

Vækstforum Nordjylland

## **Cross Media (Shareplay)**

Rapport

Oktober 2011

REGION NORDJYLLAND  
VÆKSTFORUM



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

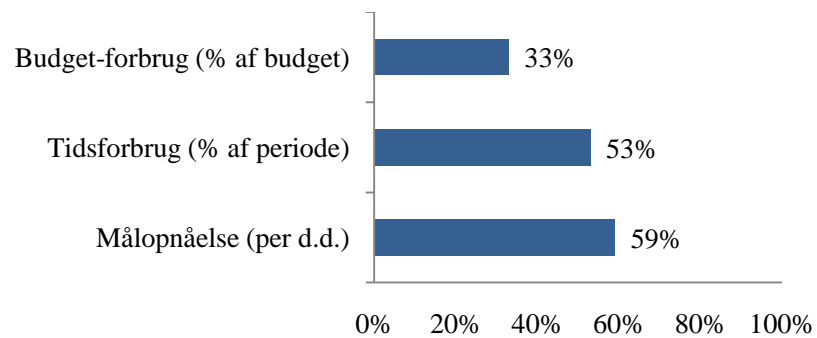
# COWI

Vækstforum Nordjylland

## **Cross Media (Shareplay)**

Rapport

Oktober 2011



Dokumentnr. 1  
Version 1  
Udgivelsesdato

Udarbejdet MAWL  
Kontrolleret NVBE  
Godkendt JDCR

## **Indholdsfortegnelse**

<b>1</b>	<b>Resume på fremdrift af projektet</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Beskrivelse af projektet</b>	<b>4</b>
2.1	Formål og baggrund	4
2.2	Hovedaktiviteter i projektprogrammet	5
<b>3</b>	<b>Fremdriftsbedømmelse</b>	<b>8</b>
3.1	Resultatmål og målopnåelse	8
3.2	Fremdriftsberegninger	14
<b>4</b>	<b>Udfordringer og anbefalinger</b>	<b>21</b>
4.1	Udfordringer	21
4.2	Anbefalinger	22

## **Bilagsfortegnelse**

Bilag 1	Evalueringstema og Scoringssystem	26
---------	-----------------------------------	----

## 1 Resume på fremdrift af projektet

Afsnittet indeholder et kort resume af rapportens pointer om fremdrift i projektet i forhold til fire centrale evalueringsspørgsmål.

### Rationale

Cross Media-indsatsen skal fremme evnen til at arbejde på tværs af medieformater i Region Midtjylland og Region Nordjylland. Hovedformålet er at skabe innovationsbaseret vækst i medievirksomhederne inden for oplevelsesøkonomien i de to regioner, baseret på øget samarbejde på tværs af brancheskel og en stærkere kobling til videninstitutioner.

Den overordnede målsætning for projektet er at skabe øget beskæftigelse og indtjening hos de direkte involverede virksomheder inden for film og nye medier i de to regioner; sekundært at der skabes afledte effekter, som øger den generelle konkurrenceevne for aftagerne af cross media produkter og services (f.eks. værktøjer til markedsføring, produktudvikling eller undervisning).

### 1. Fremdrift

På baggrund af, at projektet på evalueringstidspunktet er 19 måneder henne i en tre-årig projektperiode svarende til 53 %, er projektets målopnåelse på 59 % tilfredsstillende og COWI vurderer ikke, at projektet vil have problemer med at nå sine målsætninger. Projektledelsen har i første halvdel af projektet fokuseret på afholdelse af arrangementer og rekruttering af medlemmer, hvilket der er en naturlig logik i, da projektet er banebrydende i forhold til cross media samarbejde i Danmark. Projektet har dog lidt under, at en særlig pulje af midler endnu ikke er blevet oprettet, hvilket har begrænset mulighederne for at fokusere på konkrete samarbejdsprojekter, som disse midler skulle anvendes til.

### 2. Organisation

Projektets tilsagnsmottagere består af et konsortium af fire aktører inden for medieområdet i Region Midtjylland og Region Nordjylland (Filmby Århus, The Animation Workshop (Viborg), Alexandra Instituttet (Århus) og Bretteville Hotspot (Aalborg)). Sekretariatsfunktionen og det daglige arbejde med projektet varetages af Shareplay (identisk med projektet), som ledes af projektleder Kristian Bang Nørgaard. Projektlederen tiltrådte dog først 1. september 2010, altså et halvt år efter projektets formelle start. De fire partnere i konsortiet udgør samtidig Shareplays styregruppe, som medvirker til at tage strategiske beslutninger for projektet og bidrager med sparring for projektlederen.

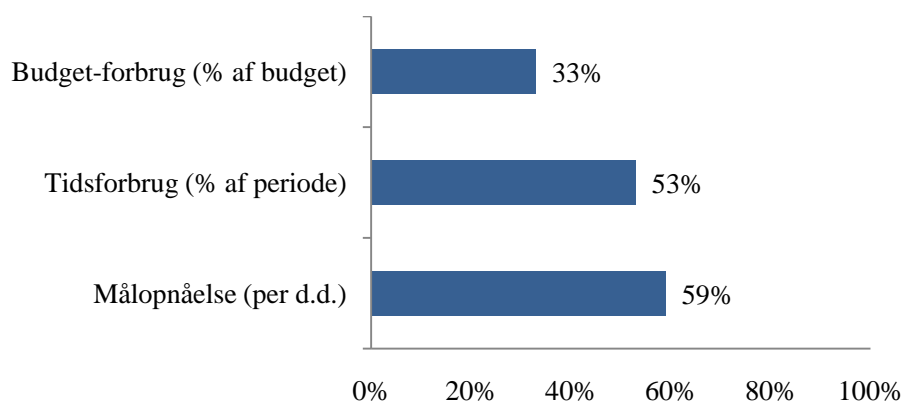
### 3. Effektvurdering

Shareplay er et nystartet netværk, som dog har store ambitioner om at skabe samarbejde mellem forskellige typer virksomheder inden for cross media. Samtidig har Shareplay defineret en forholdsvis klar metode for, hvordan netværksarbejdet skal føre til konkrete samarbejder. Shareplay har iværksat et langsigtet arbejde, som dog på den korte bane er afhængigt af oprettelsen af den planlagte cross media pulje for at kunne søsætte konkrete projekter. Shareplays muligheder for at bidrage med matchmaking, videndeling og kompetenceudvikling er ikke afhængigt af denne pulje, men skal de to regioners ambitioner om at være nationale bannerførere inden for cross media området kunne opretholdes, vil det formodentlig kræve oprettelsen af denne pulje snarest. Desuden bør fokus på dialogen med nordjyske virksomheder skærpes for at sikre et bredt tværregionalt samarbejde og dermed den nødvendige kritiske masse for projektet.

### 4. Ændringer og tilpasninger

COWI vurderer overordnet, at projektet er velstruktureret, relevant og har et højt ambitionsniveau. Foruden oprettelsen af cross media puljen er der derfor ingen kritiske udfordringer for projektet, som kræver nogen større tiltag. På trods af dette har COWI en række anbefalinger til projektet, som primært relaterer sig til at formidlingen og kontakten til virksomhederne i netværket. Herunder at gøre det potentielle udbytte ved deltagelse i netværket tydeligere og mere konkrete; at ekspliciterer formålet med alle Shareplays aktiviteter – såvel over for sig selv som over for virksomhederne; at sikre en entydig branding af Shareplay over for de netværk, som Shareplay overtager; at stille større krav til Shareplays egne agenter ift. disses virksomhedskontakt; at skabe større nærhed lokalt i Nordjylland og at overveje flere nye tilgange til at etablere samarbejder. Dertil kommer en anbefaling til bevillingsgiverne om at forlænge projektperioden, så der tages højde for projektets de facto budgetperiode og forsinkelsen af oprettelsen af den særlige cross media pulje.

Figur 1-1 Fremdriftsindikatorer



Ovenfor er præsenteret de tre fremdriftsindikatorer, forbrug af budget og tid samt overordnet målopnåelse. I rapporten redegøres i større detalje for de fire vurderingsindikatorer: relevans, kvalitet i målopnåelse, målopnåelse i forhold til tidsforbrug samt målopnåelse i forhold til budgetforbrug.

## 2 Beskrivelse af projektet

### 2.1 Formål og baggrund

Hovedformålet med erhvervs-satsningen Cross Media er at skabe innovations-baseret vækst, baseret på gennembrud i udviklingen af produkter, processer og ydelser i grænseområderne mellem medier, it og formidlingsformer. Dermed favner begrebet ”cross media” eller ”trans media” alt fra filmproduktion og nyhedsformidling, udvikling af computerspil og animationsfilm, til undervisning og forskning, ligesom mange IT- og kommunikationsvirksomheder indgår naturligt i satsningens ambition.

Region Midtjylland, Region Nordjylland og en række kommuner har på basis af kreative kompetencer, vidensinstitutioner, erhvervstraditioner og gode rammevilkår formået at opbygge en række lokale miljøer, der tager udgangspunkt i forskellige sider af cross media. Denne opbakning giver en unik mulighed for at samarbejde om at udnytte et stort potentiale for udvikling af nye tværgående aktiviteter på tværs af nye og gamle medieplatforme.

Af nordjyske eksempler kan nævnes det digitale væksthuse Bretteville i Aalborg med bl.a. nye anvendelser for computerspil og Vendsyssel Egnsteater i Hjørring med samkøring af Tv-verdenen og teaterverdenen i nye mediebaserede fortællinger og forestillinger til både web, TV og teater. Som startskud til en større, koordineret erhvervs-satsning inden for Cross Media har Vækstforum Nordjylland tidligere bevilget 250.000 kr. til igangsætning af et forprojekt samt til afholdelse af en dialogkonference (medfinansieret af Region Midtjylland med ½ mio. kr.). Forprojektet demonstrerede stor erhvervmæssig opbakning til en cross media satsning på grund af gode vækst- og udviklingsmuligheder. Bl.a. deltog 200 repræsentanter fra virksomheder, forsknings- og uddannelsesverdenen i konferencen *Film og nye medier - oplevelsesøkonomi og vækst* i 2008.

Derudover er der gennemført en analyse af erhvervspotentialet med deltagelse fra 431 virksomheder med en samlet omsætning på knap 10 mia. kr. Analysen peger på et stort vækstpotentiale, idet det globale underholdnings- og mediemarked er i markant vækst, samt ikke mindst fordi væksten i værdiskabelse er relativt høj i forhold til klassiske fremstillings erhverv. En satsning på cross media bygger således på nogle af de brancher med størst vækstpotentiale. Analysen afdækkede imidlertid, at der er mangel på understøttende netværk, faglige og forretningsmæssige kompetencer, kvalificeret arbejdskraft og risikovillig kapital samt behov for bedre samspil mellem vidensinstitutionerne. Det er bl.a. disse vækstbarrierer, som projektet skal bearbejde og nedbryde.

### Projektoplysninger

- Projektnavn: Cross Media (nu: Shareplay)
- Bevillingsgiver: Region Nordjylland og Region Midtjylland (1:2)
- Projektets fokusområde (REUS): Oplevelsesøkonomi
- Ansøger: Konsortium bestående af fire partnere (se næste punkt)
- Partnere: Filmby Århus, The Animation Workshop (Viborg), Alexandra Institutet (Århus) og Bretteville Hotspot (Aalborg).
- Budget: 28,5 mio. DKK – heraf udgør regionale udviklingsmidler fra Region Midtjylland og Region Nordjylland hhv. 11,25 og 5,75 mio. DKK
- Projektperiode: 1. marts 2010 - 28. februar 2013

## 2.2 Hovedaktiviteter i projektprogrammet

Cross Media-satsningen er bygget op om tre primære initiativer. Disse tre er listet i nedenstående boks med angivelse af størrelsen af de øremærkede midler.

- Udviklingssekretariat (11,25 mio. kroner)
- Strategiske projekter (6 mio. kroner)
- Cross Media pulje (11,25 mio. kroner)

COWI har fået til opdrag alene at gennemføre en fremdriftsvurdering for de to førstnævnte initiativer, hvorfor referencer til puljen kun vil indgå, hvor det findes relevant for de evaluerede aktiviteter.

I beskrivelsen af projektets hovedaktiviteter er det hensigtsmæssigt at opdele udviklingssekretariatets aktiviteter i fem hovedaktiviteter, mens strategiske projekter fungerer som en selvstændig hovedaktivitet. Dermed kan projektet beskrives ved følgende seks hovedaktiviteter:

- Shareplay-netværket
- Fokuserede netværk (nichenetværk)
- Kompetenceudvikling
- Internationale samarbejdsrelationer
- Formidling
- *Strategiske projekter*

**Shareplay-netværket** På baggrund af en kortlægning af aktører, netværk, initiativer, organisationer, virksomheder og talentmiljøer vil konsortiet udvikle og drive et medlemsbaseret netværk med fokus på innovation og vækst. Shareplay netværket, som består af individuelle personer med interesse for et eller flere af fagområderne under film og nye medier, skal både have en faglig spredning og have deltagelse fra virksomheder, offentlige organisationer, som skal aftage cross media produkter samt relevante forskere og eksperter inden for området. Shareplays grundlæggende arbejde består således i at udvikle, understøtte og udvide dette netværk samt gennemføre aktiviteter for netværket bl.a. med henblik på at rådgive, formidle viden, inspirere, motivere, match-make og afholde seminarer og workshops. Etablering af et cross media netværk adresserer direkte et ønske, som blev identificeret i det analytiske forarbejde til udviklingen af cross media-satsningen. 75 % af de adspurgte virksomheder i undersøgelsen angav således et behov for tættere samarbejde, mens 58 % af virksomhederne efterlyste, at det offentlige understøtter netværksinitiativer.

I den konkrete udmøntning af Shareplays facilitering af det overordnede netværk er der i resultatkontrakten fokus på, at

- *Shareplay netværket efter et år rummer minimum 300 personer, som har deltaget i ét eller flere arrangementer eller været aktiv på netværkets online netværksplatform (resultatkrav 2.1).*
- *Shareplay, som led i rådgivningsfunktion i forhold til de generelle erhvervsfremmeinitiativer i Midt- og Nordjylland, skal henvise i alt 25 virksomheder til et møde i væksthuse (resultatkrav 2.3).*

**Fokuserede netværk** Som led i det mere målrettede arbejde med at skabe synergi på tværs af fagområder og faglige interessefællesskaber er det hensigten, at Shareplay skal skabe konkrete initiativer i form af nye samarbejdskonstellationer mellem virksomheder og personer fra forskellige fagområder – såvel mellem aktører inden for forskellige medieformater som mellem disse medie-aktører og eksterne aktører (typisk aftagere af produkter). De fokuserede netværke kan have forskellige afsæt som f.eks. særlige temaer, produktformer, geografisk tilknytning, afsætningsmarkeder, distributionsformer, nye teknologier etc. Det er et vigtigt element i disse netværk, at der sker værdiskabelse for deltagerne i form af tilførsel af ny viden, hvilket blandt andet skal sikres gennem en stærkere kobling til vidensinstitutioner. Ifølge resultatkontrakten er det målsætningen, at

- *Shareplay etablerer mindst otte "nichenetværk" (af Shareplay benævnt "fokuserede netværk", som skal være tværregionale og åbne for alle (resultatkrav 2.2).*

**Kompetenceudvikling** Et af projektets hovedformål er at hæve viden- og kompetenceniveauet i cross media-sektoren, hvormed der kan skabes grundlag for mere original og tværgående produktion. Det påligger derfor Shareplay at arbejde for, at de to regioners virksomheder inden for cross media får adgang til mere kvalificeret arbejdskraft og at virksomhedernes forretningsmæssige kompetencer styrkes. I den forbindelse er der i resultatkontrakten identificeret tre aktiviteter, som Shareplay skal tage initiativ til med henblik på kompetenceudvikling:



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En kortlægning af udbud af kurser og efteruddannelse relevant for cross media-sektoren og en videreformidling af denne (resultatkrav 3.1).</i></li> <li>• <i>Kortlægning af relevant viden fra forskningsverdenen og videreformidling af viden fra mindst ni forskellige forskningsprojekter (resultatkrav 3.2).</i></li> <li>• <i>Udvikling og facilitering af minimum otte offentligt tilgængelige seminarer eller konferencer (resultatkrav 3.3).</i></li> </ul>
Internationale samarbejdsrelationer	<p>Cross media området har i højere grad end mange andre brancher afsætningsmarkeder på tværs af landegrænser, hvorfor det er væsentligt for Shareplay at have et internationalt fokus i netværksarbejdet. Dette er et fokus, der går to veje, idet der dels skal skabes international opmærksomhed om den regionale cross media sektors produkter og jobmuligheder, dels skal de regionalt hjemmehørende virksomheder gives bedst mulig indsigt i mulighederne for internationale samarbejdsrelationer og markeder. Ifølge resultatkontrakten skal Shareplay derfor konkret arbejde for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En afdækning af mulige internationale partnere og afsætningsmarkeder og formidling af disse til relevante aktører i netværket (resultatkrav 4.1).</i></li> <li>• <i>Afholdelse af et til to internationalt orienterede arrangementer om året (resultatkrav 4.2).</i></li> </ul>
Formidling	<p>Et vigtigt led i Shareplays arbejde er at udbrede kendskabet til netværkets aktiviteter og resultater, dels for at vække interesse for Shareplay hos relevante aktører og potentielle netværksdeltagere, dels for at styrke de to regioners position som fanebærere inden for cross media området. Foruden den kommunikative del skal kendskabet til Shareplays mål og initiativer også styrkes gennem strategiske partnerskaber med kan bidrage til Shareplays faglige og geografiske rækkevidde. I resultatkontrakten fastslås det derfor, at</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Shareplay skal sørge for en bred formidling af erfaringer og succes historier gennem aktiv brug af pressen, websites og seminarer og dermed sikre, at kendskabet til Shareplay i målgruppen er min. 50 % ved projektets udgang (resultatkrav 5.1).</i></li> <li>• <i>Shareplay skal desuden skabe synergi med nationale og regionale erhvervmæssige indsatser og helt konkret etablere seks formaliserede partnerskaber (resultatkrav 4.2).</i></li> </ul>
Strategiske projekter	<p>De strategiske projekter skal hjælpe cross media erhvervene i de to regioner til at udnytte deres potentiale fuldt ud, se mulighederne samt håndtere udfordringerne i den nye digitale verden. Projekterne skal bidrage til optimering af den kreative branches kompetencer, forretningsforståelse, kendskab til afsætning via de rette kanaler, match-making, samarbejder på tværs, videndeling, produktudvikling med cross media for øje, afprøvning af nye forretningsmodeller, internationalisering, innovation, kommunikation og kortlægning af ressourcer i de to regioner. De strategiske projekter har til opgave at udforske og understøtte de kreative virksomheder i, hvordan de når deres kunder på nye måder, hvordan de gør det let for kunderne at tilgå deres produkter, og ikke mindst hvordan de får kommunikeret effektivt med kunden.</p>

### 3 Fremdriftsbedømmelse

Afsnittet fokuserer på de resultater og effekter, som er angivet i projektets resultatkontrakt og beskriver fremdriften hen imod disse.

Projektet løber over en 3-årig periode fra 1. marts 2010 til 28. februar 2013. På evalueringstidspunktet (ultimo september 2011) er 19 af projektets 36 måneder gået. Det har imidlertid ikke været muligt at iværksætte projektets aktiviteter efter planen, dels fordi Shareplays projektleder og netværkskoordinator først tiltrådte per 1. september 2010, dels fordi projektholdet har afventet oprettelsen af cross media puljen, som indeholder en stor del af midlerne til erhvervmæssig udvikling af området. Generelt er det en udfordring for projektledelsen, at der opereres med to projektperioder foruden den formelle ovenfor: dels en budgetperiode (1. januar 2010 til 31. december 2012), dels en "driftsperiode", der følger projektdeltagernes ansættelse (1. september 2010 til 31. august 2013).

#### 3.1 Resultatmål og målopnåelse

Afsnittet indeholder en redegørelse for de målsætninger, der er opsat i projektansøgningen samt en beskrivelse af fremdriften for projektets hovedaktiviteter. Data er indhentet gennem interviews med projektlederen ved konsortiets operatør, Shareplay, gennem interviews med konsortiets nordjyske partner og nordjyske interessenter samt gennem et elektronisk spørgeskema udsendt til hele Shareplays netværk af individuelle personer samt Shareplays målgruppe af virksomheder.

##### 3.1.1 Planlagte resultatmål

I forbindelse med godkendelsen af projektet har Region Nordjylland og Region Midtjylland indgået en resultatkontrakt med Cross Media konsortiet. Resultatkontrakten indeholder en række specifikke resultatkrav, hvoraf alle målbare resultatkrav med relevans for denne evaluering fokuserer på (dvs. ikke resultatkravene vedrørende den særlige pulje) er lagt til grund for vurderingen af projektets målopnåelse. Tabel 3-1 nedenfor gengiver disse konkrete målsætninger.

Tabel 3-1 Projektspecifikke målsætninger for Cross Media (Shareplay)

Aktivitet	Målsætning
Rekruttering af deltagere til Shareplay-netværket	300 personer

Etablering af fokuserede netværk (nichenetværk)	8
Virksomheder henvist til møde med væksthuse	25
Forskningsprojekter, hvorfra viden er videreformidlet til netværk	9
Offentligt tilgængelige seminarer faciliteret og udviklet	8
Internationalt orienterede netværksarrangementer	1-2 årligt
Minimum kendskab til Cross Media i den primære målgruppe	50 %
Formaliserede partnerskaber etableret	6

### 3.1.2 Målopnåelse

Overordnet skal målopnåelsen på de specifikke målepunkter afspejle fremdriften af de enkelte aktiviteter under projektprogrammet.

Tabel 3-2 Målopnåelse for Cross Media (Shareplay)

Delmål (slutmål)	Status (kort)	Målopnåelse per d.d. i procent
Rekruttering af <b>300</b> deltagere til Shareplay-netværket	301	100 %
Etablering af <b>8</b> fokuserede netværk (nichenetværk)	2	25 %
<b>25</b> virksomheder henvist til møde i væksthuse	19	76 %
Videreformidlet viden fra <b>9</b> forskningsprojekter	0	0 %
<b>8</b> offentlige seminarer faciliteret og udviklet	9	100 % (+)
<b>3-6</b> internationalt orienterede netværksarrangementer	2	44 % <sup>1</sup>
Minimumskendskab til Cross Media på <b>50 %</b>	Cirka 47 %	95 %
<b>6</b> formaliserede partnerskaber etableret	(2)	33 %

#### Fremdrift for Shareplay-netværket

Shareplay, som Cross Media-satsningen har skiftet navn til, fik en træg start af en række årsager, hvoraf de væsentligste er, at projektlederen, Kristian Bang Nørgaard, først tiltrådte 1. september 2010; den tidligere styregruppe for projektet blev omdannet til et rådgivende udvalg; lederen af Filmby Århus, som er Shareplays organisatorisk tilhørssted, blev ikke forlænget; og etableringen af den særlige Cross Media pulje har trukket ud og er på evalueringstidspunktet endnu ikke oprettet. Samtidig har Shareplay skulle sammenbringe en række aktører med forskellige interesser og dagsordener (de fire partnere i konsortiet samt de to medvirkende regioner), hvilket har udgjort en naturlig udfordring.

<sup>1</sup> Der skal ifølge resultatkontrakten afholdes 1-2 arrangementer årligt, hvilket vil sige 3-6 over en tre-årig periode. Det faktiske tal er derfor divideret med gennemsnitsværdien (4,5).

Arbejdet med at skabe fælles fodslag for det rådgivende råd har været vigtigt i forhold til at skabe en vigtig sparringspartner for Shareplay-sekretariatet.<sup>2</sup>

Shareplay er dog på kort tid nået forholdsvis langt og har på evalueringstidspunktet opnået målsætningen om 300 medlemmer i netværket, som dog skulle have været opnået efter det første år af projektperioden (marts 2011), men som i stedet blev opnået omkring september 2011, hvilket dog må betragtes som tilfredsstillende projektets vanskelige opstart taget i betragtning.

Shareplay sekretariatet har indtil nu arbejdet meget målrette med at nå ud til en vifte af forskellige brancher inden for film og nye medier og inspirere og invitere til samarbejde på tværs af fagområder. For at få rodfæste hos virksomhederne inden for disse brancher og fagområder har det været Shareplays strategi i videst muligt omfang at bygge videre på eksisterende netværk for ikke at oversvømme relevante aktører med netværkstilbud. Shareplays grundstamme vil således efterhånden komme til at basere sig på de fire konsortiedeltageres netværk. For eksempel er Shareplay i gang med en proces om overtagelse af det nordjyske spilletværk Dreamgames, som er en del af Bretteville Hotspot. Shareplay er samtidig i gang med at ekspandere målgruppen – bl.a. gennem sin indtrædelse i styregruppen for netværket Headstart, som fokuserer på kommunikation – og ved også at inddrage aftagere af potentielle cross media produkter som f.eks. PR-bureauer.

Shareplay sekretariatet har som nævnt også forpligtet sig til at henvise virksomheder i netværket til møder med væksthuse i de to regioner. Som det fremgår af Shareplays seneste afrapportering (september 2011) har man identificeret 19 virksomheder, som vil blive henvist til væksthuse. Med til dette arbejde hører dog en validering af denne liste i forhold til at undersøge, om pågældende virksomheder allerede har været i kontakt med væksthuse.

#### Fremdrift for fokuserede netværk

I resultatkontrakten forpligter Shareplay sig til at etablere i alt otte såkaldte "niche-netværk", som dog siden er blevet omdøbt til "fokuserede netværk". Formatet for disse netværk ligger endnu ikke helt fast, men det er COWIs vurdering, at der primært bliver tale om "arbejdsgrupper", der i en begrænset periode mødes om løsningen af konkrete problemstillinger, udvikling af konkrete produkter eller videndeling om et bestemt emne. Ifølge Shareplay er den foreløbige erfaring, at disse netværks succes er meget afhængig af, om der i netværket indgår en eller flere passionerede 'drivere', som er villige til at lægge en arbejdsindsats i netværket. Shareplays ser sin rolle som faciliterende, men ikke styrende for de fokuserede netværk og arbejder derfor på at gøre netværkene selvstændige i videst muligt omfang. Dog er det ikke hensigten at gøre netværkene økonomisk selvstændige (medlemsfinansierede), da de som nævnt typisk vil have en midlertidig karakter.

Det valgte format – selvom det ikke er finpudset endnu – lægger primært op til, at netværkene vil have en begrænset levetid og opløses efter det har opfyldt sin målsætning eller erkendt, at dette ikke var muligt. Dette skaber på den positive

---

<sup>2</sup> Bemærk at det rådgivende udvalg kun er rådgivende ift. Region Midtjylland og region Nordjylland og altså ikke har en selvstændig beslutningskompetence.

side en stor dynamik og fleksibilitet i Shareplays arbejde med netværk, men omvendt vil det være meget vanskeligt at konsolidere denne type netværk og fastholde netværksdeltagernes interesse og energi i længere perioder. Dette behøver ikke at være en ulempe, netop eftersom Shareplay ønsker en bred tværfaglighed og ikke at placere forskellige aktører i konkrete 'kasser' og 'siloe'. Denne dynamiske form for netværk vil dog besværliggøre opgaven med at definere og kommunikere pågældende netværks målgruppe og målsætninger, hvilket bør indgå i Shareplays overvejelser i arbejdet med de fokuserede netværk. Konkret har Shareplay på evalueringstidspunktet to igangværende netværk, men ét allerede er opløst og to er under opstart. En mere præcis status for disse netværk fremgår af Shareplays egen rapportering, men nedenstående boks oplister de pågældende fokuserede netværk:

***Nuværende netværk***

- HealthCare netværket
- Spillenetværk

***Opløste netværk***

- nCOUNTr

***Kommende netværk***

- Oplevelsesøkonomi og indholdsproduktion
- Tværmediel manuskriptforfatning

**Fremdrift for kompetenceudvikling**

Shareplay har som et af sine hovedformål at hæve viden- og kompetenceniveauet i cross media sektoren med henblik på at skabe grundlag for mere original og tværgående produktion. Kompetenceudvikling i konteksten af Shareplay dækker over en række mere eller mindre veldefinerede aktiviteter, som skal medvirke til vidensspredning, match-making, inspiration osv. Shareplay har indtil nu afholdt en række gode arrangementer, der af deltagerne karakteriseres som inspirerende og relevante. Disse seminarer har givet anledning til både uformel networking, vidensspredning etc., men der savnes en mere struktureret tilgang til, hvad man konkret ønsker at få ud af de enkelte arrangementer og der ligger et klart potentiale for Shareplay i at arbejde videre med at definere og eksplicite format og formål med disse arrangementer (se anbefaling). Det er på nuværende tidspunkt således ikke helt klart, hvordan 'netværksarrangementer' adskiller sig fra egentlige seminarer.

Af COWIs e-survey fremgår det, at blandt de, der angiver at være medlem af Shareplay-netværket har to-tredjedele indtil videre deltaget i netværkets aktiviteter. I nedenstående boks har vi oplistet de arrangementer, som efter Shareplays egen vurdering hører under overskriften "offentligt tilgængelige seminarer". Det bør her bemærkes, at den geografiske balance i disse seminarer indtil videre er skæv, idet kun to af de ni seminarer er afholdt i Nordjylland (Aalborg), hvilket Shareplay bør have stort fokus på fremadrettet. Shareplay havde dog planlagt yderligere to arrangementer i Aalborg, som imidlertid blev aflyst af Shareplays lokale partner, DreamGames.

**Hidtil gennemførte offentligt tilgængelige seminarer**

- Cross Media Days, Aarhus (2/3/11)
- Cross Media Days, Viborg (4/3/11)
- Cross Media Days, Aalborg (9/3/11)
- Fremtidens sundhedssektor (Viborg, 24/3/11)
- Informationsvisualisering (Aarhus, 31/3/11)
- Social learning (Aarhus, 28/4/11)
- Promus og Shareplay musik pitch (Aarhus, 29/5/11)
- Now is Digital (Aarhus, 15/6/11)
- Sociale medier, der forbinder på tværs... (Aalborg, 24/8/11)

Foruden disse seminarer har Shareplay sammen med de to strategiske projekter First Motion og NSSP kortlagt en række uddannelser i Region Midtjylland og Region Nordjylland, som er relevante for målgruppen. På denne baggrund har Shareplay oprettet en online kalender indeholdende aktuelle kursus- og efteruddannelses tilbud, som medlemmerne har mulighed for at søge i, hvilket er et særdeles positivt tiltag.

I resultatkontrakten fremgår det endvidere, at Shareplay skal "kortlægge relevant viden fra forskningsverdenen og kommunikere det aktivt til netværkets medlemmer". Dette krav kan fortolkes – og er blevet fortolket – på forskellig vis. En version er, at Shareplay alene skal identificere viden fra videnskabelige artikler og videreformidle denne viden til netværket. En anden version er, at Shareplay aktivt skal opsøge dialog med forskere med henblik på at engagere forskerne i aktiv formidling af deres forskning til netværket. Shareplay har hidtil baseret sin egen afrapportering på sidstnævnte version og altså dermed sat barren forholdsvis højt og er dermed ikke nået så langt endnu. Formidling af forskningsbaseret viden har endnu ikke haft særlig prioritet i Shareplays arbejde, dog "blogger" Shareplay på sin hjemmeside om nye trends etc. inden for cross media området, herunder med henvisninger til nyeste viden på området og har desuden etableret kontakt til nogle få forskere. Fremadrettet vil Shareplays fokus især være på at matche forskere med virksomheder i Shareplay-netværket frem for den mere passive formidling af "ekstern" forskning.

Fremdrift for internationale samarbejdsrelationer

Man har identificeret en række internationale organisationer à la Sharplay, men der er endnu ikke defineret en systematik eller tilgang i forhold til samarbejde med eller eksponering over for disse. I forhold til resultatkontrakten har Shareplay valgt at nedprioritere afdækningen af internationale partnere og afsætningsmarkeder for virksomhederne i netværket, hvilket dog forventes at få øget fokus fremover. Shareplay ser det således som en forudsætning, at netværket er konsolideret inden for de to regioner og tværgående samarbejde er etableret før end netværket fokuserer på det internationale aspekt. Efter COWIs vurdering er dette en fornuftig prioritering, idet ressourcerne i første omgang bør fokuseres på at understøtte og facilitere samarbejde på tværs af regionsgrænserne og fag-

områderne. Af samme årsager har Shareplay valgt at holde et lavere ambitionsniveau i forhold til internationale arrangementer end planlagt i resultatkontrakten. De konkrete arrangementer af international karakter, som indtil videre har været afholdt inden for rammerne af projektet fremgår af Shareplays seneste afrapportering.

#### Fremdrift for formidling

Som en naturlig forlængelse af etableringen af et nyt netværk inden for et nyt område som cross media ligger der nogle store kommunikationsopgaver i forhold til at sprede kendskabet til Shareplays arbejde. I evalueringssøjemed kan denne formidlingsopgave opdeles i henholdsvis en intern del (dvs. i forhold til potentielle og aktuelle netværksdeltagere) og en ekstern del (i forhold til den bredere offentlighed). Eftersom Shareplay i den første del af projektperioden har haft fokus på at etablere sig som netværk og dermed rekruttere medlemmer til netværket har fokus for formidlingsdelen været på virksomheder og enkeltpersoner i målgruppen. Dette betyder, at de primære kommunikationsmidler indtil videre har været sociale medier (facebook og twitter), blogspots, hjemmesiden og nyhedsbreve. Derimod har Shareplay ikke været særligt aktiv i forhold til de mere klassiske medier som aviser og tv, som kan være med til at vække den brede offentligheds interesse for cross media og profilere Region Nordjylland og Region Midtjylland, som bannerførere på området.

COWI har ikke gennemført en stringent undersøgelse af kendskabsniveauet til Shareplay i netværkets målgruppe (jf. resultatkravet), men nedenstående tabel fra COWIs e-survey giver et fingerpeg om kendskabet til Shareplay.

Tabel 3-3 Kendskab til Shareplay

Hvad er dit forhold til Shareplay-netværket?	Shareplays medlemsliste	Virksomheder i Shareplays målgruppe	Total (n)
Er ikke medlem, men har hørt om det	4 % (3)	14 % (9)	9 % (12)
Er medlem af netværket og har deltaget i en eller flere af Shareplays aktiviteter	45 % (34)	22 % (14)	35 % (48)
Er medlem af netværket, men har ikke deltaget i Shareplays aktiviteter	51 % (38)	11 % (7)	33 % (45)
Kender det ikke	0 % (0)	53 % (33)	24 % (33)
<b>Total</b>	<b>100 % (75)</b>	<b>100 % (63)</b>	<b>100 % (138)</b>

Af Tabel 3-3 fremgår det, at blandt virksomheder i Shareplays målgruppe er der blandt medlemmer og ikke-medlemmer på nuværende tidspunkt et samlet kendskab til Shareplay på 47 %, hvilket er tæt på målsætningen om 50 %, som skal være opnået per 1. juni 2012. Eftersom denne e-survey dog ikke omfatter alle virksomheder, men kun et udsnit er dette tal dog behæftet med nogen usikkerhed.

#### Fremdrift for strategiske projekter

Der er indtil videre iværksat fem strategiske projekter. Nedenstående boks oplister de fem projekter.

**Strategiske projekter under Shareplay**

- First motion
- NSSP
- Cartoon Masters
- Open Workshop 2010
- Professional Training

Status for disse fem strategiske projekter er helt kort:

**First Motion.** Skal indsamle og formidle viden om nye måder at nå nye markeder på qua digitaliseringen.

**NSSP.** Fokus på at opdyrke nye markeder og trække interessante projekter til regionerne. Initiativet vil støtte aktørerne internationalt inden for produktion, distribution og markedsføre regionerne som helhed. Konkret vil NSSP kortlægge samtlige relevante ressourcer inden for den audiovisuelle sektor.

**Cartoon Masters.** Skal understøtte og initiere en stærk udvikling af den animationsrelaterede medieindustri, herunder særligt crossmedia, og bidrage til udviklingen af vigtig viden og stærke regionale kompetencer inden for crossmedia-produktion, -udvikling og -markedsføring samt styrke internationale samarbejdsrelationer og netværk.

**Open Workshop 2010.** Gennem aktivering af talenter, kreativt potentiale og netværksarbejde mellem de regionale kreative miljøer, skabes den bedst tænkelige grobund for en succesfuld regional crossmediaudvikling.

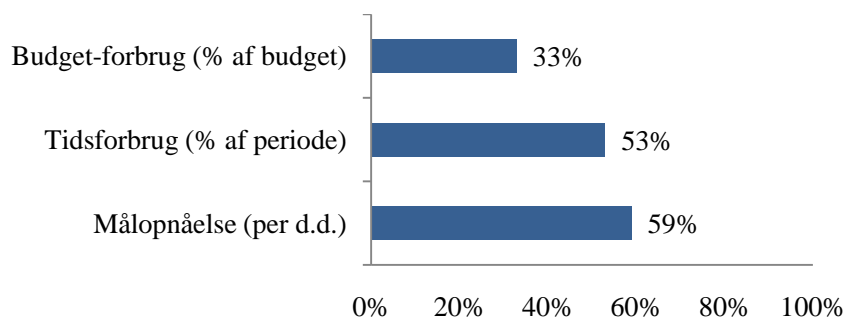
**Professional Training.** Er et efteruddannelses- og kompetenceudviklingsprojekt for animatorer og CG Artists i den europæiske cross media-industri.

### 3.2 Fremdriftsberegninger

Dette afsnit indeholder en række kvantificerede vurderinger af fremdriften i projektet. De er i flere tilfælde ikke baseret alene på 'hårde' data, men på en blanding af indikative tal fra projektet, den gennemførte e-survey og COWIs vurderinger.

Fremdriftsindikatorer Fremdriften er opsummeret i følgende figur:





Foruden forbrug af **tid** og **budget** er nedenfor beskrevet, hvordan projektets score på målopnåelse er udregnet.

### Målopnåelse

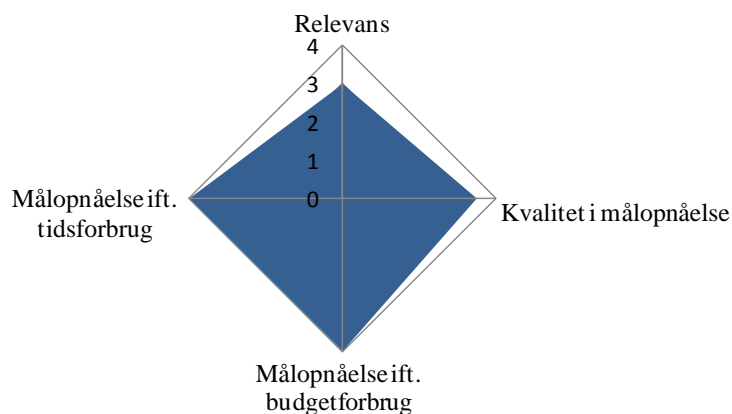
**Målopnåelse:** Er en vurdering af, hvor langt projektet er nået på evalueringstidspunktet i forhold til alle sine milepæle, aktiviteter og målsætninger. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver, at 100 % af projektets samlede mål er opnået.

Projektets målopnåelse på evalueringstidspunktet er udspecificeret i Tabel 3-2 ovenfor. Gennemsnittet af de i alt otte indikatorer er 59 %. Denne målopnåelse reflekterer dog alene de i resultatkontrakten beskrevne aktiviteter og indeholder ingen vurdering af kvaliteten af disse aktiviteter (se nedenfor). Det bør dog bemærkes, at målsætningerne for "offentligt tilgængelige seminarer" synes at være meget lavt sat (8). Med Shareplays midler og organisatoriske set-up bør det være muligt at afholde minimum det dobbelte – afhængigt af, hvad der forstås ved "seminarer" (altså om disse adskiller sig fra andre lignende typer netværksarrangementer).

Den samlede målopnåelse på **cirka 59 % svarer til et niveau på 2,5.**

### Vurderingsparametre

I forhold til projektets vurderingsparametre (relevans, kvalitet i målopnåelse, målopnåelse i forhold til budget, målopnåelse i forhold til tid) er disse udregnet på følgende vis.

Figur 3-2 Projektets score på de fire vurderingsparametre<sup>3</sup>

### Relevans

**Relevans:** Udtrykker en kvalitativ vurdering af, hvor relevant projektet er set i forhold til den regionale udviklingsstrategi og samarbejdspartners behov/muligheder. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver meget høj relevans.

I bedømmelsen af projektets relevans indgår to primære parametre: 1) projektets relevans i forhold til Region Nordjyllands erhvervsudviklingsstrategi, og 2) projektets relevans for projektdeltagerne, det vil sig netværksmedlemmerne og virksomhederne i målgruppen i øvrigt. Eftersom denne evaluering har primært fokus på relevansen for nordjyske virksomheder, vil dette blive tillagt særlig vægt i relevansvurderingen. Det primære grundlag for bedømmelsen af projektets relevans for virksomhederne er disses egne angivelser i e-survey'en.

COWI vurderer, at projektet i meget høj grad er i overensstemmelse med Region Nordjyllands erhvervsudviklingsstrategi – særligt strategiens fokuspunkter i forhold til indsatsområdet "oplevelsesøkonomi", herunder kan særligt nævnes projekter og aktiviteter, der medvirker til at understøtte iværksætter, forbedre den kreative infrastruktur, fremme netværksdannelse, fremme innovation, styrke oplevelsesøkonomiens "råstof" og "fødekæde" og forbedre videngrundlaget. Samtidigt har Region Nordjylland sammen med Region Midtjylland i dette projekt foretaget en satsning på et helt nyt område (cross media), som potentielt kan give de to regioners virksomheder en stor konkurrencemæssig fordel, idet man har foretaget en proaktiv satsning på nye mediasamarbejder. Samtidig er det COWIs opfattelse, at regionerne har set rigtigt i forhold til at samarbejde, idet projektet derved har større sandsynlighed for at opnå den kritiske masse af aktører, der er nødvendigt for at lykkes med et sådan samarbejdsprojekt.

<sup>3</sup> En score på 4 fortæller, at der ingen problemer eller udfordringer er i forhold til det enkelte vurderingskriterium. En score på 3 angiver, at der er enkelte muligheder for forbedringer. En score på 2 fortæller, at projektet har nogle centrale udfordringer, som skal løses, mens scorerne 1 og 0 begge er særdeles utilfredsstillende. Dvs. jo mere af figuren er udfyldt, jo færre problemer og udfordringer på projektet.

I forhold til projektets relevans fra virksomhedernes perspektiv er det væsentlige spørgsmål, om virksomhederne i sidste ende forventer at Shareplay kan medvirke til at skabe vækst i den pågældende virksomhed. Nedenstående tabel viser virksomhedernes besvarelse af spørgsmålet: *"I hvilket omfang tror du, at din virksomhed vil få et direkte eller afledt udbytte af deltagelsen i Shareplays netværk ift. eksport, vækst og/eller arbejdspladser?"*

Tabel 3-4 Shareplays relevans for virksomhederne

	Midtjyske virksomheder	Nordjyske virksomheder	Andre regioner	Total
I meget høj grad	7 %	0 %	11 %	7 %
I høj grad	12 %	11 %	0 %	9 %
I nogen grad	38 %	37 %	43 %	39 %
I ringe grad	17 %	0 %	21 %	15 %
Slet ikke	7 %	11 %	4 %	7 %
Ved ikke	19 %	42 %	21 %	24 %
<b>Total</b>	100 %	100 %	100 %	100 %

N = 105

Tabellen viser alle virksomheders svar opdelt på virksomheder fra henholdsvis Region Nordjylland, Region Midtjylland og andre regioner (inklusive udlandet). Den største andel af virksomheder mener, at de "i nogen grad" forventer at få et udbytte af deltagelsen i Shareplay-netværket. Mens knap en fjerdedel kun i ringe grad eller slet ikke forventer et udbytte. Fra et nordjysk synspunkt er det mest bemærkelsesværdige, at hele 42 % af de nordjyske virksomheder svarer "ved ikke" til dette spørgsmål, hvilket kunne indikere, at Shareplay endnu ikke har tydeliggjort over for de nordjyske virksomheder, hvilket udbytte de kan forvente gennem deres deltagelse i Shareplay.

Et andet vigtigt emne i forhold til virksomhedernes oplevede relevans af Shareplay er forholdet til den planlagte cross media pulje af midler som kan søges til projekter. Det kunne således være en nærliggende tanke, at visse virksomheder alene ser Shareplay som en guldkalv i forhold til midler og i mindre grad ser en selvstændig merværdi i Shareplays aktiviteter. Denne bekymring blev også luftet i interviews med projektleder og andre centrale aktører i Shareplay. Besvarelserne af COWIs e-survey afkræfter dog delvist denne bekymring. Af de 62 respondenter, der angiver at have kendskab til puljen, svarer 58 % således, at puljen ikke er afgørende for deres deltagelse i Shareplay. Til det hypotetiske spørgsmål om, hvilken værdi Shareplay ville have, hvis ikke puljen blev etableret, svarer blot 3 % "ingen værdi", mens 55 % procent svarer "begrænset værdi" og 29 % svarer "stor værdi" (13 % svarer "ved ikke"). Med andre ord vil det altså gavne Shareplays relevans for virksomhederne, når der bliver etableret adgang til puljen og samtidig synes der at være et behov for at kommunikere Shareplays øvrige værdiskabelse over for virksomhederne (foruden puljen).

På baggrund af ovenstående vurderes **relevansen at være 3, hvilket afspejler stor overensstemmelse med REUS og en overordnet god relevans for de deltagende virksomheder.**

### Kvalitet i målopnåelse

**Kvalitet i målopnåelsen:** Er en vurdering af kvaliteten af de aktiviteter, der har været i projektet frem til evalueringstidspunktet. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en meget høj kvalitet i aktiviteterne.

Vurderingen af kvaliteten i projektets gennemførelse baserer sig dels på CO-WIs vurdering af kvaliteten i Shareplays tilgang til netværksfacilitering, projektstyring og planlægning af aktiviteter og initiativer, dels på udsagn indsamlet gennem den udsendte spørgeskemaundersøgelse. Nedenstående tabel viser svarfordelingen på det overordnede kvalitetsspørgsmål: "Hvor tilfreds har du indtil videre været med deltagelsen i Shareplay-netværket?"

Tabel 3-5 Virksomhedernes oplevede kvalitet af Shareplay

Hvor tilfreds har du indtil videre været med deltagelsen i Shareplay-netværket?	Aktivt medlem	Passivt medlem	Total
Meget tilfreds	25 % (12)	11 % (5)	18 % (17)
Tilfreds	60 % (29)	40 % (18)	51 % (48)
Hverken/eller	13 % (6)	36 % (16)	24 % (23)
Utilfreds	0 % (0)	2 % (1)	1 % (1)
Ved ikke	2 % (1)	11 % (5)	6 % (6)
<b>Grand Total</b>	<b>100 % (48)</b>	<b>100 % (45)</b>	<b>100 % (138)</b>

Som det fremgår tabellen, svarer flere end to-tredjedele (69 %), at de enten er tilfredse eller meget tilfredse med deltagelsen i Shareplay-netværket indtil videre. Omvendt giver stort set ingen udtryk for utilfredshed. Dette er ganske flot for et netværk, der dels er nyetableret dels endnu ikke har kunnet tilbyde adgang til den særlige pulje af midler, som virksomhederne var blevet stillet i udsigt.

Dette bakkes op af de mange kvalitative svar, netværksmedlemmerne har afgivet i forbindelse med e-survey'en. Her roses Shareplays arrangementer generelt som 'spændende', 'inspirerende', 'ambitiøse' og 'relevante'. Det er samtidigt tydeligt fra disse svar, at Shareplay er medvirkende til at skabe nye kontakter inden for og på tværs af brancher og geografi ved at skabe gode rammer for networking, videndeling og inspiration. Samtidig nævnes det som en af Shareplays vigtigste kvaliteter, at man er med til at skabe overblik over en fragementeret 'branche' og dermed hjælper virksomhederne til at kortlægge potentielle samarbejds muligheder.

I øvrigt ser COWI det som en stor styrke i projektet, at Shareplay insisterer på, at deres arrangementer ikke blot skal levere inspiration, men medvirke til at gøre en forskel for de medvirkende netværksdeltageres virksomheder. Derudover har Shareplay-sekretariatet insisteret på at have en velfungerende styregruppe og har derfor taget initiativ til at samle dem til et såkaldt "Shareplay Døgn", hvor styregruppemedlemmerne har mødtes og diskuteret Shareplays visioner og tilgange. Ydermere er der læring at hente i Shareplays aktive tiltag til videndeling, idet alle arrangementer bliver videooptaget og uploadet til Shareplays hjemmeside, hvor netværksmedlemmer, som ikke har haft mulighed for at deltage (f.eks. pga. geografi) får mulighed for at tilegne sig nyeste viden.

På baggrund af ovenstående vurderes **den samlede kvalitet i målopnåelsen til 3,5, hvilket angiver en tilfredsstillende kvalitet med mulighed for enkelte forbedringer.**

#### *Målopnåelse i forhold til tidsforbrug*

**Målopnåelse i forhold til tidsforbrug:** Her sættes målopnåelsen i forhold til tidsforbruget i procent af den samlede tidsramme. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver meget høj målopnåelse inden for den forbrugte tid.

Som tidligere nævnt løber projektet over en 3-årig periode fra 1. marts 2010 til 28. februar 2012. På evalueringstidspunktet (ultimo september 2011) er 19 af projektets 36 måneder gået svarende til et tidsforbrug på 53 %.

På baggrund af en målopnåelse på 59 % og et tidsforbrug på 53 % vurderes **målopnåelsen i forhold til forbrugt tid derfor at være 4**, hvilket er en god målopnåelse i forhold til den forbrugte tid.

#### *Målopnåelse i forhold til budgetforbrug*

**Målopnåelse i forhold til budgetforbrug:** Her sættes målopnåelsen i forhold til budgetforbruget i procent. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en meget høj målopnåelse for de forbrugte midler.

Projektets samlede budget er på 28,5 mio. kroner. Heraf er 11,5 mio. kroner regionale midler fra Region Midtjylland, 5,75 mio. kroner er regionale midler fra Region Nordjylland og de resterende 11,25 mio. kroner er regionalfondsmidler fra EU. De 28,5 mio. kroner er allokeret med 11,25 mio. kroner til henholdsvis Shareplay sekretariatet og den særlige pulje og 6 mio. kroner til strategiske udviklingsprojekter.

Efter oplysninger fra Shareplays projektleder afregnes de strategiske projekter separat med de to regioner, hvorfor han kun administrerer sekretariatets løbende forbrug af midler. Af denne grund er denne evaluering opgørelse over projektets budgetforbrug baseret alene på sekretariatets forbrug. Sekretariatet havde per 1. september 2011 forbrugt 3,76 mio. kroner af de 11,25 mio. kroner svarende til et procentvis forbrug på 33 %. Dette indikerer umiddelbart et markant underforbrug, hvilket kan give anledning til bekymring. Ifølge Shareplay

vil der dog i løbet af andet halvår 2011 blive iværksat flere større tiltag og netværksaktiviteter, hvormed forbruget vil blive afstemt bedre med budgettet.

På baggrund af en målopnåelse på 59 % og et forbrug på 33 % af budgetrammen vurderes **målopnåelsen i forhold til budgetforbrug at være 4**, hvilket er en høj målopnåelse ift. de brugte budgetmidler.

## 4 Udfordringer og anbefalinger

Afsnittet berører de barrierer og udfordringer, som projektet oplever i forhold til at realisere sine målsætninger, samt en beskrivelse af nogle tiltag, der kan iværksættes for at imødegå disse.

### 4.1 Udfordringer

Nedenfor kortlægges eksisterende barrierer med brug af dimensionerne eksternt/intern og kan/kan ikke påvirke.

*Tabel 4-1 Kortlægning af udfordringer*

	Kan påvirke	Kan ikke påvirke
<b>Interne barrierer</b>	<p>Utilstrækkelig lokal forankring i Nordjylland indtil videre</p> <p>Uklart hvilke formål de enkelte netværksarrangementer har</p> <p>Netværksdeltagere fra Shareplays underliggende netværk (f.eks DreamGames) føler stærkere tilhørsforhold til disse netværk end til Shareplay.</p> <p>Kommunikation med agent er primært envejskommunikation fra Shareplay</p>	<p>Der mangler positive cases /succeshistorier i Shareplay netværket vedr. cross media samarbejde, som kan overbevise virksomheder om potentialet.</p>
<b>Eksterne barrierer</b>	<p>Stor geografisk spredning i netværket gør det vanskeligt at skabe nærhed</p>	<p>Oprettelsen af den særlige Cross Media pulje er forsinket</p> <p>Shareplay skal adressere interesser og ønsker hos seks forskellige aktører (to regioner og fire konsortiepartnere)</p>

## 4.2 anbefalinger

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger, som COWI vil pege på med baggrund i evalueringen af projektet.

Anbefaling 1: Overvej en forlængelse af projektperioden

Som anført indledningsvis i afsnittet "Fremdriftsbedømmelse" har projektet været forsinket dels fordi projektlederen først tiltrådte et halvt år inde i projektperioden, dels fordi oprettelsen af cross media puljen har været forsinket. Det operationelle budget, "driftsbudgettet", er af denne grund tilsvarende forskudt med et halvt år (dvs. løber fra 1. september 2010 til 31. august 2013). For at imødekomme denne uoverensstemmelse anbefaler COWI derfor, at den formelle projektperiode forlænges med seks måneder, så den formelle slutdato svarer til slutdatoen for projektets aktuelle budgetplan. Der vil dermed også blive taget bedre hensyn til forsinkelsen af den planlagte cross media pulje. Derudover er det COWIs vurdering, at projektet vil have endnu større muligheder for at skabe resultater i cross media branchen, hvis cross media projektet, og herunder de strategiske projekter, blev forlænget med yderligere et år.

Anbefaling 2: Konkretisér virksomhedernes potentielle udbytte ved deltagelse

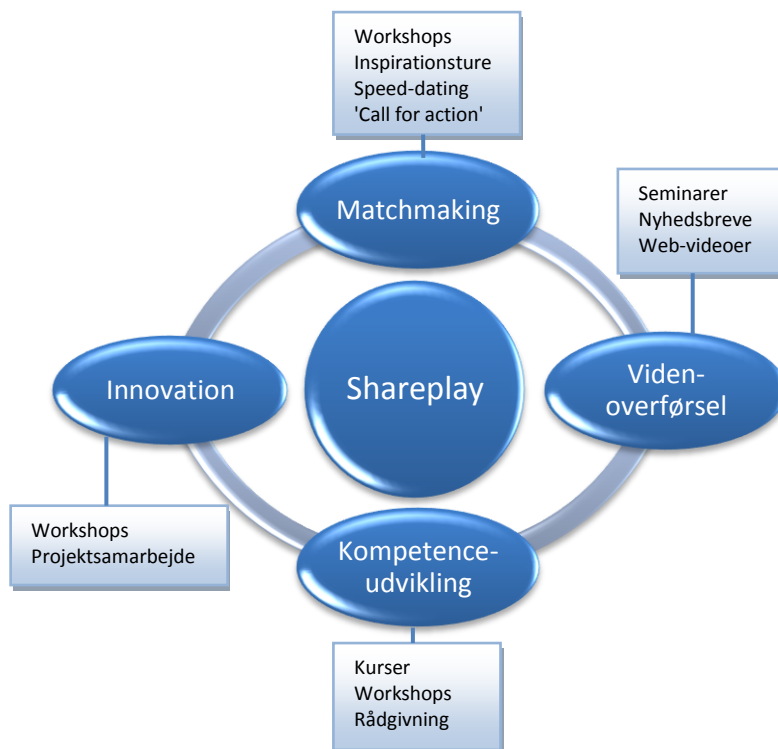
Som det er fremgået tidligere af denne rapport er virksomhederne og individuelle netværksdeltagere generelt positive over for Shareplay netværket og dets aktiviteter. Det er dog samtidig klart, at der hos virksomhederne er et behov for en bedre forståelse af, hvad Shareplay konkret kan bidrage med (udover penge fra den særlige cross media pulje). COWIs e-survey viser, at Shareplay har en stor gruppe af positivt indstillede medlemmer, som gerne vil inspireres og provokeres til at tænke i nye baner. Med et sådan lydhørt publikum er det derfor af afgørende betydning, at Shareplay entydigt får kommunikeret, hvilke ydelser, services og aktiviteter, Shareplay kan tilbyde. Overordnet vil COWI pege på to redskaber, som Shareplay i højere grad end nu bør anvende som led i denne formidling: a) formidling af succeshistorier og b) en større eksplicitering af formålene med Shareplays aktiviteter (se anbefaling nedenfor). Eftersom Shareplay er nationale pionerer på cross media området er der endnu ikke så mange succeshistorier at vise frem, men Shareplay bør omvendt ikke vente på, at disse opstår. Dels kan Shareplay i højere grad konkretisere ideer til nye samarbejde ved bl.a. at tilknytte en forretningsmodel til en idé og dermed gøre udbyttet mere konkret for virksomhederne, dels ved at identificere og videreformidle succeshistorier fra udlandet.

Anbefaling 3: Eksplicitér formålet med alle Shareplays aktiviteter

Shareplay udmærker sig ved en høj grad af refleksion over sekretariatets og netværkets rolle i forhold til virksomhederne og markedet. Efter COWIs vurdering mangler projektet dog en smule præcision i forhold til sammenhængen mellem den rolle, Shareplay ønsker at spille og de aktiviteter og initiativer, der iværksættes. Shareplay kunne derfor med fordel formulere en tydeligere strategi for, hvad Shareplays mange netværksaktiviteter konkret skal bidrage med. F.eks. er det i dag meget uklart, hvad forskellen mellem seminarer og øvrige netværksarrangementer er og hvordan de adskiller sig i forhold til det udbytte, som virksomhederne kan forvente sig af deres deltagelse. En god øvelse for Shareplay ville derfor være at opliste alle nuværende og planlagte aktivitetstyper og for hver aktivitet diskutere, formulere og videreformidle, hvad det forventede output vil være og hvordan det spiller ind i forhold til Shareplays overordnede strategi og rolle som cross media netværk. COWI kan naturligvis ikke



levere et svar på disse spørgsmål, men som en inspirationsramme har COWI i nedenstående figur skitseret nogle af de primære formål, som et netværksarrangement kan have, uanset om formatet er en workshop, et seminar eller andet.



Denne inspiration kan måske hjælpe Shareplay til at skærpe metoden i de aktiviteter, man afholder. En konkret metode, som Shareplay indtil videre har afprøvet med succes er en slags "speed-dating" mellem deltagerne, hvor der på baggrund af et hurtigt oplæg gennemføres en præsentation af deltagerne, hvorefter man opdeles i grupper og diskuterer kort (under en halv time) et specifikt emne. Shareplay bør efter COWIs opfattelse udbrede denne strukturerede tilgang til øvrige arrangementer.

**Anbefaling 4:**  
Sæt fokus på Shareplays overtagelse af tidligere netværk

En anden udfordring, som Shareplay står over for, er, at medlemmerne i de tidligere netværk under de fire konsortiepartnere, som Shareplay planlægger gradvist at overtage (f.eks. DreamGames i Nordjylland), føler et større tilhørsforhold til de tidligere netværk end til Shareplay. Dette er ikke umiddelbart noget, som Shareplay kan påvirke ud over den generelle promovning af Shareplay over for alle potentielle netværksdeltagere – uanset om de har været medlemmer af tidligere netværk eller ej. Derimod mener COWI, at Shareplay bør udvikle en klar strategi – sammen med de tidligere netværk – i forhold til Shareplays overtagelse af disse netværk. Et helt centralt punkt i denne sammenhæng er kommunikationen fra de tidligere netværksfacilitatorer til deres medlemmer, som bør indeholde enkle budskaber om, at Shareplay kan og vil det samme som tidligere netværk, men med en markant merværdi i forhold til muligheder for cross media samarbejde. Shareplay bør tage initiativet og muligvis føre pennen i denne kommunikation, men det er afgørende, at de tidligere

netværksfacilitatorer tages i ed og at kommunikationen udgår fra dem. Dette indebærer også, at de tidligere netværk ophører med at brande sig selv, således Shareplay entydigt kan fungere som netværksorganisation for målgruppen.

Anbefaling 5:  
Stil større krav til  
Shareplays agenter

Det er COWIs opfattelse, at Shareplays lokale agenter primært benyttes til at formidle Shareplays aktuelle tilbud og initiativer til lokale netværksdeltagere f.eks. i Nordjylland. Shareplays lokale agent i Aalborg gav således i et interview udtryk for, at Shareplay "ikke rigtigt er kommet i gang endnu", hvilket blandt andet skyldes forsinkelsen af den særlige pulje. Af denne grund havde agenten endnu ikke været specielt aktiv ift. at tage kontakt til lokale netværksmedlemmer. Dette forekommer at være en lidt for uambitiøs anvendelse af de lokale agenter. Efter COWIs opfattelse bør Shareplay stille krav til sine agenter om at hente inspiration og afdække efterspørgsel og behov hos lokale virksomheder med henblik på at levere input til Shareplays strategi- og planlægningsarbejde. Det er således en nærliggende tanke, at nordjyske virksomheder har et andet udgangspunkt for tilgangen til netværksarbejde end virksomheder fra f.eks. Aarhus eller Viborg. Disse forskelligheder bør afdækkes – helst via personlig kontakt – så Shareplay bedre rustes til at adressere lokale forskelle og ønsker.

Anbefaling 6:  
Skab større nærhed  
lokalt i Nordjylland

Gennem et øget aktivitetsniveau lokalt, som beskrevet ovenfor, er det sandsynligt, at Shareplay vil forekomme mere nærværende for lokale virksomheder langt fra Aarhus. Ovenstående anbefaling adresserer dette, men også fra centralt hold i Sekretariatet bør der udarbejdes en strategi for, hvordan netværket kan få en større nærhed blandt virksomhederne i Nordjylland, som er et vigtigt fokus for denne evaluering. COWI har to forslag til, hvordan sekretariatet kunne gribe dette an: (1) Man kunne ganske enkelt samle en bred vifte af nordjyske virksomheder med stor repræsentativitet i forhold til Shareplay netværkets fagområder. Denne gruppe (måske 5-7 virksomheder) kunne optræde til en lokal workshop i henholdsvis Aarhus og Viborg med henblik på at præsentere de kompetencer og samarbejdsmuligheder, der findes blandt de nordjyske medlemmer af Shareplay-netværket. På samme vis kunne man samle en gruppe fra eksempelvis Aarhus og gennemføre et arrangement i Aalborg. Alternativt (2) kunne man samle et fokuseret netværk fra én specifik branche (f.eks. spiludviklere) fra Nordjylland og på samme måde afholde en workshop i Aarhus og Viborg. Generelt bør Shareplay have større fokus på Nordjylland for at skabe en større nærhed for nordjyske virksomheder, hvilket er centralt for at kunne skabe den kritiske masse, hvilket er det grundlæggende argument for samarbejdet mellem de to regioner om dette projekt. Det er i denne sammenhæng ikke tilfredsstillende at kun to af de indtil videre ni afholdte offentligt tilgængelige seminarer har været afholdt i Nordjylland (Aalborg), selvom to planlagte arrangementer i Aalborg som nævnt blev aflyst.

Anbefaling 7:  
Skab flere tilgange  
til etablering af nye  
samarbejder

Selve cross media området lægger op til et væld af forskellige faglige og især tværfaglige samarbejdsmuligheder mellem to eller flere virksomheder. Imidlertid er der i øjeblikket kun få strukturerede tilgange til match-making mellem potentielle samarbejdspartnere. COWI anbefaler derfor i forbindelse med netværksarrangementerne at gøre en aktiv indsats for at identificere ønsker og behov ift. samarbejde – og så få disse sendt ud i netværkets online forum til kommentering eller egentlig match-making (lidt i stil med "call for actions",

men mere baseret i behov fra netværket selv). Samtidig kunne man overveje at afholde en workshop for offentlige aktører, der kunne føre til en idébank til produkter /løsninger, som de gerne så (men ikke nødvendigvis har penge til). Denne kunne lægges ud til eftertanke og inspiration – og måske drøftes på en efterfølgende workshop. Man kunne eventuelt gennemføre dette med flere forskellige aktører flere gange årligt. Endelig kunne man indføre et coach/mentor-koncept, hvor virksomheder matches med hinanden til gensidig snak og sparring om produkt- og forretningsudvikling. Måske kunne man starte med at identificere 10-20 villige mentorer og 'mentees' – holde et (opstarts)møde, hvor tilgangen til en sådan sparringsopgave diskuteres, hvorefter resten overlades til deltagerne. Dog eventuelt med en formel opfølgning.

## Bilag 1 Evalueringstema og Scoringssystem

Evalueringstema	Scoringssystem
<p><b>Relevans:</b> Udtrykker en kvalitativ vurdering af, hvor relevant projektet er, set i forhold til den regionale udviklingsstrategi og partnernes behov/muligheder. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver meget høj relevans.</p>	<p>0: Ingen relevans hverken for REUS eller for partnerne.</p> <p>1: Ingen relevans for REUS og delvist relevant for partnerne – eller omvendt.</p> <p>2: Delvist relevant for både REUS og partnere.</p> <p>3: Fuldt relevant for REUS og delvist relevant for partnere – eller omvendt.</p> <p>4: Fuldt relevant for både REUS og partnere.</p>
<p><b>Målopnåelse:</b> Er en vurdering af, hvor langt projektet er nået på evalueringstidspunktet i forhold til alle projektets milepæle, aktiviteter og målsætninger. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver, at 100% af projektets samlede mål er opnået.</p>	<p>0: Ingen eller meget lille fremdrift mod projektets endelige/samlede mål (0 % opnået)</p> <p>1: Projektet har nået nogle af sine samlede mål. (25 % opnået)</p> <p>2: Projektet har nået omtrent halvdelen af sine samlede mål (ca. 50 % opnået)</p> <p>3: Projektet har nået mange af sine samlede mål. (ca. 75 % opnået)</p> <p>4: Projektet har nået alle sine mål. (100 % opnået)</p>
<p><b>Kvalitet af målopnåelsen:</b> Er en vurdering af kvaliteten af de aktiviteter, der har været i projektet frem til evalueringstidspunktet. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en meget høj kvalitet i aktiviteterne.</p>	<p>0: Meget lav kvalitet i arbejdet, hvor der er behov for markante forbedringer på stort set alle områder</p> <p>1: Lav kvalitet i arbejdet, hvor der på centrale områder er behov for store forbedringer i kvaliteten</p> <p>2: Blandet kvalitet i arbejdet med visse væsentlig forbedringsmuligheder</p> <p>3: Høj kvalitet i arbejdet med mulighed for</p>

	<p>få vigtige forbedringer</p> <p>4: Meget høj kvalitet i arbejdet med ganske få forbedringsmuligheder</p>
<p><b>Målopnåelse i forhold til budgetforbrug:</b> Her sættes målopnåelsen i forhold til budgetforbruget i procent. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en målopnåelse som forventet eller over forventet i forhold til de forbrugte midler.</p>	<p>0: Ingen eller stort set ingen målopnåelse for de forbrugte budgetmidler</p> <p>1: Målopnåelse meget under forventet i forhold til budgetforbrug</p> <p>2: Målopnåelse en del under forventet i forhold til budgetforbrug</p> <p>3: Målopnåelse lidt under forventet i forhold til budgetforbrug</p> <p>4: Målopnåelse som forventet eller over forventet set i forhold til budgetforbrug</p>
<p><b>Målopnåelse i forhold til tidsforbrug:</b> Her sættes målopnåelsen i forhold til tidsforbruget i procent af den samlede tidsramme. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en målopnåelse som forventet eller over forventet i forhold til den forbrugte tid.</p>	<p>0: Ingen eller stort set ingen målopnåelse for den forbrugte tid</p> <p>1: Målopnåelse meget under forventet i forhold til tidsforbrug</p> <p>2: Målopnåelse en del under forventet i forhold til tidsforbrug</p> <p>3: Målopnåelse lidt under forventet i forhold til tidsforbrug</p> <p>4: Målopnåelse som forventet eller over forventet set i forhold til tidsforbrug</p>