

JANUAR 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# INNOVATIONSNETVÆRK FOR VINDENERGI (WP1)

# INNOVATION VIA VIDENSAMARBEJDE (WP2)

UDVIKLINGSPROGRAM FOR UNDER-  
LEVERANDØRER I VINDMØLLEINDUSTRIEN

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



JANUAR 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# INNOVATIONSNETVÆRK FOR VINDENERGI (WP1)

# INNOVATION VIA VIDENSAMARBEJDE (WP2)

# UDVIKLINGSPROGRAM FOR UNDER- LEVERANDØRER I VINDMØLLEINDUSTRIEN

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630  
DOKUMENTNR. 107.S, 245.S  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 15.01.2021  
UDARBEJDET VISM  
KONTROLLERET KATK  
GODKENDT LCPE



# INDHOLD

1	Resumé: Udviklingsprogram for underleverandører i vindmølleindustrien (WP1 og WP2)	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	4
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	6
5	Fremdrift og målopnåelse	12
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	12
5.2	Målopnåelse i forhold til output	13
6	Effektvurdering	16
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	16
6.2	Forventninger til effekter	17
6.3	Indsatsens effektmål	19
7	Anbefalinger og læring	20

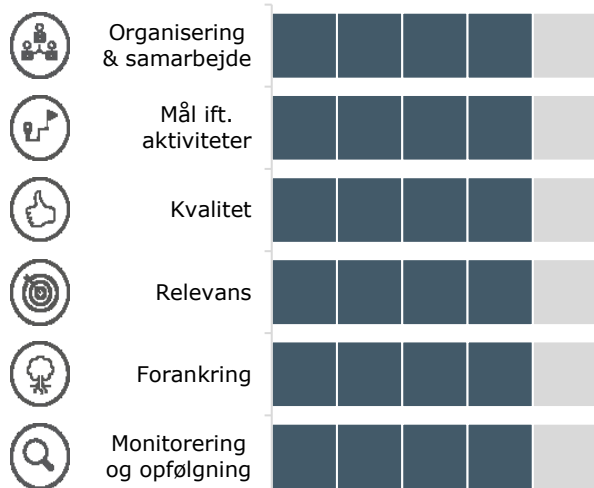


# 1 Resumé: Udviklingsprogram for underleverandører i vindmølleindustrien (WP1 og WP2)

## Projektets implementering

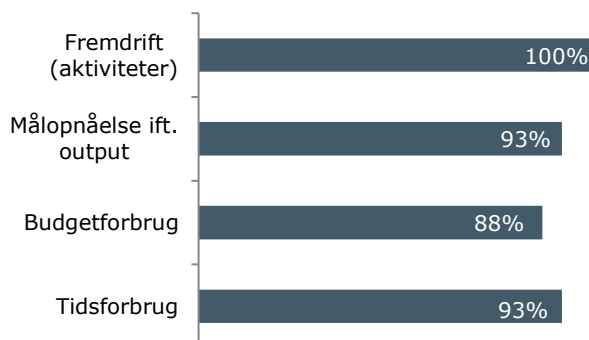
Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5)

4,0



WP1 og WP2 er kommet sikkert i mål trods turbulente organisatoriske rammer. Det er lykkedes med den omorganisering, der betød mere styring, centralisering og tydelig rollefordeling mellem projektets parter. WP1 muliggør en projektmodningsproces, der er et effektivt middel til at genere en pipeline af innovationssamarbejder, så kun dem med de største potentialer, går videre til WP2. Bag hvert innovationssamarbejde sidder en stor køber, og det markedsdrevne element er med til at sikre meget høj relevans for deltagerne, der får adgang til et svært tilgængeligt marked. Det betyder også, at forankringen er stor i WP2, men også i WP1, hvor de der ikke blev vurderet egnede til WP2, har fået udviklet deres idé og er sikret en plan og ofte funding for deres videre udviklingsarbejde.

## Målopnåelse



Alle aktiviteter er gennemført, og et tilfredsstillende antal er sendt videre fra WP1 til WP2 eller til anden funding og samarbejdsformer. Eneste udestående er, at en del virksomheder mangler at færdiggøre deres innovationssamarbejde i WP2 og dermed bidrage til målsætningen om, at have et færdigudviklet koncept til deres nye løsning. Projektholder har søgt om forlængelse i to måneder til at færdiggøre denne del, der har været forsinket som følge af corona. Der er et mindre underforbrug, som forventes indhentet i takt med de sidste timesedler og manglende dokumentation indhentes.

## Effektvurdering

WP2: Indsatsen har skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter:	Andel virksomheder
Kan markedsintroduce produkterne efter projektet	60 %
Det nye produkt, service, teknologi eller proces giver virksomhedens konkurrencefordel	71 %
Vil arbejde sammen med forskningsinstitutioner efter projektet	71 %

n=15

Det er overvejende sandsynligt, at projektet vil skabe 15 nye innovative virksomheder, som er effektmålet. Vurderingen baserer vi på tilbagemeldinger fra deltagere, hvoraf mindst fem allerede har opnået meromsætning, og hvor mange har vækstforventninger. Desuden bidrager projektudviklingsarbejdet i WP1 til effektskabelsen, fordi innovationsprojekterne er så gennemarbejdede, og det er sandsynliggjort, at der er stort potentiale, allerede før innovationssamarbejdet startes op. Vigtigst, så sikrer det salg, at der sidder en stor aftager- virksomhed for enden i hvert samarbejde.

## 2 Fakta om projektet

*Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.*

### Overordnet projektbeskrivelse

Formålet med Udviklingsprogram for underleverandører i vindmølleindustrien er at hjælpe underleverandører til at omstille sig til en global industri og herigen- nem øge deres konkurrenceevne. Virkemidlerne hertil er rådgivnings- og viden- samarbejdsforløb, samt etablering og godkendelse af et nationalt innovations- netværk for vindenergi. Fokus er især på at styrke samarbejdet om systemleve- rancer, at implementere nye branchestandarder for test og kvalitetssikring, digi- talisering og automatisering af forretnings- og produktionsprocesser og etable- ring af globale værdikædesamarbejder. Programmet består tilsammen af tre ar- bejdspakker:

- > WP1: Innovationsnetværk for vindenergi, herunder scoutingmøder og for- projekter til innovationsforløb i WP2.
- > WP2: Innovation via vidensamarbejde.
- > WP3: Forretningsudvikling via rådgivning (indgår ikke i denne evaluering).

Målet med WP1 er at styrke innovationsmiljøet for vindenergi i Danmark med or- ganisering af et innovationsnetværk for vindenergi. I regi af innovationsnetvær- ket gennemføres scouting, netværksaktiviteter og udvikling af forprojekter til in- novationsforløb i WP2, herunder matching med vidensinstitution. Projekter der ikke går videre til WP2, videreføres i andre programmer og støtteordninger eller som kommercielle samarbejder. Endelig står der i bevillingsgrundlaget at scou- tingmøder i WP1 evt. kan lede virksomheder over i WP3.

Målet med WP2 er, at flere små- og mellemstore underleverandører til vindmøl- leindustrien udvikler nye produkt- og procesinnovationer ved at samarbejde med videninstitutioner. Det overordnede rationale er, at virksomheder øger deres in- novationskraft og dermed mulighed for at udvikle nye produkter og løsninger, når de indgår i samarbejder med vidensinstitutioner. Ved målrettet tilførsel af inspiration og viden kan der skabes opmærksomhed/bevidsthed om hidtil usete innovationsområder. De konkrete aktiviteter i WP2 er:

- > Projektgodkendelse og videnssamarbejdsaftaler.
- > Facilitering af vidensamarbejde og produkt- og procesudviklingsforløb i samarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner.
- > Testforløb m. fokus på anvendelighed, sikkerhed, markedspotentiale osv.



Af bevillingsgrundlaget fremgår det, at det er intensionen, at de tre arbejds-pakker understøtter hinanden, men WP3 indgår ikke i denne evaluering, fordi den er forlænget. WP3 omhandler udvikling af globale forretningsmodeller. Det skal ske via ekstern rådgivning om systemleverandørsamarbejder, standardisering, digitalisering, automatisering og globale værdikædesamarbejder.

Siden januar 2019 er det Energy Cluster Denmark der er leadpartner på alle tre arbejds-pakker. Det nuværende partnerskab omkring WP1 og WP2 består af Energy Cluster Denmark i samarbejde med Aarhus Universitet, Aalborg Universitet, DTU, SDU, DAMRC og CFI. Partnerskabet omkring WP3 består af Energy Cluster Denmark i samarbejde med Erhvervshus Midtjylland.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS		
>	<b>Tilskudsmodtager:</b>	Energy Cluster Denmark (tidl. Energy Innovation Cluster (EIC), tidl. Offshoreenergy.dk, tidl. Vindmølleindustrien)
>	<b>Sagsbehandler:</b>	Jenny Skov Christensen
>	<b>Finansieringskilde:</b>	Regionale udviklingsmidler
>	<b>Samlet budget:</b>	DKK 11 mio. kr. [WP1]
>	<b>Bevillingsperiode:</b>	07.01.2016 - 31.12.2020
>	<b>Finansieringskilde:</b>	Regionalfonden (ERDF)
>	<b>Indsatsområde:</b>	Innovations-samarbejder (ERDF-1)
>	<b>Samlet budget:</b>	DKK 18,250 mio. kr. [WP2]
>	<b>Bevillingsperiode:</b>	07.01.2016 - 31.03.2021

## 2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Oprettelse af et innovationsnetværk for vind- og offshore energi (EIC) (WP1)</li> <li>&gt; Netværksaktiviteter</li> <li>&gt; Projektudviklingsforløb</li> <li>&gt; Projektgodkendelse</li> <li>&gt; Facilitering af videnssamarbejde</li> <li>&gt; Produkt- og procesudviklingsforløb</li> <li>&gt; Testforløb</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Godkendelse af en nationalt innovationsnetværk</li> <li>&gt; Koncepter for nye produkter, løsninger, teknologier og/eller -processer er udviklet</li> <li>&gt; Deltagervirksomhederne bliver mere konkurrencedygtige via bidrage til reduceret 'Cost of energy'</li> <li>&gt; Virksomheder opbygger kapacitet og kompetencer til selvstændigt at samarbejde med forskningsinstitutioner</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Flere innovative virksomheder</li> <li>&gt; Øget vækst i deltagervirksomhederne</li> <li>&gt; Øget eksport i deltagervirksomhederne</li> </ul>

## 3 Overordnet status

I denne evaluering evalueres to af de tre indsatser i programmet, nemlig WP1 og WP2. I modsætning til midtvejsevalueringen evaluerer vi ikke på sammenhængen og synergien til WP3, der er forlænget, så den løber et halvt år længere end resten af Udviklingsprogrammet.

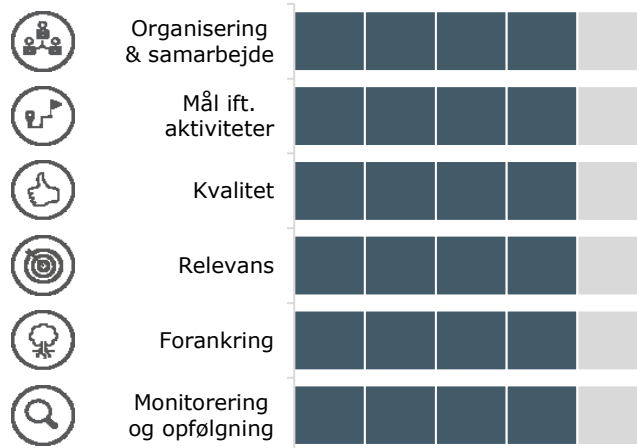
Programmet har været igennem flere overdragelser. Først fra brancheforeningen Vindmølleindustrien (Wind Denmark) til Offshoreenergy.dk, så til Energy Innovation Cluster, der nu er fusioneret med House of Energy og Clean Energy til Energy Cluster Denmark. Med overdragelsen af programmet til Energy Innovation Cluster i 2019, blev WP1 forlænget til samme slutdato som WP2 og WP3. Måltal blev også justeret og 1 mio. kr. af WP1's budget er blevet overført til WP2. Der blev også iværksat en række omstruktureringer af organiseringen, så det primært var Energy Innovation Cluster, der gennemførte aktiviteter i WP1. CFI og DAMRC skulle stadig gennemføre aktiviteter i WP1 (scoutingmøder, netværksarrangementer), men ikke Erhvervshuset. Før omorganiseringen indgik aktørerne også i det tidligere ekspertpanel og i styregruppen. Begge dele er nedlagt, og partnerne har i stedet haft mulighed for at indgå i en følgegruppe, som leadpartner kunne trække på som sparringspartner ved udvalgte aktiviteter i WP1. Foruden simplificeringen af organiseringen, indtrådte leadpartner som facilitator i WP2. WP3 er siden forlænget et halvt år.

Status er, at projektholder har fået indhentet den forsinkelse, der opstod med programmet, som følge af de store organisatoriske ændringer. Især overdragelsen fra Vindmølleindustrien, samt klynge-konsolideringsproces med erhvervsfremmereformen, medførte en nedgang i aktiviteter og projektet blev et år forsinket. Projektperioden under Vindmølleindustrien, var præget af udskiftninger blandt både controllere og projektleder. Trods de organisatoriske udfordringer har projektholder fået bragt orden i dokumentation mv. og indhentet efterslæb på WP1 og WP2.

Senest har projektholder søgt om to måneders forlængelse til at færdiggøre de innovationssamarbejder, som er blevet forsinket som følge af corona-nedlukningen. Nedlukningen betød, at DTU ikke måtte anvende deres laboratorier. Projektholder overvejer aktuelt, at tests i stedet simuleres, såfremt det viser sig fortsat at blive et problem med nedlukkede laboratorier.

## 4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



### Organisering og samarbejde



#### **Projektholder har skabt en mere centraliseret organisering med en tydeligere rollefordeling, og løftet styregruppen op på strategisk niveau for at undgå governanceproblematikker.**

Projektholder har på professionel vis fået rettet op på de organisatoriske udfordringer, der har været for programmet, hovedsageligt ift. sammenhængen mellem WP3 (indgår ikke i denne evaluering) og WP1 og WP2. Vi behandlede denne problematik i midtvejsevalueringen. Ændringerne betyder bl.a, at Erhvervs huset ikke længere har en aktiv rolle i WP1 og WP2, men stadig indgår i det, der var den tidligere styregruppe, og som nu er bevillingsudvalg. Denne ændring er et led i en større omorganisering, der har betydet en forsimplet organisering, hvor projektholder har overtaget aktiviteter i WP1 og WP2 fra de andre projektpartnere. Oprindeligt var det en brancheorganisation, der havde projektet, og ulempen herved var, at denne ikke havde så gode projektkompetencer. Fordelen var omvendt, at en brancheorganisation ofte er tættere på sine virksomheder. En del af denne rolle løftede nogle af de tilknyttede partnere i første halvdel af projektperioden, hvor f.eks. DMRC har været meget udførende i WP1.

Også styringsmæssigt fik partnere mindre roller, idet den tidligere styregruppe, hvori partnerne på projektmedarbejderniveau var repræsenteret, blev nedlagt. Det gjorde den, dels fordi klyngens bestyrelse ønskede at være styregruppe og være dem, der godkendte bevillingerne, og dels for at få større styring med projektet. Ved midtvejsevalueringen var partnerne utilfredse med at blive afkoblet programmet, men anerkender nu, at det var et fornuftigt skridt, og føler sig ikke længere afkoblede. Vi vurderer, at selvom man taber lidt ude i aktørleddet ved denne centralisering, så har et mindre lag skabt en mere effektiv organisering.

Det er også en fordel, at styregruppen nu er mere strategisk, frem for tidligere, hvor der sad medarbejdere på lavere niveau med den konsekvens, at der nemmere opstod konkurrence mellem de enkelte forskere om opgaverne. I dag

er disse governanceudfordringer løst ved en styregruppe på high level niveau, med deltagelse af bl.a. Total, Ørsted, Bladt, Siemens, MHI Vestas og CEOs fra universiteter.

Endelig vil vi nævne, at det er en stor fordel, at vidensinstitutioner ikke har haft egentlig ansvar for dele af programmet, men alene indgår som underleverandører. Det er med til at sikre, at den viden, som virksomhederne får tilført, ikke bliver udbudsstyret, men i stedet tager udgangspunkt i deltagernes faglige behov. Programmets behov for viden- og forskningskompetencer er blevet dækket af både forskningsinstitutioner og R&D-aktører, f.eks. forsknings- og udviklingscenter, DAMRC, der har kompetencer i at hente nye teknologier hjem til virksomheder til at optimere produktion, eller CFI, der både kan erstatte forskningsinstitution på 3D-print, men ofte har rollen som go-between mellem universitet og SMV.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål

**WP1 er et effektivt middel til at genere en pipeline af innovations-samarbejder med potentialer til WP2, men udvælgelsen sker top-down, hvilket betyder, at den nye VESTAs kan overses.** Hvor der er en begrænset sammenhæng mellem programmets tre arbejds pakker, som vi beskrev ovenfor, er der til gengæld en rigtig god sammenhæng mellem WP1 og WP2. WP1 består hovedsageligt af to dele: opsøgende arbejde og projektudvikling, men også netværksdannelse, dog altid med det formål at projektmodne.

I WP1 understøtter aktiviteter som fora, netværk, forprojekter mv., at der sættes en bred idégenererings- og matchingproces i gang. WP1 er en af de mest effektivt anvendelser af REM-boosting, som evaluator har set. I andre lignende programmer er REM-midler ofte anvendt mindre effektivt, enten mere eller mindre til administration, eller afholdelse af vidensdelingsseminarer/konferencer eller til mini-innovationssamarbejder. Sidstnævnte indgår også i WP1, men generelt har WP1 gået til målrettet projektudvikling. Vores vurdering er, at man i WP1 har taget det kollektive seriøst og har brugt ressourcerne på at udvikle mulighedsrummet, finde de rette samarbejdspartnere og en grundig projektmodning. Med det grundige forarbejde har WP1 fordret en pipeline af kvalificerede projekter til WP2, og alle projekter, der er indstillet til WP2, er blevet realiseret. Det er dog vigtigt at slå fast, at WP1 ikke kun er en fundingsmaskine, men også en metode til netværksdannelse, imens deltagere også kan komme fra WP2 til WP1.

Et andet effektivt middel til at holde fokus på målet om markedsperspektivet i innovationssamarbejder er, at hvert innovationssamarbejde ejes af en stor spiller i branchen, der skriver en kontrakt på, at de vil aftage den udviklede løsning. Selve mobiliseringen af de store spillere er ligeledes foregået i WP1. En risiko ved denne type efterspørgselsdrevne innovationsprojekter er, at innovationen bliver mindre nyskabende og mere direkte knyttet op på et udviklingsbehov i en enkelt stor virksomhed, når projektgruppen skal løse et specifikt problem for en stor virksomhed, og det bliver styrende for innovationsprocessen. Der er også risiko for, at udviklingsarbejdet er så relevant for den store virksomhed, at den selv ville kunne finansiere denne del, frem for at få det finansieret af offentlige midler.

Der er to måder, hvorpå projektholder sikrer sig, at innovationssamarbejderne ikke løser problemer for enkeltvirksomheder. For det første ejer den store virksomhed ikke innovationsprojektet, den ejer kun problemet. Men det er klart, at den får first-mover fordele.

For det andet bidrager selve udvælgelsesprocessen til WP2 til at sikre, at et projekt kun sættes i gang, hvis det har bred relevans for hele branchen. Udvalgelsen sker - foruden de opstillede kriterier - på baggrund af en indledende analyse af branchens udfordringer, foretaget af industrien. Fordelen ved sådan en top down-tilgang til branchens udfordringer er, at det gør udvælgelsen nemmere, ligesom der er enighed blandt det strategiske niveau i programmet om, at det er disse problemer, der er behov for innovative løsninger til. Ulempen ved, at programmet forsøger at definere branchens udfordringer er risikoen for, at de hele tiden er et skridt bagud - også selvom de store virksomheder sidder i styregruppen. Selv store virksomheder kan have svært ved at definere kommende løsninger, hvorfor de også er afhængige af de små entreprenante virksomheder. Man risikerer derfor potentielt at gå glip af innovative idéer, som kan opstå bottom up, når man tager udgangspunkt i de små virksomheders idéer. Det er ikke en kritik af metoden, for programmet er meget succesfuldt, men det ville være optimalt med en kombination af top down og bottom up.

I udvælgelsen har det desuden vægtet meget, at SMVerne har et halvt års likviditet, så hele innovationssamarbejdet ikke risikerer at gå i stå, hvis en virksomhed falder fra. Det betyder også, at programmet har været varsom med at tage de helt små virksomheder med, hvis der har været tvivl om, hvorvidt de kan bære egenfinansieringen. Konkret er de små virksomheder kun taget med, hvis det har været et stort ønske for den store virksomhed/problemejer, og der er lavet en kommerciel aftale mellem den store virksomhed og iværksætteren, der kan holde iværksætteren ovenvande undervejs i projektførelsen.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Der er stor ros til kvaliteten af programmets rammer samt vidensinstitutionernes leverancer.**

Kvaliteten af projektholders facilitering af både de kollektive forløb (projektudviklingsforløb i WP1), møder, workshops og facilitering af projektgrupper får kun positive tilkendegivelser fra deltagerne. Foruden projektholders facilitatorkompetencer, vil vi også fremhæve deres administrationskompetencer. Det er nemlig særligt for programmet, at deltagerne *ikke* har klaget over administrationsbarrierer. Det virker til, at det er lykkedes projektholder både at fjerne så mange administrative barrierer som muligt, herunder at rådgive om fastallokeringsmuligheder og regler, men også at få forventningsafstemt og desuden tage virksomheder ind, som tror på, de kan tjene penge på det.

Det lader til, at det forarbejde, der er foregået i WP1, også har bidraget til en grundigere forventningsafstemning allerede inden deltagerne indtræder i et innovationssamarbejde i WP2. Meget få deltagere er utilfredse med vilkår eller administration eller oplever samarbejdsvanskeligheder. Desuden er projektholder god til at få afklaret rettigheder inden et samarbejde sættes i gang. Der er flere modeller, hvoraf en er skræddersyet til efterspørgselsdrevne projekter, hvor en stor virksomhed sidder som problemejer.

Virksomhederne i innovationsforløbene er meget tilfredse med samarbejdet med den enkelte vidensinstitution. Deltagerne er foreløbigt tilfredse med kvaliteten af både DAMRC, AAU, CFI og DTUs indsats, og samarbejderne har generelt været præget af engagement, fremdrift og tydelige rollefordelinger. Vi vurderer, at en del af tilfredsheden med både vidensinstitution og de enkelte samarbejder kan forklare med, at projektholder er lykkedes med at engagere vidensinstitutioner i innovationsforløbene, noget vi ofte ser, kan være en udfordring i andre lignende projekter. I udviklingsprogrammet har projektholder fået skabt en tydelig forventningsafstemning med forskningsinstitutionerne om fokus på det anvendelsesorienterede i samarbejderne. Det skyldes både muligheden for et mere grundigt indledende projektudviklingsforløb i WP1, men også det, at det er ledelseslaget, der repræsenterer forskningsinstitutionerne i bestyrelsen, hvor også de store virksomheder sidder, og denne kombination er med til at sikre, at der tages udgangspunkt i det enkelte samarbejdes behov. Vidensinstitutionerne har også strategier for at gå ind i erhvervsamarbejde, men har ikke selv ressourcer til at gå ud og tale med den enkelte SMV om småopgaver, hvorfor et stort program er attraktivt for dem. Programmet har derfor ikke været udfordret af udfordringer med at engagere vidensinstitutioner, som vi ellers ofte ser i denne type projekter. Desuden er det attraktivt for vidensinstitutionen at deltage, selvom de kun bliver finansieret 75 pct, fordi vindindustrien er et vækstområde, hvor der er behov for megen forskning.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Programmet giver SMVer adgang til svær tilgængelig branche og til at arbejde direkte med engagerede slutbrugere/købere.**

Deltagerne fremhæver især to barrierer, som deltagelse i WP2, hjælper dem til at overkomme. For det første giver programmet adgang for SMVer og startups til en, ifølge flere af vores interviewpersoner, svær tilgængelig branche, der ellers har været præget af konsolidering, faldende priser og en historik med, at de store virksomheder presser underleverandørerne. Slutkunde og problemejerperspektivet hjælper dem til at overkomme denne barriere af usikkerhed.

For det andet bliver deltagerne en del af en professionel projektorganisation, hvor de får adgang til ressourcer, netværk og facilitering af nye partnerskaber. Nogle projekter har været faciliteret af Energy Cluster Denmark og i de andre, er oplevelsen, at lead-virksomhed har været godt klædt på til projektstyring - noget som vi ellers ser kan være en udfordring i andre innovationsprojekter.

Generelt peger deltagerne på, at det har været helt afgørende for dem at arbejde sammen med en vidensinstitution. En mulighed, som de hverken ville have haft ressourcer til at gøre, og heller ikke til at have fundet de rette videnspartnere til. Foruden videnspartnere, peger deltagervirksomhederne på matchingen mellem de øvrige virksomheder i samarbejdet, der har sikret en stærk tværfagligt sammensat gruppe af selskaber og vidensinstitutioner og en aktiv slutbruger. Foruden partnerskabsdelen nævner flere også relevansen af vidensdelingen og den generelle netværksskabelse, samt den mediemæssige bevågenhed, som et stort program med store spillere for bordenden skaber. Ifølge virksomhederne, projektholder og de aktører, vi har talt med, er opfattelsen hele vejen rundt, at de indledende aktiviteter i WP1 er værdiskabende for virksomhederne

og bidrager til at skabe et økosystem for branchen. Aktiviteterne styrker netværket til andre virksomheder og adresserer behovet for hjælp til at omstille sig til moderne vindindustri.

Enkelte have dog gerne set, at ordningen også uddelte midler til test. For en enkelt har det betydet, at udviklingsarbejdet har måttet nøjes med teoretiske undersøgelser, hvilket har mindsket udviklingen.

Forankring af output



**Den problemorienterede og efterspørgselsdrevne tilgang til innovationsprojekterne skaber solid basis for efterspørgsel af de udviklede løsninger.** De stærke efterspørgselsdrevne elementer i programmet, dvs. at der tages udgangspunkt i en kortlægning af branchens udfordringer, samt at en kunde sidder som problemejer i innovationssamarbejdet, sikrer, at resultaterne i de enkelte samarbejder forankres. Men også deltagere, der ikke har indgået i et innovationssamarbejde i WP2, har fået udviklet deres idéer og er blevet matchet med partnere. De går derfor med en konkret plan for deres videre arbejde og evt. finansiering. Virksomhederne er hjulpet med at udarbejde projektbeskrivelser og ansøgninger til f.eks. innobooster, EUDP, studenterprojekter, ph.d., videnbrosamarbejder, kommercielle samarbejder mv. Alle deltagere, der har været igennem udviklingsforløbene i WP1, har derfor stået med en samarbejds mulighed og evt. finansiering til at arbejde videre med deres projekt, selvom de ikke var godkendt til at deltage i programmets andre arbejds pakker.

Aktiviteterne i WP1 og WP2 har styrket relationsopbygningen i branchen. Netværksdannelsen og vidensdelingen sikrer, at underleverandørerne får kendskab til branchens teknologibehov, mens de store virksomheder får viden om, hvor markedet bevæger sig hen. Foruden ovenstående elementer, der styrker forankringen, har deltagerne fået løftet deres innovationskapacitet, som bidrager til, at de også fremover selv kan arbejde mere innovativt. Det drejer sig f.eks. om de opnåede kompetencer i at samarbejde med vidensinstitutioner. For flere af deltagerne har det at samarbejde med en videninstitution været nyt for dem, og de føler nu, at de har fået mod på og kompetencer til at fortsætte med det. For de virksomheder, som har arbejdet sammen i et projekt med vidensservice-aktører (DAMRC), har forløbet betydet, at de nu tør gå skridtet videre og samarbejde med en forskningsinstitution.

Monitorering og opfølgning



**Projektholder monitorerer systematisk og har i sidste halvdel af projektperioden fået justeret organiseringen til gavn for tilfredsheden blandt partnere samt effektskabelsen.** Projektholder tager monitoreringsopgaven alvorligt og har fået opbygget et effektivt monitoreringssystem, efter de udfordringer, der viste sig i første halvdel af projektperioden, og som vi påpegede i midtvejsevalueringen. Foruden årlige medlemsundersøgelser, har projektholder valgt, at der skal ske månedlige opgørelser af økonomien, frem for halvårligt, for at sikre en mere stram styring. Der sker også en løbende kvalitetssikring og afholdelse af ugentlige møder med projektleder fra hvert innovationssamarbejde, hvor der måles på tre indikatorer. Forud for mødet, har projektlederen for innovationssamarbejdet udfyldt status på, hvad projektet er i gang med, og hvad næste skridt er. Det er som regel også på disse møder, at projektholder opfanger, hvis der er udfordringer i et samarbejde. En enkelt deltager



har dog efterspurgt, at der var sat delmål op for det enkelte innovationssamarbejde, som der løbende skal evalueres og afrapporteres på, for på den måde at tvinge alle deltagere i projekterne til at have fokus på projektet og deres deltagelse.

Som beskrevet i organiseringsafsnittet, har projektholder også justeret markant i hele organiseringen af programmet, som respons på den manglende fremdrift og ufokuseret implementering. Det indebærer også faste månedlige møder med Erhvervshuset på både medarbejder- og ledelsesniveau.

## 5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



### 5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

**Status på evalueringstidspunktet er, at 99 % af de opstillede aktivitetsmål er nået i WP1 og 100 % i WP2, når disse beregnes som et simpelt gennemsnit.** Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3a **Regionale udviklingsmidler-bevilling:** Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål WP1	Mål i projekt-perioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal scoutingmøder	200	194	97%
Antal Netværksmøder	20	20	100%
Antal kollektive idégenererings-workshops	10	11	+100%
Antal individuelle projektgenererings-workshops	50	54	+100%
Antal projektudviklingsforløb	25	26	+100%

Note: Målopnåelsen er opgjort oktober 2020.

Projektholder har gennemført alle scoutingmøder og ideudviklingsworkshops, der i alt har ledt til identifikation, modning og udvælgelse af det forventede antal innovationsprojekter. Ud af de 26 projektudviklingsforløb er syv projektidéer fra WP1 gået videre til et egentligt innovationssamarbejdeforløb i WP2. Foruden de opstillede mål, har projektholder afrapporteret på, hvordan samtlige af de resterende innovationsprojekter er videreført. Enkelte har fået ekstern finansiering i EUDP eller Grand Solution, en fjerdedel i Inno booster, en fjerdedel er fortsat

som et kommercielt vidensamarbejde og resten er enten fortsat som B2B-samarbejde, studenter- og phd-projekter eller vidensbroaktivitet ECDs innovationsnetværk.

Figur 4b **Regionalfondsbevilling, prioritetsakse 1: Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet**

Aktivitetsmål WP2	Mål i projekt-perioden	Status	Målopnåelse i procent
Videnssamarbejdsaftaler	7	7	100%
Facilitering af vidensamarbejde	7	7	100%
Produkt- og procesudviklingsforløb og tests	7	7	100%

Ud af de 26 innovationsprojekter, som der er arbejdet med i WP1, er syv videreført til WP2. Projekterne har fået tilknyttet en person fra partnerskabet, der faciliterer samarbejdet mellem vidensinstitutionen og virksomhederne.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 5 **Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet**

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	11,1 [WP1] + 13,3 [WP2]	10,0 [WP1] + 11,5 [WP2]	88%
Tidsforbrug (måneder)	60	56	93%

Note: Budgetforbrug er opgjort august 2020, og derfor også tidsforbruget for bedre at kunne sammenligne.

Underforbruget i WP1 skyldes manglende dokumentation helt tilbage fra den tidligere projektholder (WIND Denmark), som nuværende projektholder er i gang med at få indhentet. Projektholder har søgt om to måneders forlængelse til at kompensere for forsinkelser som følge af COVID-19-nedlukningen på universiteterne. Budgetforbruget trækkes ned af WP2, hvor der stadig er udestående på virksomhedernes registrering af egenfinansieringen. Projektholder forventer, at hele budgettet bliver anvendt.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

Afsnittet beskriver kort status i forhold til de outputmål, som er opsat for projektet.

**På evalueringstidspunktet er 100 % af de opstillede outputmål nået for WP1 og 90% er nået for WP2, når disse beregnes som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 6a **Regionale udviklingsmidlerbevilling. Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet**

Ouputmål WP1	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Projektudviklingsforløb med virksomheder og videninstitutioner	25	26	+100%
Antal nye projektbeskrivelser	50	58	+100%
Andel virksomheder, der oplever, at deltagelse styrker deres teknologi- og markedsindsigt, netværksrelationer og innovationskraft	80 %	> 65 % mener, at klyngen bidrager til at styrke deres netværk > 48 % angiver, at klyngen bidrager til at udvikle virksomheden.	

Note: ECD ligger ikke inde med en liste over de virksomheder, der har deltaget i WP1. Opgørelsen er derfor baseret på en medlemstilfredshedsundersøgelse, som ECD fik gennemført i 2019. Procentandelen viser andelen, der svarer *i meget høj grad* eller *i høj grad*.

Der er som sagt gennemført 26 projektudviklingsforløb i WP1 med virksomheder og videninstitutioner. Udarbejdelsen af projektbeskrivelserne, ansøgninger til andre programmer, finansieringsmuligheder mv. har involveret 58 unikke virksomheder.

Der er også opstillet et outputmål omkring virksomhedernes oplevelse af, om deltagelse i WP1/innovationsnetværket styrker virksomhedens teknologi- og markedsindsigt, netværksrelationer og innovationskraft. Belyst ved medlemsundersøgelse som Energy Innovation Cluster fik foretaget i 2019, kan vi se, at 65 pct. i høj grad mener, at medlemsskabet styrker deres netværk, og knap halvdelen mener, at medlemsskabet generelt bidrager til udviklingen af virksomheden/organisationen. Hertil kommer yderligere en stor andel, der mener at det *i nogen grad* er tilfældet. Projektholder har ikke adgang til at udregne et samlet tal for de to spørgsmål, og dermed få et samlet måltal på outputmålet, og har derfor ikke talt dette måltal med i den samlede målopgørelse.

I forhold til medlemsundersøgelsen fra forrige år er udbyttet ift. netværksskabelsen faldet en smule, mens fem procentpoint flere mener, at klyngen bidrager til at udvikle deres virksomhed. Det er dog vigtigt at gøre opmærksom på, at besvarelsen er sket blandt alle medlemsvirksomheder blandt det tidligere Energy Innovation Cluster, som dog udgør den langt overvejende del af deltagerne i WP1.

Foruden de opstillede outputmål, var målet med bevillingen til WP1, at partnerskabet bag ansøgningen blev en del af et nationalt innovationsnetværk om vind. Dette skete med etableringen af Energy Innovation Cluster.

Figur 7b **Regionalfondsbevilling, prioritetsakse 1. Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet**

Outputmål WP2	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Antal virksomheder som modtager støtte [WP2]	26	26	100%
Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner [WP2]	26	26	100%
Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U projekter (kr.) [WP2]	6,7	5,8	87%
Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet [WP2]	22	22	100%
Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye for virksomheden [WP2]	20	22	+100%
Antal virksomheder der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger [WP2]	24	13	54%

Målsætningerne i WP2 udtrykker, at der er høje forventninger til, at deltagerne udvikler koncepter til nye produkter. På evalueringstidspunktet har godt halvdelen af det forventede antal virksomheder udviklet sådanne koncepter. Forsinkelsen skyldes, at DTU under COVID-19-nedlukningen, ikke havde adgang til laboratorier. Projektholder har derfor søgt om to måneders forlængelse til at indhente dette efterslæb, og arbejder i øvrigt for at simulere test i stedet, som erstatning af laboratorie-test. Med forlængelsen, forventer projektleder at indhente efterslæbet.

At måltallet for antallet af virksomheder, der faktisk udvikler nye konkrete koncepter, er større end måltallet for antallet af virksomheder, der deltager i WP2 med henblik på at introducere et innovativt produkt, skyldes, at målsætningerne blev ændret. Det har ikke oprindeligt været hensigten.

Opgørelsen viser også, at de indledende projektudviklingsaktiviteter i WP1, har været et effektivt middel til at fordre en pipeline af kvalificerede projekter til WP2, idet alle projekter, der er indstillet til WP2 er blevet til noget.

## 6 Effektvurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er interviews, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

Om datagrundlaget

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til 38 deltagere i WP2, hvoraf 18 har besvaret eller delvist besvaret, dvs. en respondentråde på 47 pct. Til at belyse deltagernes udbytte af WP1, har vi anvendt medlemsundersøgelse blandt det tidligere Energy Innovation Cluster, gennemført i 2019.

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti-  
ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning.

Figur 8a **Regionale udviklingsmidler-bevilling:** Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at indsatsen har bidraget til, at...</i>	Andel virksomheder
Styrke netværket til andre relevante personer	65 %
Udvikle virksomheden via kontakt til andre danske virksomheder	61 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=200)

Som det fremgår af tabellen, oplever virksomheder, at deres deltagelse i klyngen, herunder WP1, især har positive netværksskabende effekter, ligesom kontakt til andre danske virksomheder fremhæves som den vigtigste faktor for at deltagelse i klyngen bidrager til virksomhedens udvikling. Besvarelsen er hentet blandt medlemsvirksomheder, som formentligt er mere loyale overfor klyngen end ikke-medlemmer, men som også udgør størsteparten af de virksomheder som indgår i WP1.

Figur 8b **Regionalfondsbevilling, prioritetsakse 1: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter**

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der vurderer, at...</i>	Andel virksomheder
de kan markedsintroduce produkterne efter projektet, der evt. når TRL6 + TRL7	60%
det nye produkt, service, teknologi eller proces vil styrke virksomhedens konkurrencefordel	71%
at de vil arbejde sammen med forskningsinstitutioner efter projektet	71%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har svaret *i høj grad* eller *meget høj grad* til spørgsmålet. (n=15)

Godt to tredjedele af deltagerne angiver, at projektet giver konkurrencefordele i den globale vindmølleindustri, f.eks. i form af løsninger af højere kvalitet, 3d print, der giver hurtigere produktion eller radikal innovation.

Ni ud af 15 respondenter forventer, at virksomheden vil kunne markedsintroducere de udviklede løsninger, når de afslutter projektet. For flere af deltagerne, gælder, at den udviklede løsning ikke i sig selv skal sælges separat, men er en løsning til at producere nye produkter eller gøre egne produkter bedre.

En stor del forventer også, at de kommer til at fortsætte med at arbejde sammen med vidensinstitutioner. Programmet har derfor skabt gode forudsætninger for, at deltagerne kan omsætte deres udbytte af indsatsen til de forventede effekter.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Vi har ikke adgang til at spørge deltagerne, der alene indgår i WP1, om deres vækstforventninger som følge af WP1-indsatsen, men som vi redegjorde for ved opgørelsen af outputmål, har alle deltagere, der har fået udviklet deres projekt-idéer i WP1 enten arbejdet videre i WP2 eller har fundet andre løsninger til at fortsætte deres udviklingsarbejde.

I stedet opgør vi her forventninger til effekter blandt WP2-deltagere. Svarene på spørgeskemaet til WP2-deltagere viser, at 44 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 22 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Figur 9 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	73%
Årlig eksport	64%
Antal ansatte	45%
Undgåede fyringer	9%

Note: Effektspørgsmålene har relevans for 15 projektdeltagere (n=10)

Som det fremgår, forventer den overvejende del af deltagere, at de kommer til at opnå en øget omsætning, som følge af deres deltagelse i WP2, hvoraf størstedelen hentes på udenlandske markeder. Knap halvdelen forventer, at omsætningsstigningen vil kræve flere ansatte.

Figur 10 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	5,4
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	3,4
Antal nyansatte	2,9
Undgåede fyringer	0,3

Note: n=10

Blandt deltagere, der forventer at den udviklede løsning vil skabe øget omsætning, er forventningen, at omsætningen gennemsnitligt vil stige til 5,4 mio. kr. årligt, som vil betyde, at der gennemsnitligt ansættes tre personer mere. Som det fremgik af forrige afsnit forventer mellem 60- 73 pct. af repondenterne, at indsatsen vil bidrage til at de markedsintroducerer det udviklede produkt. Den maksimale omsætningsstigning for det samlede antal deltagere er derfor 92 mio. kr.



## 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 11 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

Effektmål WP1	Målsætning...		Status
	i projekt-pe- rioden	efter projekt- perioden	
Antal nye innovative virksomheder	0	0	0
Antal nye vækstvirksomheder	0	0	0

Effektmål WP2	Målsætning...		Status
	i projekt-pe- rioden	efter projekt- perioden	
Antal nye innovative virksomheder	0	15	0

Det er vores vurdering, at det er overvejende sandsynligt, at projektet vil skabe 15 nye innovative virksomheder. Vi har viden om, at mindst fem virksomheder allerede har opnået meromsætning på baggrund af udviklingsarbejdet, herunder har flere også ansat medarbejdere. WP1 har uden tvivl bidraget til denne effektskabelse, fordi det har muliggjort, at innovationsprojekterne har været så gennemarbejdede og det har været sandsynliggjort, at der er stort potentiale, allerede før de har startet samarbejdet op i WP2.

## 7 anbefalinger og læring

*Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.*

### Læringspunkt 1

**Nogle efterspørger implementeringsstøtte og adgang til test.** Generelt oplever vi, at der er efterspørgsel efter implementeringsstøtte i innovationsprojekter. Det gælder også i en vis udstrækning for Udviklingsprogrammet. Enkelte har påpeget, at udviklingsarbejdet kunne være kommet længere eller fået en højere kvalitet, hvis det ikke var begrænset til teoretiske undersøgelser, men at der havde været midler til tests.

### Læringspunkt 2

**De to efterspørgselsdrevne elementer er meget effektive virkemidler, men de indeholder også den risiko, at programmet ikke får satset på de mest innovative idéer.** Projektholder er lykkedes med at engagere branchens allerstørste spillere, der bidrager til at udvælge de områder med de største udviklingsbehov, sikrer efterspørgsel efter endt produktudvikling og desuden øger synligheden og relevansen af indsatsen. Der er to stærke indbyggede efterspørgselsdrevne elementer i programmet. For det første, at der sidder en stor virksomhed, som problemejer i hvert innovationssamarbejde, der forpligter sig til at aftage den udviklede løsning. For det andet, at der ved udvælgelsen af innovationssamarbejder, tages udgangspunkt i en kortlægning af branchens udfordringer. Især førstnævnte er et rigtigt stærkt virkemiddel, men vi vil også tydeliggøre risikoen ved de to virkemidler.

At der sidder en stor virksomhed for bordenden giver potentielt risiko for, at der løses problemer for enkeltvirksomheder. Projektholder håndterer først og fremmest dette ved at sikre, at den store virksomhed ikke ejer innovationsprojektet, og at problemet har bred relevans for hele branchen. Udpegningen af, hvilke udviklingsbehov, der er relevant for en stor del af branchen, sker på baggrund af en analyse foretaget af industrien. Fordelen ved sådan en top down-tilgang til branchens udfordringer er, at det gør udvælgelsen nemmere, ligesom der er enighed blandt det strategiske niveau i programmet, at det er disse problemer, der er behov for innovative løsninger til. Ulempen er, at man altid vil være bagud, når man forsøger at kortlægge udviklingsbehov frem i tiden, og gør det top-down fra det strategiske niveau og ned. Man går derfor glip af de entreprenante idéer nedefra, og risikerer at gå glip af den næste Vestas. Det allerstærkeste setup ville derfor måske være et, hvor et projekt kunne rumme begge dele, altså både opfange idéer opstået ude i SMV'en og dem fra de store virksomheder.

### Læringspunkt 3

**REM-midlerne, der har finansieret WP1, har været et meget effektivt middel til at øge effektskabelsen af innovationssamarbejderne.** I midtvejsevalueringen konkluderede vi, at der var dårlig sammenhæng mellem de tre arbejdsplaner i hele Udviklingsprogrammet, både teoretisk og implementeringsmæssigt. Ser man alene på sammenhængen mellem WP1 og WP2, er sammenhængen derimod rigtig god. WP1 understøtter aktiviteter som fora, netværk,

---

<sup>1</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

forprojekter, der bidrager til at sætte en bred idégenererings- og matchingproces i gang. Med det grundige forarbejde, har WP1 fordret en pipeline af meget kvalificerede projekter til WP2.

WP1 er en af de mest effektivt anvendelser af REM-boosting, som vi har set. I andre lignende programmer er REM-midler ofte anvendt mindre effektivt, enten til mere eller mindre administration eller afholdelse af vidensdelingsseminarer, konferencer eller til mini-innovationssamarbejder. Sidstnævnte indgår også i WP1, men er altid målrettet projektudvikling. Vores vurdering er, at man i WP1 har taget de kollektive aktiviteter seriøst og har brugt ressourcerne på først at udvide mulighedsrummet og herefter indsnævre projektidéen.

#### Læringspunkt 4

**At blive målt på, hvordan deltagere hjælpes videre, styrker projektholders fokus på forankring og er en effektiv ressourceudnyttelse.** Med WP1 følger et resultatkrav om forankringen af alle projektidéer, der har været igennem projektudviklingsforløb. Det gælder også for de projektidéer og innovationssamarbejder, der ikke går videre til WP2. Konkret betyder det, at ingen går tomhændet fra WP1, uden at have en plan for deres videre udvikling og finansiering heraf. Således opgør projektholder en liste over, hvordan samtlige af de resterende innovationsprojekter er videreført. Enkelte har fået ekstern finansiering i EUDP eller Grand Solution, en fjerdedel Innobooster, en fjerdedel er fortsat som et kommercielt vidensamarbejde, og resten er enten fortsat som B2B-samarbejde, studenter- og phd-projekter eller vidensbroaktivitet ECDs innovationsnetværk.

Det er et rigtig godt eksempel på, hvordan måltal kan tøjle et projekt efter de intentioner, der var oprindeligt, og bidrage til at holde projektholders fokus på forankringsdelen.

#### Læringspunkt 5

**En mere simpel og centraliseret organisation har i dette tilfælde betydet bedre fremdrift, styring og governancestruktur.** Projektholder har meget professionelle projektkompetencer, og er lykkedes med en omfattende omorganisering for at rette op på programmet, der var præget af lav fremdrift, nogle samarbejdsvanskeligheder, en uheldige governance-struktur ift. bevillingen af innovationssamarbejder og dårlige styringsmekanismer.

Bl.a. er styringen af programmet hævet til strategisk niveau, hvor det før var projektmedarbejdere, der indgik i styregruppen. I dag sidder Total, Ørsted, Bladt, Siemens, MHI Vestas og ledelseslag fra universiteterne. Det betyder bl.a., at man undgår de udfordringer, der før var med konkurrence mellem de enkelte forskere om opgaverne. Den tidligere styregruppe er nu en følgegruppe, og det er lykkedes at engagere aktørledet heri, trods den initiale skepsis over centraliseringen og den mistede indflydelse.

Derudover har projektholder fået igangsat en god samarbejdsform og tydelig rollefordeling med Erhvervshuset med faste møder på både medarbejder- og ledelsesniveau. Projektholder har også selv overtaget aktiviteter i WP1 og WP2 og desuden taget mange tiltag til at sætte et mere effektivt monitoringsystem op til at underbygge styringen. Alt i alt har det bidraget til en mere effektiv organisation og bedre styringsmuligheder.

## Bilag A Sådan scorer vi

OVERORDNET

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

1. Implementering (afsnit 4)

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejsevaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

3. Effektvurdering (afsnit 6)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektspotentiale.

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.