

Evaluering af Shareplay

Rapport indleveret til Region Midtjylland
og Region Nordjylland

September 2014



Evaluering af Shareplay

Rapport indleveret af Oxford Research til Region Midtjylland
og Region Nordjylland, september 2014

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

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

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

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

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

Indhold

1.	HOVEDKONKLUSIONER OG ANBEFALINGER	3
	Hovedkonklusioner	3
	Resultaterne	4
	Anbefalinger	5
2.	INDLEDNING	8
2.1	Tidligere evalueringer af Shareplay	8
2.2	Denne evaluerings fokus	9
	Evalueringens opbygning	11
3.	SHAREPLAYS RESULTATER	12
3.1	Cross media er kommet på dagsordenen	12
3.2	Virksomhederne ser sig selv som del af en branche	13
3.3	Der er skabt netværk og nye og blivende samarbejdsrelationer	13
3.4	Et mere forretningsorienteret mindset blandt virksomhederne	15
3.5	Hævet viden- og kompetenceniveau	16
3.6	Flere cross media virksomheder er etableret	16
3.7	Opsamling på Shareplays resultater	17
4.	SHAREPLAY SEKRETARIATETS KOMPETENCER OG KOMMUNIKATION	18
5.	FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER FOR SHAREPLAY	21
5.1	Fortsættelse af Shareplay sekretariatet i tilknytning med en fond	21
5.2	Tydeliggørelse af sekretariatets formål og kompetencer	22
5.3	Visionære forslag for Shareplay 2.0	23
5.4	Shareplays fremadrettede organisering og forankring	24
5.5	Medlemskontingent, brugerbetaling eller andre modeller?	25
5.6	Bedre dokumentation af de skabte resultater	27
6.	SHAREPLAYS KOBLING TIL MORE.CREATIVE	29
7.	EVALUERINGENS METODER	30

1. Hovedkonklusioner og anbefalinger

Shareplay er et tværregionalt udviklingsprojekt støttet af Region Nordjylland og Region Midtjylland, der blev etableret i marts 2010 med det formål at opbygge et tværregionalt cross media miljø med en kritisk masse i de to regioner, skabe økonomisk aktivitet og vækst med øget beskæftigelse og ny teknologi.

Shareplay består af 1) et sekretariat, der dagligt driver Shareplay, støttet af erhvervsfremmemidler fra de to regioner, 2) en erhvervsdrivende fond, der er sammensat af regionalfondsmidler fra EU, samt 3) en række strategiske projekter, som Shareplay-partnerne står bag. Denne evalueringens subjekt er *Shareplay-sekretariatet*, mens den kun i begrænset omfang berører Shareplay Fonden og de strategiske projekter.

Evalueringen er gennemført i perioden juni til september 2014. Dens fokus er de forventede og realiserede effekter af Shareplay samt den læring, som er opnået med Shareplay.

I dette indledende kapitel opsummeres evalueringens vigtigste resultater og de væsentligste anbefalinger til Shareplays fremadrettede arbejde.

HOVEDKONKLUSIONER

Evalueringen viser helt overordnet, at Shareplay har skabt en række markante resultater siden etableringen i 2010, herunder branchebevidsthed og –identitet blandt virksomhederne, mere forretningsorienterede virksomheder, nye netværk, blivende samarbejdsrelationer i branchen og et styrket videnniveau. Virksomhederne fremhæver bl.a. Shareplays medvirken til at styrke samarbejdet mellem virksomheder og til at igangsætte konkrete samarbejdsprojekter mellem disse, og det er tydeligt, at der er efterspørgsel blandt virksomhederne efter de ydelser, som Shareplay tilbyder, herunder netværksarrangementer, konferencer og workshops.

Samtidig viser evalueringen, at der har været et godt og konstruktivt samarbejde mellem Shareplays fire partnere - Filmbym Aarhus, The Animation Workshop, Bretteville Workshop og Alexandra Institutttet.

Der er således skabt et solidt fundament, som indsatsen kan bygge videre på. Det tager imidlertid tid at skabe en selv bærende klynge, og det er Oxford Researchs vurdering, at fire år ikke er nok til at opnå det potentiale, der er på området ift. bl.a. internationalisering, skalering og vækst.

Vi anbefaler på den baggrund, at Shareplay-sekretariatet videreføres efter 2014, idet der vil være behov for en indsats, der bygger *oven på* de opnåede resultater, således at indsatsen kan give større udslag på de hårde parametre såsom nye virksomheder, vækst og arbejdspladser. Dette bør eksempelvis ske ved, at de etablerede samarbejdsrelationer udmønter sig i flere konkrete samarbejdsprojekter, forretningskoncepter og anden form for forretningsudvikling.

Der er i den sammenhæng store forventninger til Shareplay fremadrettet i branchen såvel som konkrete forslag til den retning, som Shareplay skal bevæge sig i.

Det er Oxford Researchs opfattelse, at forankringen i Filmbyen i Aarhus har fungeret godt og uproblematisk. Samtidig ved vi, at lignende klyngeorganisationer opnår den største fleksibilitet og handlefrihed, hvis de etableres som selvejende institutioner eller foreninger. Det er imidlertid en krævende proces at etablere en sådan organisation, både organisatorisk og økonomisk. Oxford Research anbefaler derfor som udgangspunkt en videreførelse af Shareplay i regi af Filmbyen i Aarhus.

Resultaterne

Evalueringen viser, at Shareplay – siden sin etablering i 2010 – i høj grad har medvirket til at **sætte cross media på dagsordenen i de to regioner**, både politisk i region og kommuner, blandt de kreative virksomheder og i andre erhverv og sektorer.

Evalueringen viser endvidere, at **virksomhederne er begyndt at se sig selv som en samlet cross media branche** med en selvstændig brancheidentitet og med en fællesskabsfølelse, som ikke er geografisk afgrænset til den enkelte by, som virksomhederne ligger i, eller til eksempelvis film- eller animationsbranchen.

Shareplays agentstruktur og tilstedeværelse i både Viborg, Aalborg og Aarhus vurderes at have været afgørende i forhold til at sikre, at Shareplay er kommet ud i den lokale kontekst og har kunnet levere service 'i øjenhøjde'.

Der er opstået en lang række **nye netværk og blivende samarbejdsrelationer** blandt Shareplays medlemmer, hvor virksomhederne løbende mødes og eksempelvis udvikler koncepter eller spil sammen. I den sammenhæng viser evalueringen, at det i høj grad er i forhold til matchmaking og formidling af samarbejdsrelationer, at Shareplay er lykkedes. Over halvdelen af de adspurgte virksomheder mener således, at Shareplay i nogen eller høj grad har styrket samarbejdet med andre virksomheder, og mange fremhæver, at Shareplay i høj eller nogen grad hjælper til at få igangsat konkrete samarbejdsprojekter.

Som konkrete resultater af de arrangementer, som Shareplay har afholdt, peger mange virksomheder på, at de har fået konkrete ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter eller styrket kontakt til potentielle danske samarbejdspartnere. Virksomhederne har været særligt glade for de netværksarrangementer, hvor der har været stillet en konkret udfordring, som de deltagende virksomheder har skullet løse, gerne med et konkurrenceelement og et dommerpanel, fx Pixel Jam.

Evalueringen viser videre, at Shareplay har været med til at **sætte forretningsdelen af de kreative erhverv på dagsordenen** og ændre branchens måde at tænke på, således at den bliver mere forretningsorienteret og kommerciel. Shareplay har repræsenteret en sådan tilgang, og selv om dette har krævet en stor formidlingsindsats, vurderes det at være et konkret resultat af Shareplay, at der blandt cross media virksomhederne er flere, der i dag er blevet bedre til at opnå 'funding', herunder crowdfunding, og føler sig bedre rustede til at præsentere den gode idé, de har, for eksterne aktører.

Hertil kommer, at flere virksomheder er blevet mere åbne over for nye brancher, hvilket også bør ses som udtryk for en øget forretningsforståelse. Endelig angiver nogle respondenter også at kunne spore den tendens, at det er blevet mere legitimt blandt virksomhederne at sætte en værdi på deres produkter.

Et af målene med Shareplay er at **hæve viden- og kompetenceniveauet** blandt virksomhederne på cross media området. En sådan kompetenceudvikling har fundet sted på flere områder. Fx fremhæver virksomhederne viden om nye potentielle markeder, øget teknologiindsigt og kompetencer inden for projektledelse.

Hvorvidt der er skabt flere virksomheder har evalueringen ikke kunnet påvise. En række af partnerne i Shareplay indikerer dog selv, at Shareplay har været medvirkende til, at der er **kommet flere virksomheder inden for computerspil, animation mv.** i Aalborg og i Viborg i Shareplays levetid. Selv om det er vanskeligt at afklare, hvilken rolle Shareplay konkret har spillet i den sammenhæng – der er således også en række andre, bl.a. kommunale, initiativer på området – er det relevant at fremhæve disse observationer. Et af de langsigtede mål med Shareplay er således netop at etablere flere jobs og nye virksomheder. Der peges i den sammenhæng på, at Shareplay med den brancheidentitet, som er blevet skabt i de to regioner, medvirker til, at talenter fastholdes i området.

ANBEFALINGER

Baseret på evalueringens resultater præsenteres i det følgende Oxford Researchs anbefalinger og bud på fremtidsperspektiver for Shareplay. Anbefalingerne hviler alle på udsagn, der møder bred opbakning blandt evalueringens forskellige typer af kilder.

Fortsættelse af Shareplay-sekretariatet i tilknytning med en fond

Evalueringen viser, at Shareplay har skabt en række markante resultater i sin korte levetid, og der er således skabt et solidt fundament, som indsatsen kan bygges videre på.

Sekretariatet har evnet at skabe netværk og samarbejde, kompetenceudvikling og videndeling. Fondsmidlerne målrettet virksomhederne har givet virksomhederne et ekstra incitament til at prioritere at samarbejde om konkrete projekter. Hertil kommer, at de strategiske midler målrettet partnerne har medvirket til at skabe ejerskab blandt partnerne og igangsat aktiviteter, der har skabt kobling mellem aktørerne i de to regioner.

Oxford Research vurderer på den baggrund, at der er god ræson i at videreføre konstruktionen med et Shareplay-sekretariatet i tilknytning til en fond og nogle strategiske midler efter 2014.

Tydeliggørelse af sekretariatets formål og kompetencer

Evalueringen har vist, at virksomhederne generelt set har været tilfredse med de tilbud og den hjælp, som Shareplay har givet dem. Samtidig efterspørger flere virksomheder dog også en tydeliggørelse af Shareplay-sekretariatets profil, rolle og de tilbud, man har på hylderne.

Der arbejdes aktuelt med planerne for videreførelse af Shareplay i en version 2.0, og blandt interviewpersonernes input til dette arbejde er, at der bør ske en opkvalificering af de kompetencer, der er i sekretariatet med henblik på at få større fokus på mere individuel og forretningsorienteret rådgivning fra sekretariatets side til at imødekomme nogle af de udfordringer, som virksomhederne oplever. Der synes at være behov for at tænke i mere differentierede ydelser: Nystartede unge virksomheder vil have gavn af morgenmadsmøder etc., som Shareplay tilbyder, mens de mere erfarne virksomheder særligt har brug for viden om forretningsmodeller, og det er nogle af de sidstnævnte kompetencer, som fremadrettet bør komme mere ind i sekretariatet.

Oxford Research forestiller sig ikke, at det nødvendigvis er sekretariatets medarbejdere, der skal have disse kompetencer, men det bør overvejes at udvikle nogle modeller for denne type af bistand, fx ved at man stiller eksterne kompetencer til rådighed. Man kan overveje at hyre en advokat eller revisor med kendskab til de kreative erhverv, som virksomhederne kan kontakte i en fast telefontid, ligesom man i forbindelse med fondsprojekterne har haft ansat en økonomisk controller, som har hjulpet virksomhederne med afrapportering mv.

Smidiggørelse af organiseringen

Flere af evalueringens informanter fremhæver, at Shareplay organisatorisk er alt for komplekst, hvilket både skyldes indsatsens 'tre ben' med et sekretariat, en fond og strategiske midler, det tværregionale setup og forskellige finansieringskilder. Hertil kommer, at konstruktionen omkring Rådet har været vanskelig.

Som det fremgår af evalueringen, er det lykkedes aktørerne at navigere fint i denne komplekse struktur, men der er fortsat behov for at overveje, hvorledes organiseringen kan smidiggøres. Et af de områder, der bør være særligt fokus på fremadrettet, er rådsstrukturen, som stadig ikke har fundet en optimal form i forhold til at udnytte de kompetencer og den viden, der er samlet i dette forum, bedst muligt fremadrettet. Oxford Research anbefaler særligt, at regionerne og partnerne overvejer, hvordan man gøre det mere interessant for virksomhederne at være med i Rådet med henblik på at undgå, at virksomhederne falder fra.

Skab bedre dokumentation af de skabte resultater

Shareplay har opnået en række markante resultater, herunder branchebevidsthed, mere forretningsorienterede virksomheder, nye netværk og blivende samarbejdsrelationer i branchen, og virksomhederne fremhæver bl.a. Shareplays medvirken til at igangsætte konkrete samarbejdsprojekter. Det er imidlertid et opmærksomhedspunkt, at disse resultater og den værdi, som disse har givet virksomhederne, ikke fremstår særlig veldokumenteret i dag, fx i form af gode eksempler og succeshistorier.

En af forklaringerne på, at det kan være svært at dokumentere og beskrive de resultater, der er kommet ud af Shareplay indtil videre, er, at det ikke har været muligt at anvende midlerne fra Shareplay Fonden til konkret produktudvikling. Midlerne er givet til facilitering af samarbejde, videndeling etc., som evalueringens informanter typisk ikke på samme måde betragter som et resultat. Hertil kommer, at det tager lang tid at udvikle et færdigt produkt, og selv om nogle af de samarbejder, der er etableret via Shareplay, er i gang med dette, har det endnu ikke resulteret i et færdigt produkt.

Oxford Research anbefaler imidlertid, at også de mere 'bløde' og blivende værdier synliggøres i sammenhæng med de mere 'hårde' effekter, som indfinder sig på længere sigt, over for kommende medlemsvirksomheder, tøvende medlemsvirksomheder og virksomheder fra andre og "traditionelle" brancher. De gode og konkrete historier bør derfor dokumenteres og præsenteres på en synlig måde på Shareplays hjemmeside og ved de arrangementer, som afholdes.

Undersøg nye muligheder for finansiering

Et langsigtet mål med Shareplay er, at initiativet bliver selvbærende. Derfor er et af evalueringsspørgsmålene at undersøge forskellige modeller for fremadrettet finansiering.

Vi har i spørgeskemaundersøgelsen spurgt virksomhederne, om de vil være villige til at betale et medlemskontingent for at kunne drage nytte af Shareplays tilbud og services. Dette vil hver fjerde af de adspurgte gerne. For en række virksomheder gælder det dog, at medlemskabet i så fald indeholder mere målrettet rådgivning til den enkelte virksomhed. Herudover er virksomhederne generelt også villige til at betale for de enkelte arrangementer i form af brugerbetalning, hvilket også allerede sker i dag.

Lidt over halvdelen af de adspurgte er imidlertid positivt indstillede over for at indgå i kommercielle partnerskaber med Shareplay. Et kommercielt partnerskab kunne eksempelvis være et samarbejde, hvor netværkets opbyggede viden kan bruges i enkelte og konkrete projekter i virksomhederne. Der er med andre ord bred interesse for en sådan konstruktion, og det er en vej, som sekretariatet bør undersøge nærmere.

Under alle omstændigheder må man regne med, at initiativet også fremadrettet vil have behov for offentlig støtte. Dette er også Oxford Researchs erfaringer fra andre lignende klyngeinitiativer både i ind- og udland, at de finansieres af forskellige former for offentlig støtte, herunder både en fast driftsstøtte og forskellige former for projektmidler.

2. Indledning

Shareplay er et tværregionalt udviklingsprojekt støttet af Region Nordjylland og Region Midtjylland: Shareplay blev etableret i marts 2010 med det formål at opbygge et tværregionalt cross media miljø med en kritisk masse i de to regioner, skabe økonomisk aktivitet og vækst med øget beskæftigelse og ny teknologi. Projektet løber frem til udgangen af 2014. Det vil i løbet af efteråret 2014 blive besluttet af Vækstforum og de to regioner, om projektet skal videreføres i en version 2.0.

De udførende partnere bag Shareplay er Filmby Aarhus, The Animation Workshop, Bretteville Workshop og Alexandra Institutet. Strategien for Shareplay er at skabe øget samarbejde på tværs af brancheskel, en stærkere kobling til videninstitutioner via forskellige typer af events og arrangementer og løbende individuel rådgivning, sparring og matchmaking. Shareplay er etableret i en erkendelse af, at det tilbud, som Væksthusene og den kommunale erhvervsservice har, ikke er tilstrækkeligt målrettet de kreative erhverv.

Shareplay består af:

- Et sekretariat, der dagligt driver Shareplay, og som ligger i Filmbyen i Aarhus. Hertil kommer en struktur med tre agenter, der har lokal forankring i Viborg, Aarhus og Aalborg. Driften af sekretariatet er finansieret af erhvervsfremmemidler fra de to regioner.
- En erhvervsdrivende fond, der er sammensat af regionalfondsmidler fra EU.
- En række strategiske projekter, som Shareplay-partnerne står bag, heriblandt uddannelses- og talentudviklingsinitiativer.

I 2013 blev Shareplay for Region Midtjyllands vedkommende koblet til initiativet More.Creative som et branchepartnerskab på særlige vilkår. Formålet med denne kobling var at styrke Shareplays kobling til andre kreative brancher i lokalområdet og samtidig også at trække Shareplays flerårige erfaringer og kompetencer ind i More.Creative.

2.1 TIDLIGERE EVALUERINGER AF SHAREPLAY

Shareplay er blevet evalueret ad flere omgange, både i oktober 2011 ud fra et virksomheds- og aktivitetsperspektiv, i oktober 2012 ud fra et organiseringsperspektiv og endelig i august 2013 med fokus på Shareplay Fonden. Disse evalueringer har alle været positive og har vist, at projektet har været ledet kompetent, og at det undervejs har været i god fremdrift, hvilket Shareplays løbende afrapporteringer på resultatkontrakten til de to regioner også giver indtryk af.

Evalueringen fra 2011 gav indtryk af et velstruktureret, godt organiseret og relevant projekt med et højt ambitionsniveau og en god fremdrift. Anbefalingerne handlede primært om at styrke Shareplays formidling og kontakt til virksomhederne.¹

¹ COWI (2011): *Cross Media (Shareplay)*, rapport til Vækstforum Nordjylland, oktober 2011

Evalueringen fra 2012 viste, at Shareplay har haft stor betydning for konsortiepartnerne, som har fået styrket deres fokus, kompetencer og tilbud inden for cross media. Den gav ligeledes indtryk af et kompetent sekretariat og af en nyetableret fond, som var et vigtigt redskab for at realisere Shareplays målsætninger, men også krævende at formidle. Derudover viste evalueringen, at der var rum for at formidle Shareplays formål og identitet tydeligere.²

Endelig viste evalueringen fra 2013, at Shareplay Fonden var kommet fornuftigt i gang, havde modtaget 46 ansøgninger og bevilliget midler til 20 projekter. Ifølge en survey gennemført blandt disse bevillingsmodtagere angav et flertal, at deres idéer ikke ville være blevet udviklet uden støtten fra fonden. Desuden angav ni ud af ti bevillingsmodtagere, at de forventede en stigning i virksomhedens omsætning som følge af projektet. Blandt anbefalingerne var en bedre eksponering af fonden, en styrket og mere proaktiv opfølgning på projekterne samt dokumentation af den læring, som opnås gennem oprettelsen af fonden.³

2.2 DENNE EVALUERINGS FOKUS

Denne evaluerings subjekt er ifølge opdraget fra de to regioner *Shareplay-sekretariatet*, mens den kun berører Shareplay Fonden og de strategiske projekter i begrænset omfang.

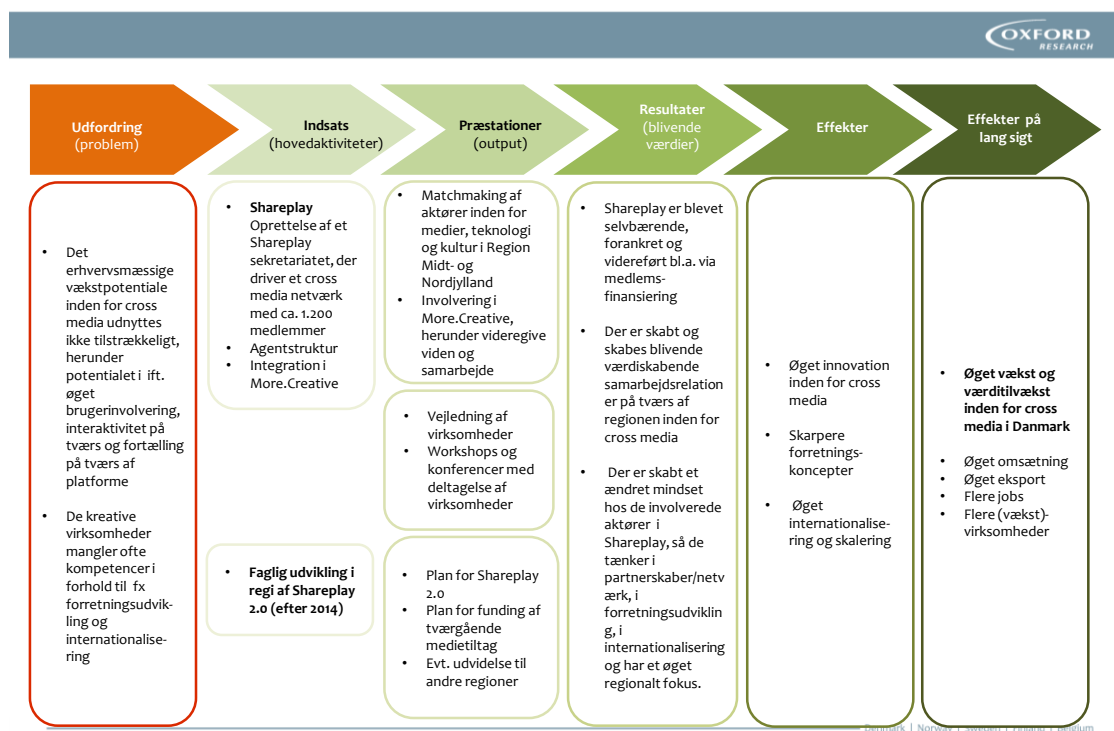
Evalueringen, der er gennemført fra juni til september 2014, har fokus på de forventede og realiserede effekter af Shareplay samt på den læring, som er opnået med Shareplay, og som kan overføres til de andre branchepartnerskaber i More.Creative.

Evalueringen er baseret på kvalitative interview med partnere, rådsmedlemmer, virksomheder, interessenter og sekretariatet samt en spørgeskemaundersøgelse blandt Shareplays medlemmer. Denne kombination af kvantitative og kvalitative elementer eller ”mixed methods” har styrket evalueringen på flere områder. For det første har det givet os mulighed for at triangulere resultaterne, dvs. at undersøge, hvorvidt resultaterne i den kvantitative del også kunne findes i den kvalitative del. For det andet har vi kunnet lade de forskellige dele komplementere hinanden, hvilket konkret er sket ved, at de kvalitative dele er blevet brugt til at forklare de sammenhænge, der findes i den kvantitative del og omvendt. For det tredje har brugen af mixed methods gjort det muligt at åbne op for nye spørgsmål og udvide forståelsen af evalueringsobjektet undervejs. I forbindelse med evalueringen har Oxford Research opstillet en forandringsteori for Shareplay, som beskriver sammenhængen mellem indsatsens aktiviteter og de trin, der er nødvendige på vejen for at opnå projektets målsætninger og langsigtede effekter. Forandringsteorien fremgår af figur 1.

² Manto (2012): *Evaluering af Shareplay*, Region Midtjylland, oktober 2012

³ COWI (2013): *Cross Media Puljen (Shareplay Fonden), midtvejsevaluering*, Region Nordjylland, august 2013

Figur 1 - Tentativ forandringsteori for Shareplays sekretariat



Som det ses af første led i forandringsteorien, har Shareplay til formål at løse den **udfordring**, det er, at det erhvervmæssige vækstpotentiale inden for cross media ikke udnyttes i tilstrækkelig grad, herunder potentialet i brugerinvolvering, tværgående aktiviteter og fortællinger på tværs af platforme. Hertil kommer, at de kreative virksomheder ofte mangler kompetencer i forhold til forretningsudvikling, internationalisering mv.

Shareplays **indsats** er via et sekretariat og en agentstruktur at drive et tværgående netværk, i dag med ca. 1.200 medlemmer, ligesom integrationen i More.Creative også har skullet medvirke til at styrke sekretariatets kompetencer og strategi. Aktuelt arbejdes der med faglig udvikling af Shareplay i en version 2.0 og i den forbindelse en ny fond og en plan for eventuel geografisk udvidelse af Shareplay.

De konkrete **output**, der er kommet ud af Shareplays arbejde, er en lang række matchmaking-aktiviteter, vejledning af virksomheder, workshops og konferencer for virksomheder. Som et sekundært output er samarbejdet med More.Creative og opkvalificering af sekretariatet herigennem. Et forventet output vil endvidere være planer for Shareplay 2.0.

Blandt de mere **blivende værdier** og resultater, som skal opnås, er, at Shareplay bliver et selvstående initiativ, der fx finansieres via medlemsbetaling eller kommercielle partnerskaber. En anden blivende værdi er et ændret

mindset hos de involverede aktører i Shareplay, så de i højere grad tænker i partnerskaber, forretningsudvikling, internationalisering og har et regionalt fokus.

De mere **langsigtede effekter**, der skal komme ud af dette, er øget innovation inden for cross media området i de to regioner, skarpere forretningskoncepter og øget internationalisering og skalering.

Når man arbejder med en forandringsteori, er det vigtigt at være bevidst om, at indsatsen påvirkes af en række kontekstfaktorer. For Shareplay vurderer Oxford Research, at det særligt er Shareplays organisering, sekretariatets kompetencer og partnernes opbakning til Shareplay, der har betydning for indsatsen samt for dets videreførelse og forankring.

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

- Hvilke barrierer oplever cross media virksomhederne, og medvirker Shareplay til at nedbryde disse?
- Hvad er de forventede og realiserede resultater og effekter af Shareplay?
- Hvilke målsætninger er indfriet – og hvilke kan det forventes, at Shareplay indfrier?
- Hvordan gøres Shareplay selv bærende? Er medlemmerne villige til at betale et medlemskontingent?
- Hvilken læring fra Shareplay kan overføres til andre branchepartnerskaber og til brancheinkubationsarbejdet generelt?

Evalueringens opbygning

I *kapitel 3* præsenteres de resultater, som Shareplay har skabt. I *kapitel 4* gives en vurdering af Shareplay-sekretariatets kompetencer og af Shareplays kommunikations- og nyhedskanaler. Herefter følger en vurdering af de fremadrettede perspektiver for Shareplay i *kapitel 5*, mens vi i *kapitel 6* kort berører, at Shareplay for Region Midtjyllands vedkommende er blevet lagt ind under More.Creative. Endelig beskrives evalueringens metoder kort i *kapitel 7*.

3. Shareplays resultater

Shareplay er skabt med henblik på at imødekomme de barrierer, som virksomhederne i de to regioner står over for. Interviewene med virksomhederne indikerer, at de oplever en bred vifte af barrierer. Nogle barrierer vedrører manglende netværk og samarbejdsrelationer, mens andre i højere grad handler om manglende viden om konkrete forretningsmæssige forhold såsom markedsføring, optimering på et presset marked, afsætning og finansiering. Andre mangler viden om udviklingen i cross media markedet, og nogle virksomheder er optaget af skalering og rekruttering af talenter.

Barriererne varierer til en vis grad efter virksomhedens alder og erfaringer, mens der også er variation, alt efter om virksomheden beskæftiger sig med spil-, app-udvikling eller filmproduktion. Groft sagt er det særligt de nyetablerede og mindre virksomheder, der efterspørger et netværk og hjælp til at skabe nye kontakter, mens de ældre og større virksomheder efterspørger hjælp til udvikling af nye forretningsmodeller.

Et af formålene med evalueringen er at give en vurdering af, hvorvidt Shareplay medvirker til at nedbryde de barrierer, som virksomhederne oplever. Dette gøres i første omgang med en præsentation af de resultater, som Shareplay har opnået i løbet af sin treårige levetid.

Her viser evalueringen, at der er en række gennemgående værdier og resultater, som medlemsvirksomheder, interessenter og partnere peger på. Vi kan udlede følgende seks værdier af evalueringen, som uddybes én for én i de følgende afsnit:

1. Cross media er kommet på dagsordenen i de to regioner
2. Virksomhederne ser sig selv som del af en branche
3. Der er skabt netværk og nye og blivende samarbejdsrelationer
4. Der er skabt et ændret og mere forretningsorienteret mindset blandt virksomhederne
5. Virksomhederne har opnået et højere viden- og kompetenceniveau
6. Der er etableret flere cross media virksomheder.

3.1 CROSS MEDIA ER KOMMET PÅ DAGSORDENEN

Først og fremmest får Region Midtjylland og Region Nordjylland ros for at have etableret Shareplay tilbage i 2011. Flere interessenter tilkendegiver, at det var et modigt initiativ, der var forud for sin tid.

Der er bred enighed om, at Shareplay i de forgangne år i høj grad har medvirket til at sætte cross media på dagsordenen i de to regioner, hvormed der menes en bred dagsorden blandt mange forskellige typer af aktører. Det være sig for det første på den politiske dagsorden, både i de to regioner og i udvalgte kommuner, som har lavet deres egne lokale indsatsområder.

For det andet er cross media kommet på dagsordenen blandt de kreative virksomheder i de to regioner, som har fået øjnene op for potentialerne ved at samarbejde med virksomheder uden for deres egen snævre branche.

En filmproducent kan eksempelvis have gavn af at samarbejde med en app-producent. Shareplay har styrket de kreative virksomheders viden om den digitale virkelighed og dens muligheder. Det betyder, at virksomhederne i dag ikke laver et projekt uden at tænke i flere formidlingsplatforme.

For det tredje har Shareplay også været med til at styrke bevidstheden om cross media blandt ikke-kreative erhverv, som fx sundhedssektoren, hvilket betyder, at flere af Shareplays medlemsvirksomheder i højere grad 'tør' bevæge sig ind i disse brancher, hvor de kan se potentialer for samarbejde og udvikling.

Endelig anses Shareplay for at have været en form for pioner på området sammenlignet med resten af Danmark.

"Der er ingen tvivl om, at Østjylland er foran resten af Danmark på dette område. Det er noget, man har prioriteret. Viborg har deres spidskompetencer på animation, Aarhus på film og Aalborg på det digitale. Det giver tilsammen et godt match." (Interessent)

Shareplays erfaringer har derfor også været anvendt nationalt i forbindelse med etableringen af Interactive Denmark, som bl.a. er inspireret af Shareplays organisering med regionale agenter. Shareplay har dermed også medvirket til at sætte cross media på en national dagsorden.

3.2 VIRKSOMHEDERNE SER SIG SELV SOM DEL AF EN BRANCHE

I forlængelse heraf viser evalueringen, at virksomhederne har fået øje på hinanden, både på tværs af kompetenceområder og på tværs af regionsgrænser og er begyndt at se sig selv som en samlet cross media branche med en selvstændig brancheidentitet og med en fællesskabsfølelse, som ikke er geografisk afgrænset til den enkelte by, som virksomhederne ligger i, eller til "film" eller "animation". Dette er sket via en massiv opsøgende indsats og opfordring til at deltage i de mange arrangementer og netværksaktiviteter, som har været afholdt i regi af Shareplay.

"Den største værdi af Shareplay og dets arrangementer har været, at de har været forudsætningen for skabelsen af et netværk – en branche." (Virksomhed, spørgeskema)

"Vi har brugt mange ressourcer på at få virksomhederne til at se ud over eget plankeværk, fx film og animation, app, spil og reklamebureauer. Det har handlet om at sætte kompetencer i spil på nye måder, også begrebsmæssigt." (Partner)

I den sammenhæng fremhæver flere, at agentstrukturen og tilstedeværelsen i både Viborg, Aalborg og Aarhus har været afgørende for at sikre, at Shareplay er kommet ud i den lokale kontekst og har kunnet levere service 'i øjenhøjde'.

3.3 DER ER SKABT NETVÆRK OG NYE OG BLIVENDE SAMARBEJDSRELATIONER

Der er opstået en lang række nye netværk, eksempelvis inden for spiludvikling og på filmområdet, hvor virksomhederne løbende mødes og udvikler koncepter eller spil sammen, hvilket er en af de ting ved Shareplay, som virksomhederne gennemgående fremhæver.

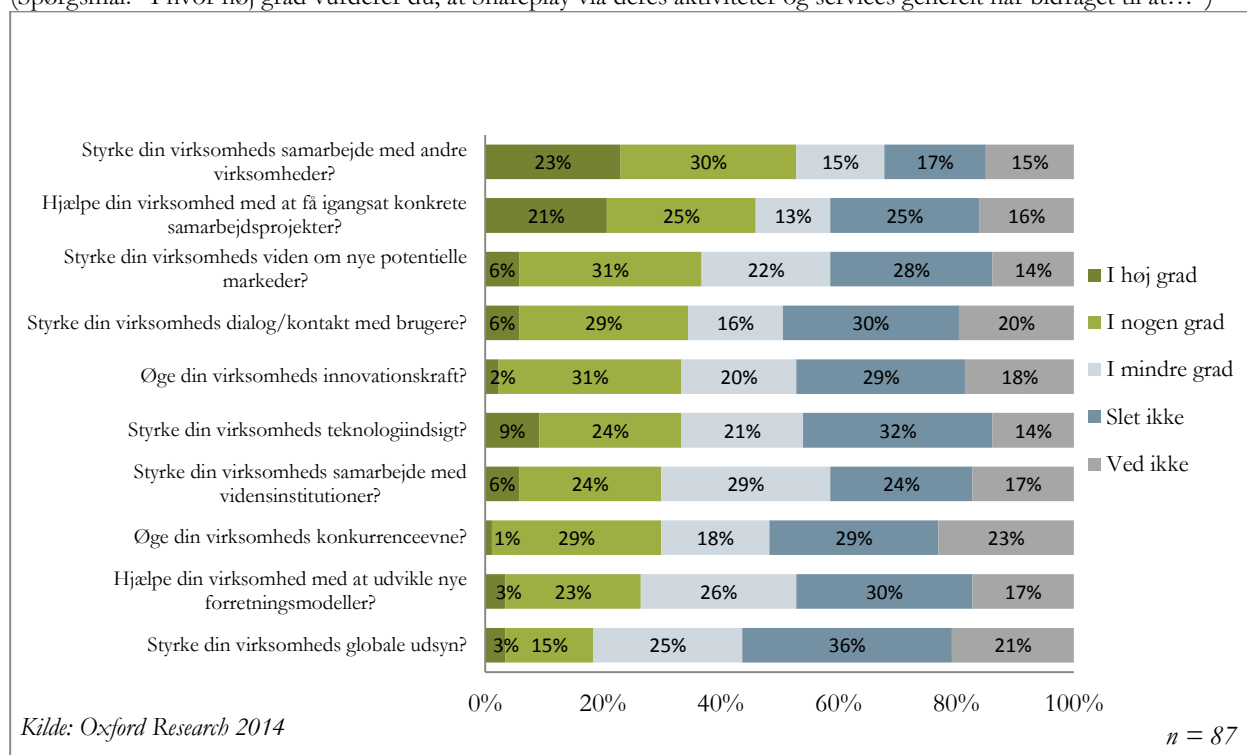
"Shareplay har skabt aktivitet, synlighed og dialog mellem mennesker. Det ville ikke være blevet til noget, hvis det ikke var for Shareplay". (Virksomhed, interview)

"Foredragene er gode, men det er mødet med de andre deltagere, der virkelig rykker." (Virksomhed, interview)

Ser man på den gennemførte spørgeskemaundersøgelse blandt virksomhederne, viser det sig også, at det i høj grad er samarbejdsrelationerne, som medlemmerne fremhæver, jf. figur 2, der giver et overblik over virksomhedernes vurderinger af Shareplays aktiviteter og services.

Figur 2 - Virksomhedernes vurdering af Shareplays (pct. af adspurgte medlemsvirksomheder)

(Spørgsmål: "I hvor høj grad vurderer du, at Shareplay via deres aktiviteter og services generelt har bidraget til at...")



Figuren viser, at det er i forhold til formidling af samarbejdsrelationer/matchmaking, at Shareplay for alvor har noget at byde på. 53 pct. af de adspurgte virksomheder mener således, at Shareplay i nogen grad eller i høj grad styrker samarbejdet med andre virksomheder, og 45 pct. mener, at Shareplay i høj eller nogen grad hjælper til at få igangsat konkrete samarbejdsprojekter.

I spørgeskemaundersøgelsen har vi tillige spurgt virksomhederne, hvilke konkrete resultater deres deltagelse i Shareplay-arrangementer har givet dem. Her svarer hele 46 pct. af de adspurgte, at deres virksomhed har fået

konkrete ideer til nye udviklings- og innovationsprojekter. Herefter følger styrket kontakt til potentielle danske samarbejdspartnere, som 43 pct. af virksomhederne angiver som et konkret resultat af arrangementerne (figur ikke vist).

I den sammenhæng peges der fra flere sider på, at nogle af de mest vellykkede netværksarrangementer har været dem, hvor der har været stillet en konkret udfordring, som de deltagende virksomheder har skullet løse, gerne med et konkurrenceelement og et dommerpanel. Det har eksempelvis været tilfældet med Pixel Jam. Sekretariatet fremhæver i den forbindelse, at det har været en styrke for arrangementerne, at folk ikke har holdt deres idéer tilbage, men har videndelt og givet hinanden ærlig feedback.

Flere af de interviewede virksomheder fremhæver ligeledes konferencen SPOT Interactive som et vellykket arrangement med et godt format, der gør det muligt for virksomhederne at komme og gå efter behov.

En del af forklaringen på de nye netværk og samarbejder er naturligvis også, at Shareplay Fondens midler har ansporet folk til at samarbejde på nye måder.

”Shareplay er et sted, hvor man kan afprøve ideer, der er mere abstrakte. Ideer som man ikke ville kunne få støtte til igennem de almindelige filmfonde. Normalt skal man forholde sig til et bestemt projekt, med et bestemt budget – der er ikke plads til at forsøge sig med nye teknikker. Det er der plads til hos Shareplay, som dermed udfylder et tomrum i branchen.” (Virksomhed, interview)

3.4 ET MERE FORRETNINGSORIENTERET MINDSET BLANDT VIRKSOMHEDERNE

Flere fremhæver, at Shareplay har været med til at sætte forretningsdelen af de kreative erhverv på dagsordenen og ændre branchens måde at tænke på. Mange virksomheder på området har manglet dette fokus og har i højere grad haft fokus på produktet. Her har Shareplay repræsenteret en forretningsorienteret tilgang med det formål at skabe vækst og flere arbejdspladser. Dette har nødvendiggjort en form for kulturændring blandt virksomhederne.

Selv om dette har krævet en stor formidlingsindsats, vurderes det at være et konkret resultat af Shareplay, at der blandt cross media virksomhederne er flere, der i dag er blevet bedre til at opnå ’funding’, herunder crowdfunding. Shareplay har i den sammenhæng medvirket til at løfte virksomhederne, der er blevet opkvalificeret og bedre til at præsentere den gode idé, de har, for eksterne aktører.

Som nævnt er flere virksomheder endvidere begyndt at åbne sig mere op over for nye brancher, hvilket også bør ses som udtryk for en øget forretningsforståelse. Endelig angiver nogle respondenter også at kunne spore den tendens, at det er blevet mere legitimt blandt virksomhederne at sætte en værdi på deres produkter.

”For mig at se er virksomhederne blevet mere bevidste om den økonomiske værdi af deres produkter.” (Interessent)

Der er også konkret ros til Shareplays seminarrække om forretningsudvikling, som har været tilpas målrettet for nystartede virksomheder.

At give virksomhederne øget forretningsforståelse er imidlertid en opgave, som Shareplay ikke er i mål med, hvilket også ses i figur 2, hvor hjælp til udvikling af nye forretningsmodeller sammen med udvikling af globalt udsyn er blandt de områder, som færrest virksomheder vurderer, at Shareplay har bidraget til.

Ifølge flere af Shareplays partnere har formidlingsopgaven inden for dette område været større end forventet, og det har taget lang tid at få virksomhederne til at forstå, hvad det præcis er, at de har kunnet bruge sekretariatet til, og herunder også midlerne fra Shareplay Fonden. Selv om det har hjulpet, at Shareplays sekretariat har haft en så direkte kontakt til virksomhederne via de forskellige arrangementer og via agenterne, viser evalueringen, at det er en formidlingsopgave, som det fortsat er vigtigt for Shareplay at have fokus på fremadrettet.

3.5 HÆVET VIDEN- OG KOMPETENCENIVEAU

Et af målene med Shareplay er at hæve viden- og kompetenceniveauet blandt virksomhederne på cross media området. En sådan kompetenceudvikling har fundet sted på flere områder, hvilket også fremgår af figur 7.2. Eksempelvis angiver godt hver tredje adspurgte virksomhed at have fået styrket sin viden om nye potentielle markeder samt styrket teknologiindsigt.

Der er også virksomheder, der fremhæver, at de via projekter, de har deltaget i, i regi af Shareplay, er blevet inspireret til senere projekter og har fået mod på at kaste sig ud i større projekter

”Jeg har været i stand til at håndtere større projekter takket være de erfaringer og det netværk, som jeg har opnået fra Shareplay” (Virksomhed, interview)

På den vis har Shareplay i nogle tilfælde løftet virksomhedernes projektledelseskompetencer, hvilket på sigt kan anspore flere virksomheder til at vokse og blive mere bæredygtige.

3.6 FLERE CROSS MEDIA VIRKSOMHEDER ER ETABLERET

Endelig er der partnere i Shareplay, der anfører, at Shareplay har medvirket til, at der er blevet etableret flere virksomheder inden for computerspil, animation mv. i løbet af den tid, hvor Shareplay har eksisteret.

”Jeg kan se, at der bliver etableret flere og flere computerspilsvirksomheder i Aalborg. Spørgsmålet er, hvad der er årsag og virkning, men der er ved at blive dannet et spilmiljø, og jeg tror bl.a., at det skyldes Shareplays aktiviteter og netværksmøderne. Vi har mulighed for at tage fat i de unge, når de studerer. Jeg ser noget tilsvarende i Viborg, og Aarhus. Disse miljøer er konkrete fysiske ting initieret af Shareplay og af kommunale midler.” (Partner, Shareplay)

”I ”Arsenalet” i Viborg er der i dag 35 virksomheder. Det antal ville ikke have været så stort, hvis det ikke havde været for Shareplay.” (Partner, Shareplay)

Vi har med de metoder, der er anvendt i evalueringen, ikke haft mulighed for at efterprøve disse udsagn, men har valgt at tage dem med, da det er vigtige personer tæt på de lokale miljøer, der fremhæver disse resultater.

Hertil kommer, at det kan være vanskeligt at afklare, hvilken rolle Shareplay konkret har spillet i den sammenhæng – der er således også en række andre, bl.a. kommunale, initiativer på området. Ikke desto mindre finder vi det relevant at fremhæve disse observationer, da et af de langsigtede mål med Shareplay netop er at etablere flere jobs og nye (vækst)virksomheder.

En væsentlig regional værdi, som nogle peger på, er i den forbindelse, at Shareplay med den brancheidentitet, som er blevet skabt i de to regioner, er med til at fastholde talenterne i det vestlige Danmark.

3.7 OPSAMLING PÅ SHAREPLAYS RESULTATER

Evalueringen viser overordnet, at Shareplay har opnået tilfredsstillende resultater i sin treårige levetid. Sekretariatet har efter evaluators vurdering opnået de resultater, man kan forvente af et udviklingsprojekt af denne karakter og kompleksitet og med de ressourcer, der har været til rådighed.

I overensstemmelse med forandringsteorien for Shareplays sekretariat har indsatsen resulteret i en række konkrete output, heriblandt workshops og konferencer for virksomheder, forskellige matchmaking-aktiviteter og vejledning af virksomheder. Der er også skabt mere blivende værdier i form af et ændret mindset hos de involverede aktører, der ser sig selv som en branche og i højere grad er begyndt at tænke i forretningsudvikling.

Denne udvikling er første trin på vejen mod at skabe mere langsigtede effekter som vækst, skalering og internationalisering. Shareplay er dermed på rette vej i den forbindelse.

4. Shareplay-sekretariatets kompetencer og kommunikation

Shareplays sekretariat får generelt set stor ros og anerkendelse for sit arbejde blandt de interviewede virksomheder og øvrige parter. Medarbejderne karakteriseres som værende imødekommende, hjælpsomme og hurtige til at reagere.

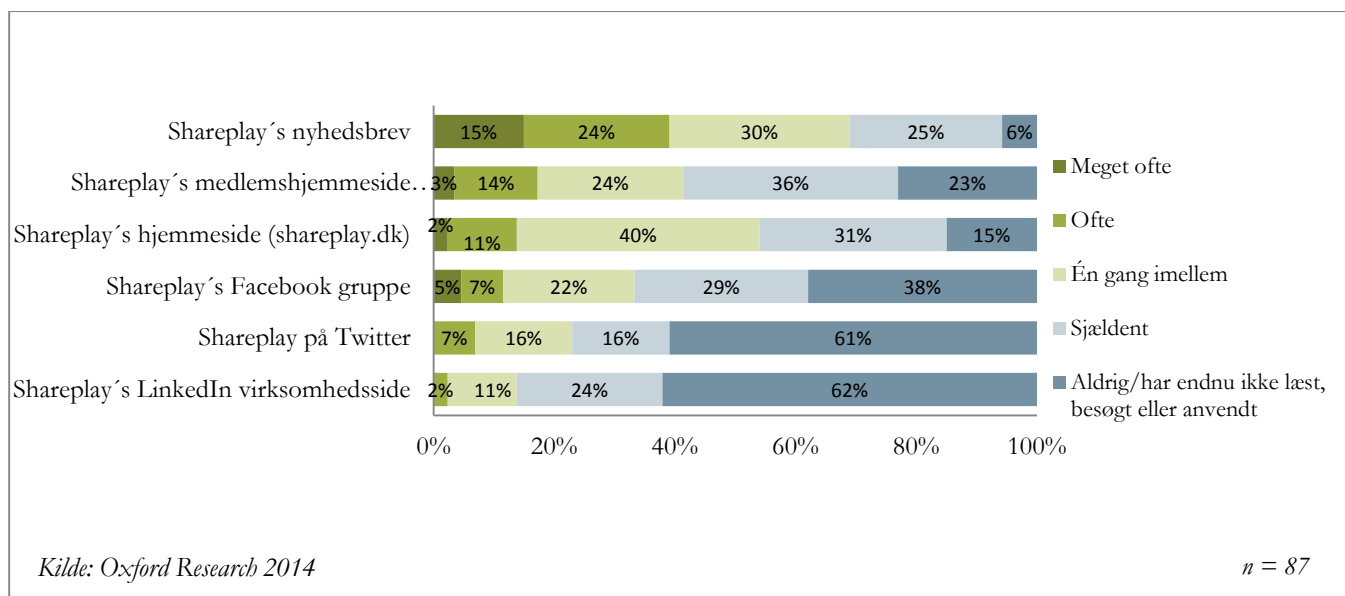
Blandt de 51 medlemmer fra spørgeskemaundersøgelsen, som har været i kontakt med Shareplay inden for det sidste år, angiver hele 43 pct. at være meget tilfredse, 45 pct. at være tilfredse, 4 pct. hverken tilfredse eller utilfredse. Blot 8 pct. markerer sig som utilfredse.

Shareplays kommunikations- og nyhedskanaler inkluderer et nyhedsbrev, to hjemmesider og diverse sociale medier – LinkedIn, Facebook og Twitter. Ses på hvilke kommunikations- og nyhedskanaler, der er mest anvendt blandt medlemmerne, ligger nyhedsbrevet i top med 39 pct., som enten læser eller anvender det ofte/meget ofte. For hjemmesiderne Shareplay.nu (medlemshjemmesiden) og Shareplay.dk er der henholdsvis 17 pct. og 13 pct., som læser eller anvender det ofte eller meget ofte.

De mindst brugte medier er Twitter- og LinkedIn-profilerne, som kun 7 pct. og 2 pct. af de adspurgte læser eller anvender ofte. Der er samtidig over 60 pct., som aldrig har anvendt disse, jf. figur 3.

Figur 3 - Virksomhedernes anvendelse af Shareplays informationskilder (pct. af adspurgte medlemsvirksomheder)

(Spørgsmål: ” Hvor ofte besøger, læser eller anvender du følgende informationskilder?”)



Overordnet set er der tilfredshed med Shareplays kommunikations- og nyhedskanaler. 57 pct. af de adspurgte er tilfredse/meget tilfredse. Kun 2 pct. er enten utilfredse eller meget utilfredse. Resten er hverken tilfredse eller utilfredse eller svarer ”ved ikke”.

På spørgsmålet om, hvorvidt Shareplays forskellige kommunikations- og nyhedskanaler bidrager til ny og relevant viden (fx omkring markedsforhold, forretningsudvikling og teknologi), er medlemmerne stadig positive, men der er samtidig en stor andel af medlemmerne, som ikke mener, at dette gør sig gældende. 46 pct. af medlemmerne mener, at informationen i nogen grad bidrager til ny og relevant viden, mens 9 pct. svarer i høj grad. I den anden ende af skalaen har vi 45 pct. af medlemmerne, som mener, at Shareplays forskellige kommunikations og nyhedskanaler i mindre grad bidrager og 13 pct., som slet ikke mener, at det bidrager til dette.

Selv om der generelt set er en pæn tilfredshed med Shareplays kommunikation, giver besvarelsene efter Oxford Researchs vurdering anledning til en overvejelse fra Shareplays sekretariat om at være mere fokuserede fremadrettet. Det er fint at være tilstede på mange forskellige medieplatforme, men det kræver ressourcer at holde de mange platforme i gang og give indtryk af en ’levende organisation’, uanset hvilken platform man som bruger foretrækker at anvende.

”Jeg bruger ikke hjemmesiden – den virker lidt død, men nyhedsbrevet er fint.” (Virksomhed, interview)

Herudover er det også evaluators indtryk, at nogle virksomheder – særligt dem, der ikke er så aktive – finder, at det kan være svært at overskue Shareplays mange kommunikationskanaler og herunder også den information som gives på disse.

”Kommunikationen fra Shareplay virker meget indforstået og forvirrende.” (Virksomhed, spørgeskema)

Dette hænger uden tvivl sammen med, at det fortsat er vanskeligt for mange virksomheder helt at forstå, hvad det er for et produkt, Shareplay tilbyder.

Blandt de virksomheder, som har været meget involveret i projekter, der har opnået støtte fra Shareplay Fonden, er der flere, der efterspørger en bedre opfølgning på disse. Hvad har eksempelvis været det mere langsigtede udbytte af projekterne? Går man ind på Shareplays hjemmeside, er det vanskeligt at finde information om hidtil støttede projekter og de resultater, de har skabt, og det vil være relevant at få sådanne resultater tydeligere frem her. Der er tillige en efterspørgsel efter at bringe erfaringerne fra disse projekter mere aktivt ind i Shareplays netværk og aktiviteter.

5. Fremadrettede perspektiver for Shareplay

Evalueringens respondenter er generelt enige om, at Shareplay er nået langt i løbet af sin fireårige levetid. De brancher, som Shareplay har henvendt sig til, har været en broget blanding af meget innovationsparate virksomheder og en del, der ikke har været det, og det har derfor krævet en stor kommunikationsindsats at få virksomhederne til at forstå formålet med og værdien af Shareplay.

Både partnere og medlemsvirksomheder udtrykker store forventninger til Shareplay fremadrettet, men flere aktører fremhæver også, at der er behov for at udvikle Shareplay og styrke fortællingen om Shareplay. I dette afsnit fremhæves derfor en række opmærksomhedspunkter for det fremadrettede arbejde med Shareplay. Opmærksomhedspunkterne hviler alle på udsagn, der møder bred opbakning blandt evalueringens forskellige typer af kilder.

5.1 FORTSÆTTELSE AF SHAREPLAY-SEKRETARIATET I TILKNYTNING MED EN FOND

Shareplay har skabt en række markante resultater i sin korte levetid, som denne evaluering viser, og der er skabt et solidt fundament, som indsatsen kan bygges videre på. Det tager imidlertid tid at skabe en selv bærende klynge, og det er Oxford Researchs vurdering, at fire år er ikke nok til at opnå det potentiale, der er på området, herunder at skabe de langsigtede effekter om vækst, jobs og nye virksomheder.

Det har vist sig, at Shareplays arbejde giver mening, både for partnerne, som tidligere evalueringer også har dokumenteret, men ikke mindst for virksomhederne, der har haft stor gavn af den facilitering, som sekretariatet har givet.

Evalueringen har primært fokuseret på sekretariatsdelen, men det er centralt også at fremhæve vigtigheden af at have en fond og nogle strategiske midler i tilknytning til sekretariatet.

”Det er meget vigtigt, at man både har en fond og nogle strategiske midler, der kan skabe strategisk udvikling på tværs af regionerne. Det styrker helheden i branchen og udvikler den både konkret på projektniveau og i det større billede gennem en større strategisk bevidsthed.” (Partner)

”De tre ben med netværk, en fond til forsøgsprojekter og strategiske midler til at styrke forskellige platforme og fundamenter understøtter hinanden helt perfekt, og hvis man skal starte et nyt initiativ op, vil jeg anbefale en sådan tredeling.” (Partner)

Både de strategiske midler målrettet partnerne og fondsmidlerne målrettet virksomhederne er dels med til at skabe ejerskab blandt partnerne, dels at give virksomhederne et ekstra incitament til at prioritere at samarbejde.

Når det er sagt, er det et gennemgående træk blandt evalueringens virksomheder, at administrationen omkring midlerne har været omstændelig og ikke i alle tilfælde har stået mål med outputtet. Flere virksomheder vurderer derfor, at nogle virksomheder har afholdt sig fra at søge midler til gode projekter. Denne problemstilling ligger uden for rammerne af denne evaluering, men er ikke desto mindre et opmærksomhedspunkt for de to regioner.

Shareplay-sekretariatet får imidlertid ros for undervejs at have ansat en økonomisk controller, der har kunnet rådgive virksomhederne om økonomiske spørgsmål i almindelighed og fonden i særdeleshed.

Shareplay Fonden har været baseret på en engangstilførsel af regionalfondsmidler fra EU, der udløber i slutningen af 2014. Fonden kommer til at ligge stille i 2015, og de to regioner har endnu ikke taget stilling til, om og hvordan fonden skal videreføres efter 2015. En mulighed er at videreføre fondsdelen i regi af Interactive Denmark, samtidig med at Shareplay fastholdes som den lokale og regionale aktør, der finder de virksomheder, der har potentiale.

Herudover er det Oxford Researchs vurdering, at sekretariatet også skal være dygtige til at tænke bredt i øvrige finansieringskilder, eksempelvis fra offentlige puljer målrettet kulturinstitutioner, sundhedssektoren mv. eller fra private långivere og investorer inden for crowdfunding.

5.2 TYDELIGGØRELSE AF SEKRETARIATETS FORMÅL OG KOMPETENCER

Evalueringen har vist, at virksomhederne generelt set har været tilfredse med de tilbud og den hjælp, som Shareplay har givet dem. Men der er også plads til forbedring.

Når det kommer til Shareplays sekretariat fremadrettet, efterspørger flere virksomheder for det første en tydeliggørelse af, hvad det er for kompetencer, Shareplay har, og hvem man primært er til for. Som evalueringen fra 2012 også påpegede, er der fortsat behov for en stærkere profil, der tydeliggør Shareplays rolle og tilbud.

”Spørger man folk, hvad Shareplay er, så ved de det ikke. Jeg ved det snart heller ikke. Jeg siger, at det er et initiativ fra regionerne til at styrke branchen. Det er rigtig svært. Derfor er det også lidt lukket og svært at forholde sig til. Er sekretariatet et bibliotek eller en cafe? Man skal gøre mere for at tydeliggøre, hvad netværk er, hvad vi kan bruge det til etc. Indgår vi partnerskaber? Eller er det bare hygge og erfaringsudveksling?” (Virksomhed, interview)

”Shareplay har haft to typer af virksomheder: Dem, der har været meget tæt på sekretariatet qua partnerne, og dem der har været længere væk fra sekretariatet. For den sidstnævnte gruppe har det været svært at vurdere formålet med Shareplay. Shareplay skal også favne vidt forskellige brancher, hvor særligt film- og spilbranchen er forskellige og fungerer på vidt forskellige vilkår. Det er et mindset, der skal ændres, og det tager tid. Jeg tror, at Shareplay har rykket, men det er svært at måle.” (Interessent)

Der arbejdes aktuelt med planerne for videreførelse af Shareplay i en version 2.0. I den sammenhæng er nogle interviewpersoner inde på, at der bør ske en opkvalificering af de kompetencer, der er i sekretariatet. I Shareplays opstartsfasen har det i høj grad handlet om at skabe netværk og nye samarbejder, rekruttere medlemmer, udvikle forskellige typer af arrangementer samt en kommunikations- og informationsstrategi og platform.

Mange virksomheder har nu fundet sammen i netværk. Der er skabt en brancheidentitet for mange af virksomhederne, og virksomhederne kender og kommer til mange af Shareplays arrangementer.

Der vil fortsat skulle være fokus på at udvide medlemskredsen og få fat i de nyetablerede virksomheder, der primært har behov for netværk og samarbejde, dvs. de aktiviteter som Shareplay hidtil har fokuseret på.

Fremadrettet vil der imidlertid også være behov for et større fokus på mere individuel og forretningsorienteret rådgivning fra sekretariatets side til at imødekomme nogle af de udfordringer, som virksomhederne oplever, jf. kapitel 3. Det drejer sig eksempelvis om at finde løsninger på, hvordan man som virksomhed håndterer, at der i dag er færre store og flere mindre opgaver/produktioner, samt at der bliver flere platforme, man som virksomhed skal agere inden for. Der er også virksomheder, der efterspørger mere konkret 'hands on' rådgivning fra en advokat eller revisor.

På den måde er der behov for at tænke i mere differentierede ydelser: Nystartede unge virksomheder vil have gavn af morgenmadsmøder etc., som Shareplay tilbyder, mens de mere erfarne virksomheder særligt har brug for viden om forretningsmodeller, og det er nogle af de kompetencer, som bør komme mere ind i sekretariatet.

Oxford Research forestiller sig ikke, at det nødvendigvis er sekretariatets medarbejdere, der skal have disse kompetencer, men det bør overvejes at udvikle nogle modeller for denne type af bistand, fx ved at man stiller eksterne kompetencer til rådighed. Fx kan man overveje at hyre en advokat eller revisor med kendskab til de kreative erhverv, som virksomhederne kan kontakte i en fast telefontid, ligesom man i forbindelse med fondsprojekterne har haft ansat en økonomisk controller, som har hjulpet virksomhederne med afrapportering mv.

5.3 VISIONÆRE FORSLAG FOR SHAREPLAY 2.0

Det er Oxford Researchs vurdering, at der blandt partnerne i Shareplay er en række relevante og visionære planer for Shareplay i en version 2.0, som alle synes at give god mening i forhold til at udnytte de resultater, der er skabt i løbet af de første tre år, og bringe disse videre og bygge oven på disse i overensstemmelse med forandringsteorien for Shareplay.

Partnerne har for det første opmærksomhed på, at Shareplay-sekretariatet fremadrettet skal være mere opsøgende i sit virksomhedsarbejde og opnå et bedre kendskab til de enkelte virksomheder og til potentialer, som virksomhederne ikke selv har blik for. Herunder skal Shareplay blive bedre til at se ud over egen branche og til at arbejde med "de traditionelle erhverv", fx inden for landbrug, fødevarer, museer, turisme og sundhedssektoren. I den forbindelse er der planer om at lave en uddannelse, der styrker agenternes rolle.

En partner har for det andet fokus på, at Shareplay i en version 2.0 skal bruge de dannede netværk til fremover i højere grad at støtte udviklingen af 'proof of concepts', prototyper mv.

"Nu skal de skabe netværk til at vise, hvad de kan. Shareplay skal kunne rumme flere faser, så man både laver det, man gør nu i forhold til at modne idéer, men det skal også kunne hjælpe med prototyper og lignende."
(Partner)

Endelig fremhæver en partner, at Shareplay fremadrettet skal have øget fokus på internationalisering, bl.a. i forbindelse med konkrete udviklingsprojekter og eventuel støtte til, at mindre virksomheder kan komme ud i verden på relevante konferencer.

5.4 SHAREPLAYS FREMADRETTEDE ORGANISERING OG FORANKRING

En væsentlig kontekstfaktor i forhold til at få Shareplay til at lykkes er den organisering, som er valgt for Shareplay. Vi vil derfor kort berøre dette område.

Først og fremmest er det særligt for Shareplay, at indsatsen er tværregional. Flere af interviewpersonerne bemærker, at denne organiseringsform har været en udfordring, og at det har taget tid at finde sig til rette i dette setup og sikre en smidig struktur. De to regioner roses imidlertid af partnerne for at være meget samarbejdsvillige og løsningsorienterede, hvilket er vigtigt, da den tværregionale organisering er særdeles betydningsfuld:

”Det er ekstremt vigtigt, at Shareplay går på tværs af regioner, da det handler om at få kompetencer til at spille sammen. Kompetencer kender som sådan ikke geografiske grænser, og man bliver derfor nødt til at tænke udover det lokale. Den afgørende styrke ved Shareplay er, at det er et fælles talerør for, hvad der sker i branchen. De har overblik over hele regionen og ikke alene på film, animation eller spil.” (Interessant)

Samtidig er der dog flere interviewpersoner, der fremhæver, at Shareplay organisatorisk er alt for komplekst. Begrundelserne for denne oplevelse er flere. Der er for det første indsatsens ’tre forskellige ben’, som ganske vist vurderes at være en styrke, men som samtidig har skabt et sammensat projekt, ikke mindst pga. de forskellige finansieringskilder. For det andet er der som nævnt det tværregionale setup, og endelig har konstruktionen omkring Rådet været vanskelig.

Som det fremgår af evalueringen, er det lykkedes for aktørerne at navigere fint i denne komplekse struktur, men der er fortsat behov for at overveje, hvorledes organiseringen kan smidiggøres.

Det område, som evalueringens informanter primært vurderer, der bør være særligt fokus på fremadrettet, er rådskonstruktionen, der fra starten har voldt problemer, idet det har været svært at identificere snitfladerne mellem Rådet, regionerne og de forskellige partnere.

I starten var Rådet tænkt som en form for styregruppe, der tog beslutninger om igangsættelse af projekter og lignende. Med tiden er Rådet imidlertid nærmere blevet en faglig sparringspartner, som partnerne hører og læner sig op ad. Man kan også se Rådet som virksomhedernes talerør, da det er hér, virksomhederne er repræsenteret.

Flere interviewpersoner peger imidlertid på, at der stadig er rum for at finde en optimal form for Rådet med henblik på at udnytte de kompetencer og den viden, der er samlet i dette forum, bedst muligt og sikre den fortsatte udvikling af Shareplay. Udfordringen er, at flere oplever, at Rådet med tiden har udviklet sig til at blive et forum, hvor man bliver orienteret og diskuterer lidt, men som ikke spiller en stor rolle. Dette er en udfordring, hvis man gerne vil have virksomhederne med, og en af de deltagende virksomheder tilkendegiver da også, at det er en udfordring for engagementet, at der er så få private virksomheder med i Rådet. Når man som lille virksomhed vælger at bruge en hel dag på forberedelse og mødeafholdelse, så skal man kunne se en klar værdi ved at være med.

Det er på den baggrund Oxford Researchs anbefaling, at regionerne og partnerne overvejer, om Rådet har den rette form i forhold til at sikre virksomhedernes aktive deltagelse, ejerskab og kompetencer. Hvordan kan man

gøre det mere interessant for virksomhederne at være med? Kan man skabe en mere bestyrelseslignende konstruktion med virksomheder, der har en reel indflydelse? Kan man løfte diskussionerne i Rådet op på et mere strategisk niveau? Hvis ikke dette lykkes fremadrettet, risikerer man, at virksomhederne falder fra.

Afslutningsvis er der spørgsmålet, hvor Shareplay fremadrettet skal forankres. Det er Oxford Researchs vurdering, at den nuværende forankring i Filmbyen har været uproblematisk og derfor udmærket kan fortsætte.

En anden mulighed er at oprette en selvejende institution til Shareplay. Vi ved således fra lignende klynge-liggende initiativer, at selvejende institutioner ofte har handlefrihed og pragmatisme, der kan være nødvendig for, at klyngeinitiativer kan samle interessenter, virksomheder, uddannelses- og videninstitutioner samt offentlige aktører på tværs af en branche. Etableringen af en selvejende institution er imidlertid både ressourcekrævende og kapitaltung, sammenlignet med en fortsat forankring i Filmbyen.

5.5 MEDLEMSKONTINGENT, BRUGERBETALING ELLER ANDRE MODELLER?

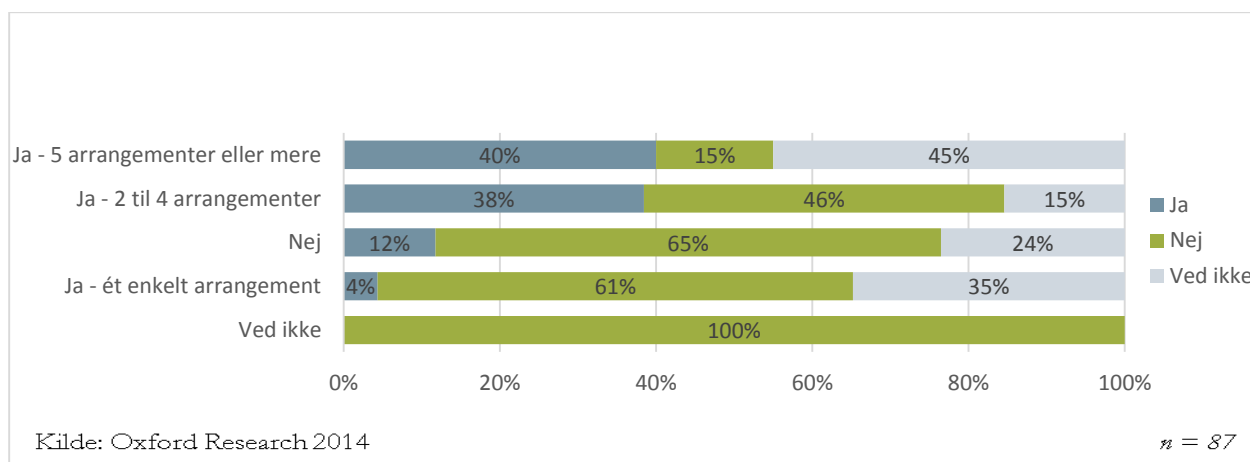
Et langsigtet mål med Shareplay er, at initiativet bliver selv bærende. Derfor er et af evalueringsspørgsmålene at undersøge forskellige modeller for fremadrettet finansiering.

For det første har vi i spørgeskemaundersøgelsen spurgt virksomhederne, om de vil være villige til at betale et medlemskontingent for at kunne drage nytte af Shareplays tilbud og services. Måske ikke så overraskende er de fleste medlemmer imod dette (47 pct.). Det er dog værd at bemærke, at der er 24 pct. af de adspurgte, som vil være villige til at betale et medlemskontingent.

Ser man på hvilke medlemmer, der er henholdsvis positive eller negative over for medlemskontingent, viser det sig, at antallet af arrangementer, man har deltaget i, er signifikant i forhold til ens holdning til at betale for ydelserne. Jo flere arrangementer, man har deltaget i, jo mere positiv er man generelt over for at betale et medlemskontingent, jf. figur 4. Til gengæld har det ingen signifikant betydning, hvilken størrelse virksomheden har, eller hvor tilfreds man er med ydelserne.

Figur 4 - Virksomhedernes villighed til at betale medlemskontingent (pct. af adspurgte medlemsvirksomheder)

(Spørgsmål: ”Vil du/I være interesseret i at betale medlemskontingent til Shareplay fremadrettet for deres arrangementer og services?- Afhængig af antallet af arrangementer man har deltaget i.)



I spørgeskemaundersøgelsen har vi bedt de medlemmer, som er positivt indstillede over for at betale medlemskontingent, om at vurdere, hvor meget de maksimalt vil betale om året. Her er der ikke noget entydigt billede, men flertallet lægger sig omkring max 500 kr. (33 pct.) og max 1.000 kr. (33 pct.). 10 pct. svarer max. 2.000 kr., mens 3 personer – svarende til 14 pct. – vil betale op til 5.000 kr. Endelig er der 10 pct., som svarer ”ved ikke”.

Blandt forklaringerne på, hvorfor virksomhederne ikke vil betale et medlemskontingent, er bl.a., at branchen er iværksættertung, samt at der er en række andre gratis tilbud på markedet, som virksomhederne hellere vil benytte, såfremt de skal betale et fast kontingent for Shareplays ydelser.

”Det felt, Shareplay opererer inden for, er jo primært for iværksættere, og de har ikke så mange penge. Derfor skal man tænke sig rigtig godt om, inden man introducerer et kontingent.” (Virksomhed, interview)

”Jeg deltager primært for netværket, men transportomkostningerne er i forvejen så høje, at hvis jeg både skulle betale for at transportere mig og for arrangementer, så vil jeg højst sandsynligt ikke komme afsted.” (Virksomhed, survey)

”Mit udbytte er for lille, og lignende viden kan hentes gratis andre steder.” (Virksomhed, survey)

Der er dog også virksomheder, der gerne betaler et medlemskontingent, men for nogen vil det i så fald være en forudsætning, at medlemskabet indebærer mere målrettet rådgivning til den enkelte virksomhed.

”Jeg ville være villig til at betale et kontingent, hvis jeg kunne få noget mere en-til-en opmærksomhed fra konsulenten, men jeg vil nok synes, det er en bedre model at betale for den enkelte aktivitet.” (Virksomhed)

Der er generelt også en bred villighed blandt virksomhederne til at betale for de enkelte arrangementer i form af brugerbetaling, hvilket også allerede sker i dag.

Mens et flertal ikke ønsker at betale et medlemskontingent til Shareplay, er flere positivt indstillede over for at indgå i kommercielle partnerskaber med Shareplay. Et kommercielt partnerskab kunne eksempelvis være et samarbejde, hvor netværkets opbyggede viden kan bruges i enkelte og konkrete projekter i virksomhederne. Her svarer 53 pct. af de adspurgte ja, mens kun 11 pct. svarer nej. Der er med andre ord bred interesse for en sådan konstruktion, og det er en vej, som sekretariatet bør undersøge nærmere.

Under alle omstændigheder må man regne med, at initiativet også fremadrettet vil have behov for offentlig støtte. Dette er også Oxford Researchs erfaringer fra andre lignende klyngeinitiativer både i ind- og udland, at de finansieres af forskellige former for offentlig støtte, herunder både en fast driftsstøtte og forskellige former for projektmidler.

5.6 BEDRE DOKUMENTATION AF DE SKABTE RESULTATER

Som beskrevet i evalueringen har Shareplay opnået en række markante resultater, herunder branchebevidsthed, mere forretningsorienterede virksomheder, nye netværk og blivende samarbejdsrelationer i branchen, og virksomhederne fremhæver bl.a. Shareplays medvirken til at igangsætte konkrete samarbejdsprojekter. Det er imidlertid et opmærksomhedspunkt, at disse resultater og den værdi, som disse resultater har givet virksomhederne, ikke fremstår særlig veldokumenteret, fx i form af gode eksempler og succeshistorier.

Shareplay har løbende afrapporteret på sin resultatkontrakt til Region Midtjylland og Region Nordjylland og har i disse afrapporteringer kunnet dokumentere, at de aftalte mål og resultatkrav i væsentlig grad har været opfyldt. Men hvad er det præcis for nogle (eksempler på) resultater, der indtil videre er skabt i Shareplay via de afholdte aktiviteter og ikke mindst via de projekter, som fonden har støttet? Flere interviewpersoner, heriblandt virksomheder, efterspørger i den sammenhæng en bedre opfølgning på fondsprojekterne.

En af forklaringerne på, at det kan være svært at dokumentere og beskrive de resultater, der er kommet ud af Shareplay indtil videre, er dels at det ikke har været muligt at anvende midlerne fra Shareplay Fonden til konkret produktudvikling. Midlerne er givet til facilitering af samarbejde, videndeling etc., som evalueringens informanter typisk ikke på samme måde betragter som et resultat. Hertil kommer, at det tager lang tid at udvikle et færdigt produkt, og selv om nogle af de samarbejder, der er etableret via Shareplay, er i gang med dette, har det endnu ikke resulteret i et færdigt produkt.

Slutmålet med Shareplay skulle også gerne være konkrete produkter, der kan skabe regional vækst og arbejdspladser, men der er efter Oxford Researchs vurdering også behov for, at Shareplay-sekretariatet får synliggjort over for virksomhederne, at sekretariatets indsats *også* har medvirket til at kompetenceudvikle virksomhederne og til at skabe nye tværgående for samarbejde om dette og hint.

Pointen er, at det er vigtigt også at synliggøre de mere 'bløde' og blivende resultater og værdier *i sammenhæng med* de mere 'hårde' effekter, som indfinder sig på længere sigt, over for kommende medlemsvirksomheder, tøvende medlemsvirksomheder og virksomheder fra andre og "traditionelle" brancher. De gode og konkrete

historier bør derfor dokumenteres og præsenteres på en synlig måde på Shareplays hjemmeside og ved de arrangementer, som afholdes.

6. Shareplays kobling til More.Creative

For Region Midtjyllands vedkommende blev Shareplay i 2014 lagt ind under More.Creative, som er evalueret selvstændigt i denne evalueringens første del.

Nogle aktører giver udtryk for, at det er positivt og giver god mening, at Shareplay er blevet koblet til More.Creative, da Shareplays sekretariat med dette netværk får adgang til andre brancher, eksempelvis modebranchen og gastronomien, hvilket netop er brancher, som det vil være interessant for Shareplay at få fat i.

Samtidig er det ikke alle i kredsen omkring Shareplay, der forstår, hvorfor Shareplay er blevet en del af More.Creative. Fornemmelsen er, at Shareplay har skullet give noget, men ikke har fået noget igen. Dette indtryk vidner om, at der er behov for en bedre kommunikation af koblingen til More.Creative, som alt andet lige også har bidraget til indtrykket af et komplekst projekt.

Shareplays sekretariat giver imidlertid udtryk for stor tilfredshed med den sparring, der er givet til sekretariatet i regi af More.Creative, og har en forventning om, at More.Creatives operatør vil være en stor hjælp i forbindelse med det strategiske arbejde omkring Shareplays fremtidige strategi 2.0 samt forankring, hvor erfaringerne fra andre branchepartnerskaber kan trækkes ind.

Omvendt kan erfaringerne fra Shareplays udviklingsforløb også anvendes af de øvrige branchepartnerskaber og kreative partnerskaber under More.Creative; både de ting, der har fungeret godt og det, der har fungeret mindre godt. Fx er det en relevant læring, at det har fungeret godt at kombinere forskellige netværksaktiviteter med konkrete projekter, som virksomhederne kan samarbejde om, enten i forbindelse med de afholdte 'jams' eller i regi af Shareplay Fonden. Sådanne konkrete samarbejder giver således mening for virksomhederne og er med til at skabe en fælles brancheidentitet.

I forhold til en mere praktisk erhvervsservedel har det tillige fungeret godt at ansætte en økonomisk controller i sekretariatet, der kunne rådgive virksomhederne om forskellige økonomiske spørgsmål. Endelig er der også gode erfaringer at trække på fra Shareplays trebenede konstruktion bestående af en fond, strategiske midler og et sekretariat.

Evalueringen af Shareplay giver dog også den læring til andre partnerskaber, at man skal passe på med at oprette for komplekse konstruktioner, hvis overordnede formål og konkrete aktiviteter er uklare. Herudover skal man være forsigtig med at oprette organer og råd uden en væsentlig funktion. Endelig er det et opmærksomhedspunkt for andre partnerskaber at være bevidste om løbende at synliggøre både de 'hårde' og 'bløde' resultater.

Afslutningsvis vurderer Oxford Research på baggrund af vores evaluering af *More.Creative*, at det er vigtigt, at Shareplay sammen med operatørkredsen i More.Creative og de to regioner drøfter muligheden for at lægge nogle af More.Creative-partnerskaberne, der har karakter af at være afgrænsede udviklingsprojekter, ind under Shareplay, både med henblik på bedre at udnytte Shareplays kompetencer og ikke mindst den brede virksomhedskontakt inden for cross media branchen.

7. Evalueringens metoder

I det følgende gennemgås metoder og datakilder, der er grundlag for evalueringen af Shareplay. Dataindsamlingen til evalueringen af Shareplay indbefatter følgende:

- Desk research af projektmateriale og af websites om Shareplay
- Kvalitative interview med udvalgte interessenter i Region Midtjylland, med Shareplay-sekretariatet, med Shareplay-partnere, med medlemmer af Shareplay Rådet og med medlemmer af Shareplay
- Spørgeskemaundersøgelse med Shareplays medlemsvirksomheder.

Desk research af projektmateriale og websites om Shareplay

Evalueringen af Shareplay er indledt med gennemgang af relevant projektmateriale vedrørende Shareplay. Projektmateriale omfatter:

- ”Cross media – Regionalt udviklingsprojekt” – Behandlet ansøgning af Vækstforum fra 2009
- More.Creatives tilsagnsskrivelse med Shareplay 2013
- Oversigt over Shareplays netværksaktiviteter
- Diverse interne evalueringer.

Evaluators har desuden foretaget desk research af www.shareplay.dk og af Shareplays medlemswebsite shareplay.ning.com.

Gennemgangen af relevant projektmateriale vedrørende Shareplay og af ovennævnte websites har bl.a. været grundlaget for den opstillede forandringsteori og for udarbejdelse af spørgeguides til interview.

Kvalitative interview – Shareplay

Der er i alt gennemført kvalitative interview med 24 aktører angående Shareplay:

- 1) Interview med udvalgte interessenter i Region Midtjylland om Shareplay: i alt 2 aktører
- 2) Interview med Shareplay sekretariatet: i alt 1 aktør
- 3) Interview med Shareplay partnere: i alt 5 aktører
- 4) Interview med medlemmer af Shareplay Rådet: i alt 6 aktører (fokusgruppe)
- 5) Interview med medlemmer af Shareplay: i alt 10 aktører.

Der er gennemført individuelle face-to-face interview med Shareplay-sekretariatet og to Shareplay-partnere, fokusgruppeinterview med Shareplay Rådet, mens der er foretaget telefoninterview med de resterende aktører.

Der er udarbejdet særlige interviewguides til hver aktørgruppe for at tage højde for, at de forskellige aktører har forskelligt udgangspunkt, kendskab og indsigt i Shareplay. Interviewene er gennemførte som semistrukturerede interview.

Spørgeskemaundersøgelse med medlemmer af Shareplay

I tillæg til de kvalitative interview er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse med medlemmer af Shareplay. Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en totalpopulationsundersøgelse blandt alle medlemmer af Shareplay og forløb fra den 18. august til den 1. september 2014. Der blev udsendt rykkermail den 25. august 2014.

Kontaktinformationerne (virksomhedsnavn og e-mail) på medlemmer af Shareplay blev indhentet fra Shareplay-sekretariatet. Spørgeskemaet indeholdt både lukkede og åbne svarmuligheder, og de åbne svar indgår som data i evalueringen og supplerer den information, som evaluator har fået fra de kvalitative interview med medlemmer af Shareplay.

Der blev i alt udsendt elektroniske spørgeskemaer via Enalyzer til 1.183 medlemmer af Shareplay. I alt har 87 medlemmer af Shareplay gennemført spørgeundersøgelsen (7 pct.). 1.016 medlemmer har ikke svaret på spørgeskemaundersøgelsen (86 pct.), 56 ønskede ikke at deltage (5 pct.), mens der var 24 ufuldstændige besvarelser (2 pct.).

Det er vigtigt at være opmærksom på, at der ikke er grundlag for at generalisere på baggrund af data fra spørgeskemaundersøgelsen til alle medlemmer af Shareplay, da medlemmerne/virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen ikke er repræsentative for alle medlemmer af Shareplay. I fortolkningen af de kvantitative resultater er det derfor centralt at have for øje, at resultaterne kun kan bidrage med ny viden om et udsnit af medlemmerne af Shareplay og dermed pege på tendenser og indikationer.

Med brugen af en kombination af kvantitative og kvalitative elementer – også kaldet ”mixed methods” – har evaluator imidlertid sikret sig en triangulering af resultaterne. Det vil sige, at de resultater, som fremgår af den kvantitative del, også har kunnet findes i den kvalitative del.

Hertil kommer brugen af forskellige kilder og anvendelse af en kildetriangulering, der har haft blik for, hvor de forskellige kilders udsagn hhv. understøtter, illustrerer og udfordrer hinanden. På den baggrund har vi sikret os, at evalueringen samlet set hviler på et validt datagrundlag.



DANMARK

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

NORGE

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

SVERIGE

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

FINLAND

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

BRUXELLES

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