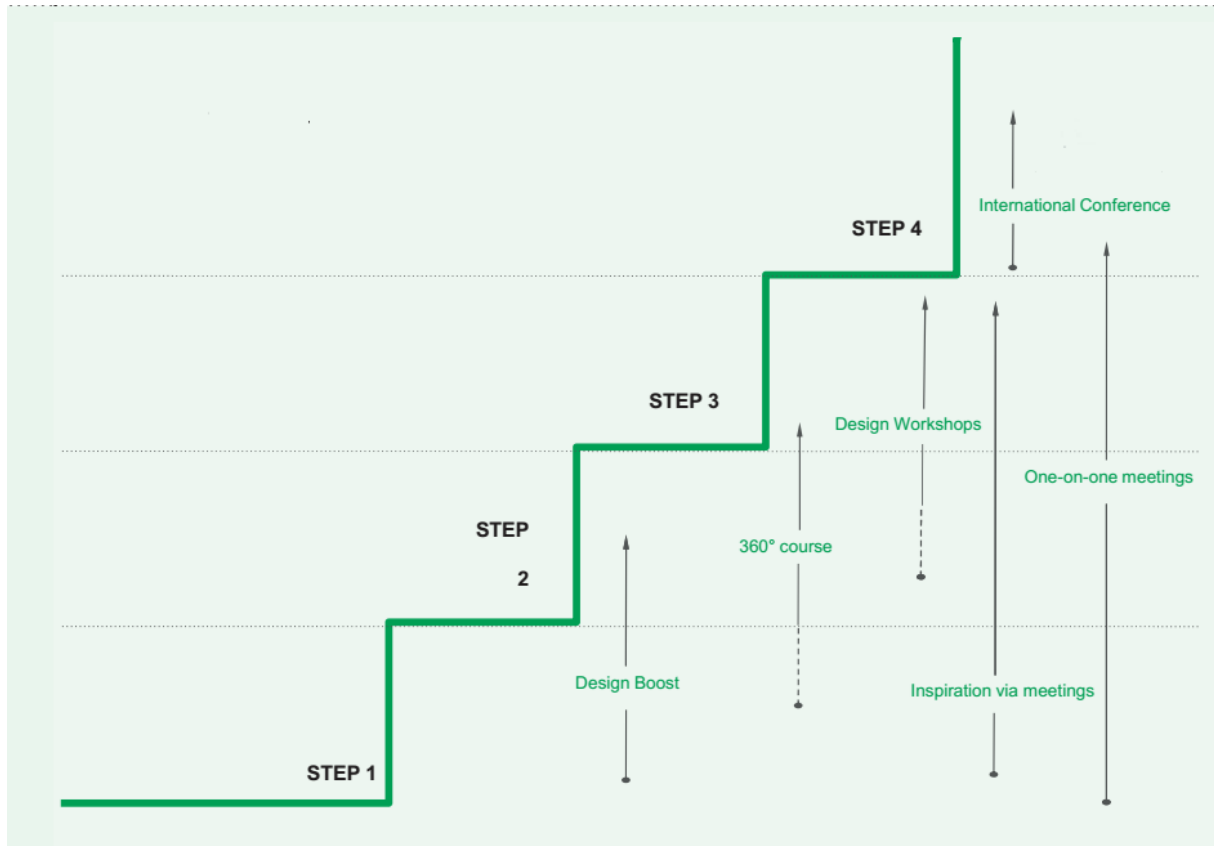
- **Szczebel 4 – design rozumiany jako strategia**

Firma opiera całą swoją działalność o strategię związaną z designem – wynikającą z procesu projektowego, powiązaną z procesem wdrożeniowym i ze strategią komunikacji produktu/usługi. Design jest zintegrowany z ciągłą odnową firmy, jej koncepcji biznesowej jako środka do wdrażania innowacji. Proces projektowania jest spójny z głównymi celami firmy i ma znaczenie na każdym etapie rozwoju produktu lub usługi.



Źródło: Support Design-driven Innovation: a review of selected programmes

Po zidentyfikowaniu stopnia rozwoju firmy w zakresie świadomości i poziomu wykorzystywania designu możliwe jest określenie w którym kierunku firma może/powinna się rozwijać oraz jakie rodzaju wsparcia potrzebuje. Drabina designu umożliwi dopasowanie konkretnych działań w zależności od szczebla, na którym znajduje się firma.



Źródło: Support Design-driven Innovation: a review of selected programmes

Metodologia ta została zaadaptowana (lub jest wykorzystywana) na potrzeby inicjatyw wspierających wykorzystanie designu także w innych krajach Europy włączając Austrię, Szwecję i Szwajcarię.

#### **2.4.4. Programy wsparcia designu**

DDC prężnie działa w dziedzinach związanych z projektowaniem oraz obszarami z nimi powiązanymi – takimi, jak przemysły kreatywne, działania na rzecz wspierania innowacji, projektowanie strategii i zarządzania przemysłem.

Do kluczowych programów, a zarazem autorskich instrumentów wsparcia w zakresie projektowania należą m.in.:

- **Design Icebreaker Scheme** (1998-2001), którego celem było motywowanie małych i średnich firm do wykorzystywania designu w swojej działalności.
- **Design PARTNER**
- **Design Boost** (2011-2012) – program podnoszący świadomość i kompetencje przedsiębiorstw w inwestowaniu w design
- **Design 360°** (2011-2012) – program nakierowany na rozwiązywanie konkretnych problemów w wybranych firmach

#### 2.4.4.1. Design Icebreaker Scheme

Program Icebreaker (Lodołamacz) polegał na przyznawaniu grantów na projekty wzornicze małym i średnim przedsiębiorstwom, które nie wykorzystywały w swojej działalności designu w ciągu ostatnich pięciu lat. Jego celem było „danie bodźca małemu biznesowi do korzystania z usług w zakresie designu świadczonych przez projektantów”.

##### Podstawowe dane:

- Design Icebreaker można określić jako „grant na design”
- Grupa docelowa: MSP
- Liczba uczestników: ponad 400 firm
- Całkowity budżet: ok. 1 mln euro rocznie
- Oczekiwany rezultat działania: zwiększenie wykorzystywania designu w małych i średnich przedsiębiorstwach

Program realizowany był w latach 1998-2001 i w tym czasie skorzystało z niego ponad 400 przedsiębiorstw, które podjęły współpracę z około 120 projektantami lub firmami projektowymi.

Ewaluacja programu dokonana w 2002 roku pokazała, że „70% uczestniczących firm odniosło zadowalające korzyści korzystając z usług profesjonalnych projektantów, a 60% uczestniczących firm zadeklarowało, że będzie odtąd regularnie korzystało z takich usług w sytuacjach wymagających projektowania”.

Dodatkowo 41% firm stwierdziło, że kontynuowało pracę z projektantami, a 16%, że planuje to uczynić. Pomimo efektów jakie udało się osiągnąć, program nie był kontynuowany.

#### 2.4.4.2. Design : PARTNER

DDC rozpoczęło realizację programu w 2004 roku. Program otwarty był dla wszystkich firm przemysłowych. W pierwszej edycji programu wzięło w nim udział osiem wiodących duńskich firm sektora przemysłowego. Uczestnictwo w programie wiązało się z uiszczeniem kosztu partnerstwa w wysokości 30 000 koron duńskich.

DDC testowało wraz z partnerami wykorzystanie designu jako czynnika wspierającego innowacje w rozwoju produktów, usług i procesów biznesowych. Stworzona została również sieć dla partnerów, która umożliwiała im wymianę doświadczeń w zakresie wykorzystania designu we wdrażaniu innowacji.

Na bazie tego pilotażowego projektu DDC rozszerzyło zasięg programu na większą liczbę uczestników. Program skierowany był do dużych firm zainteresowanych inwestowaniem w strategiczne wykorzystanie designu i dzięki temu zwiększanie innowacyjności firm. W realizację programu zaangażowany był personel DDC oraz zewnętrznymi eksperci. Koszty programu finansowane były z prywatnych środków firm oraz częściowo ze środków publicznych.

Program Design: PARTNER składa się z trzech mechanizmów: inspiracji, networkingu oraz najlepszych praktyk. Skutkiem udziału w programie dla firmy miało być wypracowanie metod strategicznego i systematycznego wykorzystywania innowacji opartych na designie.

Program działał na dwóch poziomach: indywidualnym i poziomie sieci. Na poziomie indywidualnym polegał na rozpatrywaniu konkretnych problemów danej firmy i zakładał wzrost roli designu jako drogi do innowacji. Proces ten rozpoczynały trzy sesje warsztatowe z wyznaczonymi przedstawicielami firmy (4 do 5 pracowników z różnych działów firmy).

Eksperti DDC dostarczali uczestnikom strategię oraz kompetencje w zakresie designu będące odpowiedzią na zidentyfikowany problem. Na poziomie sieci program składał się z trzech podstawowych elementów:

- wydarzeń konferencyjnych pozwalających na networking z menadżerami firm z zagranicy, badaczami zajmującymi się tematyką sektora biznesu, innowacji oraz designu z ośrodków akademickich z całego świata;
- specjalnych sesji warsztatowych, na których uczestnicy programu mogli dzielić się najnowszą wiedzą w zakresie designu i innowacji
- oraz z ekskluzywnych wydarzeń networkingowych.

#### 2.4.4.3. Design Fund

W latach 2011-2012 DDC miało do dyspozycji specjalny **fundusz Design Fund**, którego beneficjentami bezpośrednimi mogły być małe i średnie przedsiębiorstwa, a pośrednimi konsultanci w zakresie designu (pokrywano częściowo także koszty ich prowizji).

Aby skutecznie osiągnąć cel, jakim jest pomoc tak wyłonionym instytucjom, DDC powołało m.in. 2 programy: Design BOOST oraz 360°. Oba programy skupiały się na zmianie myślenia firm o designie, dzięki czemu mogły one wspiąć się na wyższy stopień drabiny designu i zmaksymalizować korzyści, jakie daje wykorzystywanie designu w swojej działalności.

#### Rekrutacja do projektu:

- Proces selekcji firm dokonywany przez DDC odbywał się poprzez spotkania, osobiste wywiady telefoniczne oraz przez narzędzia online.
- Uczestnicy byli selekcyonowani na podstawie kryteriów takich, jak: znacząca i odpowiednia wiedza w zakresie designu, współpraca z IOB.
- DDC oceniało wiedzę beneficjentów w zakresie designu przed ich przystąpieniem do programu.

- Z każdej firmy w programie uczestniczyły dwie osoby: osoba zarządzająca firmą oraz pracownik. Ich rolą było później zaprezentowanie wypracowanej strategii pozostałym pracownikom firmy.
- Każdy uczestnik musiał zapłacić opłatę za skorzystanie z programu – miało być to znakiem traktowania przez firmy korzystania z designu jako strategicznego wyboru.

#### **2.4.4.3.1. Design BOOST**

Celem projektu jest zmiana świadomości i zachowań dotyczących wykorzystywania designu w przedsiębiorstwach. Cel jest osiągnięty poprzez budowanie pomostu pomiędzy przemysłem a projektantami.

##### **Podstawowe dane:**

- Design BOOST to krótki i intensywny kurs (3 dni w ciągu 2 tygodni)
- Grupa docelowa: firmy z pierwszego lub drugiego stopnia drabiny designu
- Liczba uczestników: 15 firm (5 firm podczas jednej sesji).
- Opłata za uczestnictwo: 1000 euro od firmy
- Całkowity budżet: 90 tys. euro
- Oczekiwany rezultat działania: stworzenie strategii wykorzystywania designu w budowaniu przewagi rynkowej przedsiębiorstwa

##### **Rekrutacja do projektu:**

- W jednej sesji kursu brało udział 5 firm (z każdej po 2 przedstawicieli, z czego jeden musiał być prezesem lub menadżerem wysokiego szczebla).
- Firmy musiały być gotowe, chętne na dokonania zmiany w swojej działalności. Najczęściej były to firmy, które znajdowały się w trudnej sytuacji finansowej lub też firmy w których właśnie dokonała się zmiana kierownictwa.

- Zdecydowanie zrezygnowano z udziału firm, co do których istniało podejrzenie, że będą traktowały proces jako bezpłatne szkolenie bez szansy na wdrożenie zaprojektowanych w trakcie programy zmian.

#### **Struktura działania:**

- Program pomyślany został jako krótki i intensywny kurs – spotkania zajmowały pół dnia i odbywały się w ciągu 1-2 tygodni.
- Podczas pierwszego warsztatu wszystkie firmy pracowały razem. Dawało to możliwość współpracy w komfortowych warunkach, kameralnym gronie i pozwalało zachować dynamikę pracy. Zadaniem uczestników była koncentracja i analiza sposobów wykorzystania designu w przypadku różnych wyzwań.
- Podczas drugiego spotkania firmy miały szansę spotkać się z przedstawicielami projektowania produktów, usług i projektowania graficznego. To spotkanie umożliwiało wzajemne poznanie się i stawianie pytań dotyczących potencjału zastosowania projektowania w wybranych firmach.
- Trzecie spotkanie – ostatnie – poświęcone było stworzeniu planu działania na przyszłość i współpracy z projektami. Każdy plan był dostosowany do potrzeb danej firmy.

#### **2.4.4.3.2. Design 360°**

Design 360° był programem mającym na celu poprawę i wzmocnienie strategicznego wykorzystania designu i rozwój poprzez design w firmach już wykorzystujących inwestycje w design. Program nakierowany na rozwiązywanie konkretnych problemów w firmach wykorzystujących świadomie design. Celem było stworzenie strategii całego przedsiębiorstwa i oparcie jej na projektowaniu.



#### Podstawowe dane:

- 360° to kurs szczegółowy
- grupa docelowa – firmy z 3 szczebla drabiny designu
- liczba uczestników: 40 firm (12-15 firm podczas jednej sesji)
- czas trwania: 3-4 dni
- opłata za uczestnictwo: 1350 euro od firmy
- całkowity budżet: 200 000 euro
- rezultaty: insighy dotyczące metod, narzędzi oraz możliwości i wyzwań aplikowania designu

#### Rekrutacja do programu:

- W programie wzięło udział 12-15 firm (po 2 przedstawicieli każda). Podobnie, jak w Design BOOST – zakładany był udział kluczowych, decyzyjnych osób z organizacji.
- Firmy zgłaszały się do programu same. Same też zgłaszały problemy/wyzwania nad którymi chciały pracować.
- Udział w programie był płatny.
- Uczestnicy dobierani byli w swego rodzaju partnerstwa – przedstawicielom firm przedstawiani są projektanci wybranymi przez DDC. DDC dbało o to, by umożliwić współpracę przede wszystkim małym firmom i pojedynczym mało znanym projektantom. Taki dobór miał na celu wyrównywanie szans wejścia na rynek różnych graczy – małych i dużych.

#### Struktura działania:

- Przez 3-4 dni uczestnicy brali udział w intensywnych warsztatach szczegółowo analizując kondycje swoich firm.
- Celem spotkań i warsztatów było stworzenie nowej lub poprawa dotychczasowej strategii dizjanu w przedsiębiorstwie.
- W trakcie kursu pracownicy firmy poznawali projektantów, których następnie mogli wybrać do współpracy.

- Razem z projektantami pracowali nad stworzeniem nowej strategii – uczyli się zasad, ale także nowego dla nich języka designu.

Budowa program zakładała 4 etapy:

- Strategia rozwoju biznesowego w oparciu o design – zapoznanie się z podstawami budowania strategii przedsiębiorstwa w oparciu o design.
- User driven innovation / technologie i materiały – kształcenie z zakresu wykorzystywania podejścia projektowania innowacji w procesie skoncentrowanym na użytkowniku; rozwój wiedzy dotyczącej technologii i materiałów.
- Komunikacja i branding – mocny akcent na adekwatne i przemysłane uwzględnienie w strategii także komunikacji produktu/usługi/marki.
- Implementacja – wdrożenie planowanych zmian (strategii).

#### 2.4.5. Model DIN

Opracowany przez DDC model DIN był odpowiedzią na zidentyfikowaną słabość istniejących dotychczas modeli współpracy i procesów rozwoju produktu. Słabością większości z nich jest bowiem etap wdrożenia, co powoduje, że wiele dobrych projektów nie jest nigdy realizowanych, nawet mimo poczynionych inwestycji.

Model DIN był przewodnikiem w zakresie innowacji opartej na designie przeznaczonym dla podmiotów zarówno prywatnych, jak i państwowych. Z założenia miało być to narzędzie pozwalające korzystającym z niego firmom na osiągnięcie lepszych rezultatów procesów innowacyjnych, zwiększenie prawdopodobieństwa wdrożenia innowacji, wzrost stopnia zadowolenia użytkownika oraz zwiększenie zdolności do opracowywania innowacyjnych rozwiązań.

Istotnymi aspektami opracowanego modelu były: skupienie użytkowników podczas tworzenia innowacji, praca w multidyscyplinarnych zespołach, myślenie holistyczne i

przyszłościowe, przekładanie skomplikowanych danych i wyników badań na konkretne rozwiązania, opracowywanie rozwiązań które mają sens dla wszystkich.

Model składa się z 6 faz i 4 “bramek”:

1. Nastawienie na innowacje oraz spełnienie warunków do powstania innowacji
2. Badania, analizy i generowanie pomysłu
3. Bramka 1 - Rozwój koncepcji i możliwych rozwiązań
4. Bramka 2 - Opracowanie konkretnego designu dla przetestowanego rozwiązania
5. Bramka 3 - Zapoznanie personelu i użytkowników z rozwiązaniem oraz wdrożenie
6. Bramka 4 - Wymiana wiedzy, kooperacja pomiędzy instytucjami

W ramach każdego etapu podejmowany był szereg działań różniących się w zależności od problemu oraz oczekiwań w zakresie jego rozwiązania. „Bramki” stanowiły z założenia przerwy pomiędzy poszczególnymi etapami, które mają na celu upewnienie się, że opracowywany projekt innowacyjny jest gotowy do przejścia do następnego etapu.

#### **2.4.6. Wsparcie od 2013...**

W nowej strategii działania przyjętej przez DDC na początku 2013 roku poprzednio wdrażane programy nie są kontynuowane.

W 2014 roku DDC uruchomiło nową inicjatywę zaplanowaną do realizacji przez rząd w planie rozwoju sektora kreatywnego, jaką jest Inkubator. Grupą docelową tej inicjatywy są firmy zagraniczne, które chcą zlokalizować komórkę zajmującą się rozwojem designu w Danii. Usługa ta polega na oferowaniu takim firmom rozszerzony „pakiet powitalny” oraz ułatwiać dostęp do duńskiego sektora designu, aby umożliwić szybszą integrację w duńskim środowisku kreatywnym.

Usługa ta ma na celu przyciągnięcie firm zagranicznych zainteresowanych kupowaniem i inwestowaniem w design spoza Danii. Program ten ma być zintegrowany również z istniejącymi już inicjatywami w dziedzinie designu polegającymi na inkubacji i będzie rozwijany we współpracy m.in. z Invest in Denmark.

### 3. Ewaluacja i najważniejsze wnioski wynikające z programów DDC

Poza wspomnianymi wcześniej dwoma badaniami (2003 i 2007) poziomu świadomości i rozwoju designu w duńskich przedsiębiorstwach, DDC prowadzi regularny monitoring satysfakcji przedsiębiorstw z uzyskanego wsparcia. DDC bada również potrzeby i oczekiwania przedsiębiorców w zakresie wsparcia designu organizując spotkania warsztatowe, indywidualne spotkania czy też przeprowadzając pogłębione wywiady telefoniczne.

Na podstawie obserwacji działań DDC oraz na podstawie analiz dokumentów przekazanych w trakcie, a w szczególności doświadczeń z programów wprowadzania wsparcia design thinking można sformułować następujące rekomendacje dotyczące konstruowania programów wsparcia dla przedsiębiorstw inwestujących w design:

- warto przewidzieć płatne uczestnictwo – zwiększa to zaangażowanie uczestników;
- warto wyposażyć programy w działania networkingowe – rolą organizatora jest nie tylko dostarczanie ekspertów w roli nauczycieli, ale przede wszystkim łączenie przedsiębiorstw z mentorami, konsultantami, inwestorami, technologami, naukowcami (w zależności od potrzeb);
- warto skupiać się na małych graczach (małe firmy, jednoosobowe działalności gospodarcze czy osoby fizyczne świadczące usługi na zasadzie freelance) – pozwala to dbać o to, żeby początkujący projektanci i małe firmy miały ścieżkę dojścia do inwestorów i partnerów biznesowych oraz żeby duże koncerny miały przestrzeń na poszukiwania innowacyjnych rozwiązań poza własną strukturą (np. w labie, hubie czy inkubatorze zrzeszającym młodych projektantów);

- warto zadbać o działania interdyscyplinarne – łączenie designu z przedstawicielami biznesu i nauki daje dobre efekty, pozwala na wypracowanie unikalnych i innowacyjnych rozwiązań, ale także na całościowe podejście do zagadnień;
- warto zadbać o zaangażowanie osób decyzyjnych w firmie – udział menadżerów wyższych szczebli zarządzania przekłada się na poziom zaangażowania i zrozumienia kierunku zmian, menadżer staje się ambasadorem nowych rozwiązań;
- warto przewidzieć w programie łączenie różnych firm we wspólnych warsztatach – pozwala to na facylitację wymian wiedzy i doświadczeń, kładzie nacisk na rozwiązania grupowe, stymuluje usieciwienie;
- dobrze, gdy udział uczestników jest całkowicie dobrowolny (najlepiej, gdyby sami się zgłaszali i wyrazili chęć udziału w projekcie) – musi wynikać z ich własnej woli i chęci – zmuszanie uczestników do udziału może spowodować opór;
- wybór wyzwania, z którym ma sobie poradzić podczas trwania programu powinien być proponowany przez uczestnika, nie narzucany z góry – pozwala to na lepsze zrozumienie sensu działań, jest bardziej przydatne i relewantne do sytuacji;
- warto zapewnić zróżnicowanie form pracy – spotkania grupowe przeplatać indywidualnymi, wykłady warsztatami i dyskusjami etc.
- koniecznie trzeba zadbać o utrzymanie relacji z uczestnikami po skończeniu kursu (follow-up) – pozwala to nie tylko na ewaluację działań (i wprowadzanie poprawek), ale także sprawia, że były uczestnik zostaje przywiązany do marki (programu, kursu) i łatwiej stanie się jego/jej ambasadorem.

# Bibliografia

*Design Denmark* (2007). The Danish Government, dostęp:

<http://erhvervsstyrelsen.dk/file/7260/designdenmark.pdf>

*The Danish Design Cluster. Final paper for Microeconomics of Competitiveness* (2007). Alex Macoun, Benjamin Kramarz, Eli Nowersztern, Jeppe Kofod, Magnus Lundgren, dostęp:

[http://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/Denmark\\_DesignCluster\\_2007.pdf](http://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/Denmark_DesignCluster_2007.pdf)

*Design Ladder – SEE Case Study* (2011), dostęp:

<http://www.seeplatform.eu/casestudies/Design%20Ladder>

*Design: PARTNER – SEE Case Study* (2007), dostęp:

<http://www.seeplatform.eu/casestudies/design:PARTNER>

*Design Icebreaker – SEE Case Study* (2014), dostęp:

<http://www.seeplatform.eu/casestudies/Design%20Icebreaker%20Scheme>

*From the World's First. Design Policy to the World's Best Design Policy* (2010), by Christian Scherfig, Merete Brunander, and Christina Melander (Design Management Institute), dostęp:

<http://www.seeplatform.eu/images/From%20the%20Worlds%20First%20Design%20Policy%20to%20the%20Worlds%20Best%20Design%20Policy.pdf>

*Support Design-driven Innovation: a review of selected programmes*. REDI; dostęp:

[http://bsc.smebg.net/redi/resources/WP1\\_Report.pdf](http://bsc.smebg.net/redi/resources/WP1_Report.pdf)

*The Vision of Danish Design Committee 2020*, dostęp:

<http://www.seeplatform.eu/images/72.%20Vision%20Danish%20Design%202020.pdf>

MindLab: <http://mind-lab.dk/en/>

Danish Business Authority: <http://danishbusinessauthority.dk/home/0/2>