

MAJ 2017
REGION SYDDANMARK

OFFSHORE WIND DANMARK

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

MAJ 2017
REGION SYDDANMARK

OFFSHORE WIND DANMARK

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. A037714-I01
VERSION 0.2
UDGIVELSESDATO 08.05.2017
UDARBEJDET MAWL
KONTROLLERET MOBR
GODKENDT MAWL

INDHOLD

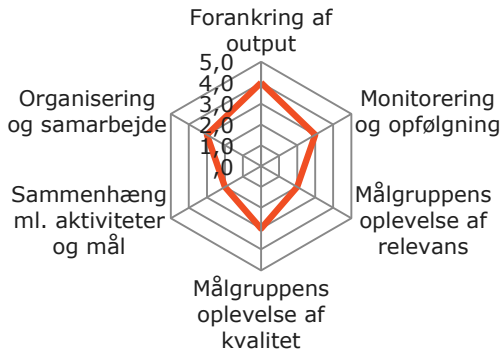
1	Resumé: Offshore Wind Danmark	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	7
5.1	Målopnåelse i forhold til output	7
6	Effektvurdering	9
7	Anbefalinger og læring	10

1 Resumé: Offshore Wind Danmark

Projektets implementering

Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5)

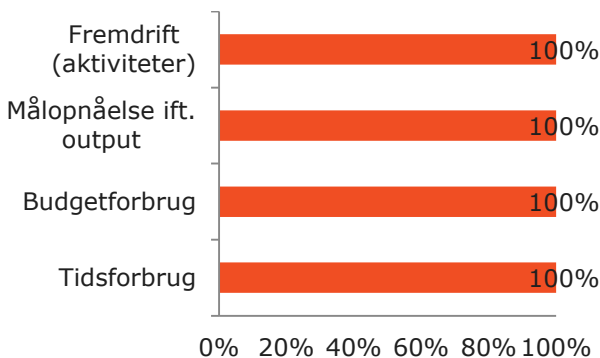
3,0



Offshore Wind Denmark har været et vigtigt projekt for afklaringen af snitflader og samarbejdsmuligheder inden for offshore-området. Offshoreenergy.dk (OEDK) er blevet styrket som klyngeorganisation, selvom projektorganisationen har indeholdt uhensigtsmæssigheder så som opdeling af projektledelsesansvar på forskellige arbejds-pakker, hvormed den ønskede synergi ikke er opnået. Klyngens videreudviklede innovationsmodel er blevet vel modtaget og giver anledning til et øget ambitionsniveau.

En nyligt gennemført tilfredshedsundersøgelse viser, at 59 % af medlemmerne er overordnet tilfredse med Offshoreenergy.dk's arbejde, hvilket er en stigning ift. sidste år, men som sammenholdt med en registreret nettoafgang af medlemmer i perioden giver potentiale for styrkelse af klyngens relevans for sine medlemmer. Dette vil det oprettede Advisory Board med virksomhedsdeltagelse utvivlsomt medvirke til.

Målopnåelse



OEDK har leveret på samtlige output-målsætninger og i visse tilfælde også over målsætningerne. Særligt er det vigtigt at notere sig, at det er lykket at levere som minimum det målsatte antal samarbejds- og innovationsprojekter.

Trods en overordnet nettoafgang af medlemmer i OEDK i løbet af projektperioden, er det også lykket OEDK at nå måltallet om, at 60 virksomheder deltager i de afholdte netværk, ligesom minimum 50 virksomheder har givet input til den gennemførte værdikædeanalyse.

Effektvurdering



Vi har efter aftale ikke gennemført en spørgeskemaundersøgelse som grundlag for at foretage en effektvurdering. På baggrund af OEDKs egen medlemsundersøgelse kan vi konstatere, at lidt under halvdelen (43 %) angiver at få adgang til ny viden, mens noget færre (10 %) vurderer, at deres udbytte af medlemskabet bidrager til at styrke deres innovationsevne. Denne data kan ikke direkte oversættes som effekt-indikator, men giver et indtryk af medlemmernes (virksomhederne udgør i undersøgelsen 70%) opfattelse af udbytte af OEDK.

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 rationale (effekt-kæde).

Overordnet projektbeskrivelse

Forud for projektet var offshore vindbranchen karakteriseret af en række mindre aktører, som tilbød meget ens netværk, aktiviteter, produkter og services. Dette var forvirrende for virksomhederne, som ønskede en reel koordineret national innovationsindsats. Særligt i forhold til, at markedsmulighederne og potentialerne for danske offshore vind virksomheder i høj grad ligger på eksportmarkederne.

Projektet er således sat i verden for at gøre op med en tidligere meget decentral organisering af mange aktiviteter og netværk. En meget stor del af projektet er således af organisatorisk karakter – nemlig at samle aktiviteter og netværk under én organisation og opnå en effektiv, velkoordineret og kraftfuld klyngeorganisation, der kan levere substantiel værdi til virksomhederne i netværket. Projektet er i høj grad en forandringsmotor til at tvinge relevante organisationer på området sammen og samarbejde til glæde for branchens virksomheder.

Projektet hovedmål er at samle danske og internationale virksomheder, videnmiljøer og myndigheder i en stærk offshore renewables klyngeorganisation. Klyngeorganisationen skal overordnet igangsætte, gennemføre og samle værdiskabende aktiviteter med afsæt i erhvervslivets behov, som sikrer og fremmer konkurrenceevnen for virksomhederne i klyngen.

Klyngeorganisationen skal desuden skabe synlighed omkring den erfarings- og kompetenceopbygning, som de danske virksomheder repræsenterer og medvirke til udvikling og optimering af de værdikæder, der understøtter et havvindmøllepark-projekt; herunder planlægning, etablering og service og vedligehold. Dette skal ske gennem fem arbejdsplaner (Work Packages, WP): Etablering af klynge (WP1), kortlægning af kompetencer og services hos klyngens virksomheder (WP2), en fælles international salgs- og markedsføringsindsats (WP 3), værdikædeanalyser med henblik på udvikling af nye forretningsmodeller (WP 4), og aktiviteter og services baseret på en konkret efterspørgsel fra klyngens virksomheder (WP 5).

Figur 1 Kort info om projektet

FAKTA-BOKS	
>	Tilskudsmodtager: Offshore Energy DK
>	Vækstforum: Region Syddanmark
>	Sagsbehandler: Anders Bræstrup
>	Samlet budget: DKK 35,9 mio.
>	Projektperiode: 01.12.2012 – 30.11.2016

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. Vækst- og forandringsmodellen er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over de primære aktiviteter, der gennemføres i projektet, de umiddelbare output, der skal skabes gennem disse aktiviteter, samt hvilke effekter, disse output på længere sigt forventes at medføre.

Figur 2 Projektets rationale illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none">› Etablering af klynge med fælles salgs-, markedsførings- og udviklingsplatform, forskning, netværksarrangementer mv.› Analyser af værdikæder› Analyser til udvikling af nye koncepter, services og produkter		<ul style="list-style-type: none">› Opbygning af stærk offshore wind klynge› Øget og mere effektiv udnyttelse af ressourcer og kompetencer i klyngen› Øge kompetencer inden for forretningsudvikling		<ul style="list-style-type: none">› 5-10% produktivitetsstigning hos deltagende virksomheder
NB: Hovedaktiviteter markeret med en * betragtes af evaluatør som projektet primære 'virkemiddel'/virkemidler.				

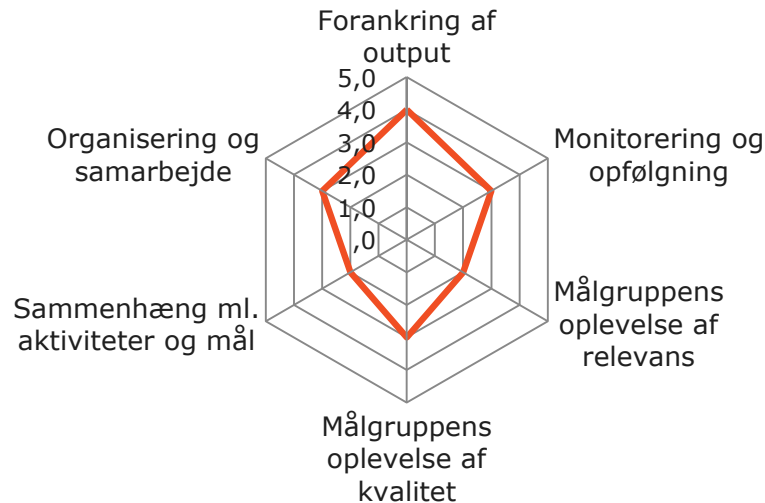
3 Overordnet status

Det overordnede mål med Offshore Wind Danmark om at skabe en enkel og klar organisation inden for offshore-sektoren er i store træk nået. I projektperioden har Offshoreenergy.dk (OEDK) gennemgået en udvikling, som har sikret bedre inddragelse af erhvervet og større innovationshøjde med udgangspunkt i konkrete behov. På tidspunktet er OEDK i en konsolideringsfase. Projektet har dog ikke resulteret i en konsolideret arbejdsdeling mellem OEDK og Vindmølleindustrien (VMI) og trods gode ambitioner, er samarbejdet mellem de to organisationer ikke blevet organisatorisk forankret. Offshore Wind Danmark har som projekt oplevet en del udskiftning på projektlederposten, hvilket har udfordret projektets kontinuitet. Dog kan vi konstatere, at projektet samlet set er lykkedes med at nå sine målsætninger.

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.

Figur 3 Evaluators vurdering af projektet på seks faste evalueringsparametre



Organisering og samarbejde

OWD har medvirket til afklaring af rollefordelingen på offshoreområdet og medvirket til en stærkere involvering af branchens virksomheder, selvom selve projektorganisationen ikke har været hensigtsmæssig.

Projektets overordnede mål med at skabe en klar og enklere organisering af udviklingsinitiativer inden for offshore-sektoren er i store træk lykkedes. Der er således i OEDK etableret en stærkt triple helix-baseret klyngeorganisation med en bestyrelse, der er sammensat så den både dækker olie/gas- og vind-området. I løbet af projektet har OEDK fået ny direktør, der har stået i spidsen for at nytænke klyngens udviklingsforum (CRF) i en ny innovationsmodel: Cost Reduction and Innovation Forum (CRIF). Denne model er efter vores opfattelse et kraftfuldt tiltag til at styrke innovationen på tværs af værdikæderne i industrien, særligt mellem industriens store virksomheder og SMV'er (se læringspunkt 1).

I forbindelse med midtvejsevalueringen påpegede vi, at sammensætningen af projektets overordnede følgegruppe med deltagelse fra OEDK og VMI samt Regionen var uhensigtsmæssig, fordi erhvervet ikke var repræsenteret. Dette er ændret ved etableringen af et Advisory Board med deltagelse af erhvervet, som udvikler indsatserne i klyngen. Samtidig har projektet jævnfør vores anbefaling nedlagt følgegrupperne for de enkelte arbejdsopgaver, da disse i deres daværende udformning ikke havde en reel funktion (se læringspunkt 2). Hvad angår ønsket om at sammenbringe OEDK og Vindmølleindustrien viste dette sig ikke muligt. Som påpeget i midtvejsevalueringen var det en uhensigtsmæssig organisering af projektet med opdelingen af projektets arbejdsopgaver mellem de to organisationer. Projektets afklaringsproces har dog tydeliggjort snitfladerne mellem de to

organisationer og skabt klarhed om forskellen mellem en klyngeorganisation og en brancheorganisation (se læringspunkt 3). Det er dog mindre tilfredsstillende, at det ved projektets afslutning endnu ikke er lykket at få færdiggjort en samarbejdsaftale mellem de to organisationer, som ville skabe endnu større stabilitet gennem en entydig arbejdsdeling.

Sammenhæng
mellem aktiviteter og
mål

Projektets udformning og implementering har ikke i det omfang, man kunne forvente, understøttet synergi mellem projektets arbejdsplaner. En af de centrale årsager til dette har formentlig været, at arbejdsplanerne var skarpt opdelt mellem OEDK og VMI uden at være ledsaget af tilstrækkeligt tydelige aftaler om den indbyrdes sammenhæng og samspil mellem arbejdsplanerne. Denne problematik er yderligere blevet forstærket af en forvirring i erhvervet om Offshore Wind Danmark-brandet, der skulle være en overlægger for OEDK og VMI. I fællesskab har de to organisationer derfor i løbet af projektperioden besluttet at kommunikere som to separate organisationer, hvilket trods alt har været mindre forvirrende for erhvervet.

I forhold til at nå effektmålsætningen om øget produktivitet vurderer vi, at man gennem implementeringen af CRIF-modellen har fået et stærkere redskab til at gennemføre omkostningsreduktion med udgangspunkt i konkrete udfordringer og dermed produktivetsforbedringer hos 'problemejerne' samtidig med, at metoden bidrager til at styrke innovationen hos de deltagende SMV'er.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse

OEDK har registreret en moderat, om end stigende, tilfredshed med klyngen i 2016, hvilket bruges som grundlag for vurderingen her. OEDK har i foråret 2017 fået gennemført en medlemsundersøgelse, der primært har karakter af en tilfredshedsundersøgelse. Undersøgelsen er gennemført blandt alle OEDKs medlemmer og altså ikke kun deltagere i OWD, men vi vurderer, at svarene i denne undersøgelse godt kan bruges til at give en indikation på virksomhedernes oplevelse af kvaliteten af OEDKs arbejde ifm. OWD. Således udtrykker lidt over halvdelen (58 %) af de adspurgte medlemmer tilfredshed med OEDKs arbejde. Herunder vurderer samme andel (59 %), at OEDK i 'nogen' eller 'høj' grad er "gode til at skabe platforme for netværksaktiviteter", hvilket selvsagt også er en af forudsætnin-gerne for at lykkes med integrationen af hele offshore-området, som var hovedfor-målet med OWD. Dog vurderer kun en tredjedel (34 %), at OEDK er "gode til at igangsætte og facilitere projekter". Det fremgår dog ikke af undersøgelsen, hvor mange af disse respondenter, der rent faktisk *har* deltaget i projekter.

Relevans,
målgruppens
oplevelse

OEDK har gjort tiltag i projektperioden for at øge relevansen for deltagende virksomheder, dog har klyngen oplevet en nettoafgang af medlemmer. Et organisatorisk tiltag som etableringen af et overordnet Advisory Board med repræ-sentation af erhvervet ser vi som et markant tiltag til både i projektperioden og fremadrettet at sikre relevans for målgruppen, dvs. virksomhederne. Ifølge OEDKs egne tal har der per medio 2016 i den foregående periode været et netto medlems-fracald. Dette må umiddelbart opfattes som en negativ indikation i forhold til mål-gruppens oplevelse af relevans i deltagelse i OEDK. For det første vil vi dog un-derstrege, at vi ikke har indblik i mønstrene bag dette nettofracald, der godt kan dække over tilgang af centrale og relevante aktører, og afgang af mindre relevante medlemmer, hvilket af og til ses i løbet af en klynge's professionalisering. For det

andet er klyngens ledelse opmærksom på udfordringen og anerkender, at arbejdet med at præsentere klyngens 'value proposition' /medlemsfordele skal styrkes.

Forankring af output

Offshoreenergy-klyngen er styrket, men der udestår fremadrettet et stort arbejde med konsolidering, og forudsætningerne for en forankring af samarbejdet med Vindmølleindustrien er i mindre grad til stede. I løbet af projektperioden har samarbejdet mellem OEDK og VMI været understøttet organisatorisk gennem indstationering af VMI-medarbejdere hos OEDK i Esbjerg. Der har dog været tale om projektansatte, som ikke var en integreret del af VMI. Dette forhold underminerer den organisatoriske forankring af samarbejdet mellem OEDK og VMI, som der ellers har været arbejdet grundigt med i projektperioden. I forhold til de samlede aktiviteter er vores vurdering derfor, at forankringen er begrænset, da OEDK og VMI fortsat fungerer som to til en vis grad konkurrerende organisationer.

På et mere operationelt plan bidrager udviklingen af CRIF-metoden, og de foreløbigt gode resultater med anvendelsen af den, meget positivt til en forankring af projektets arbejdsmetoder, som også fremadrettet vil være værdiskabende for klyngens medlemmer og dermed med til at skabe effekter efter ophøret af OWD. Dette vurderer vi som en meget markant forankring af projektet. Helt overordnet står Offshoreenergy.dk i dag som en af landets mest professionelle klyngeorganisationer med en solid medvirken fra erhvervslivet, både de toneangivende virksomheder og de små og mellemstore virksomheder.

Monitorering og opfølgning

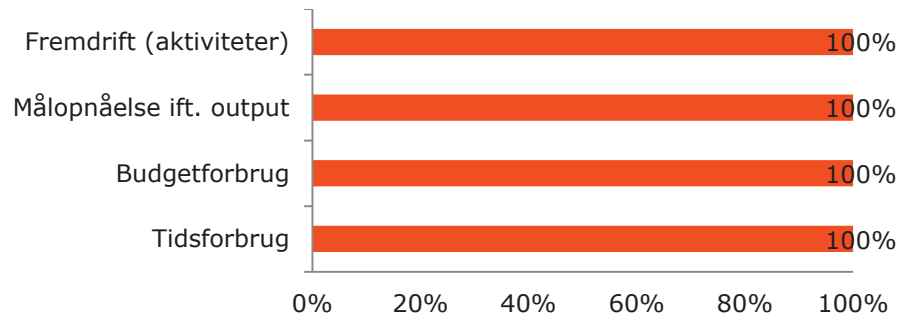
På det organisatoriske plan er der i projektperioden taget gode tiltag til styrket monitorering, selvom der endnu er et metodisk forbedringspotentiale.

Den væsentligste fortælling i forhold til klyngeledelsens monitorering af sine aktiviteter er etableringen af det førnævnte Advisory Board, hvorigennem ledelsen har fået direkte adgang til at lytte til erhvervets behov og udfordringer samt afprøve ideer med erhvervet, hvilket er med til at sikre relevansen i arbejdet. På denne måde har OEDK fremadrettet langt bedre forudsætninger for at monitorere erhvervets vurdering af indsatser og dermed rettidigt at justere dem for at sikre relevans. Det er dog en udfordring, at de opstillede målsætninger for Offshore Wind Danmark stort set ikke omfatter succeskriterier for de deltagende virksomheders udbytte. Dette skyldes til dels at OWD projektet er finansieret af REM midler, hvorfor det ikke må indeholde konkurrenceforvridende aktiviteter til direkte gavn for de deltagende virksomheder. På denne måde er det vanskeligt for projektledelsen at monitorere og evaluere, om det lykkes med projektet at skabe den ønskede værdi for virksomhederne. OEDK gennemfører en medlemsundersøgelse med ekstern støtte, men denne har et større fokus på medlemmernes tilfredshed med aktiviteterne end på deres ønskede og realiserede udbytte, hvilket giver det bedste grundlag for tilretning af aktiviteter. Samtidig indeholder den ingen segmentering af medlemmerne ift. ønsker og oplevet udbytte.

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, samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.1).

Figur 4 Overordnet overblik over projektets fremdrift



Budget- og
tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 5 Projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	35,9	30,5	85 %
Tidsforbrug (måneder)	26	26	100 %

Der er samlet brugt 30,5 millioner kroner af budgetrammen på 35,9 millioner kroner. VMI kunne ikke samle tilstrækkelig privat medfinansiering og måtte derfor lukke WP 3 før tid. OEDK har for sit vedkommende brugt hele sit budget.

5.1 Målopnåelse i forhold til output

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

Status på evalueringstidspunktet er, at projektet har nået 100 % af de opstillede outputmål, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor. De anvendte målsætninger for fremdrift er de samme som i midtvejsevalueringen for at sikre konsistens.

Figur 6 Projektets status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Projektets målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Eksportaktiviteter pr. år med minimum 20 virksomheder	2	2 ¹	100 %
Virksomheder deltager i netværk	60	60+	100 %
Samarbejdsprojekter vedr. produkt- eller procesinnovation	20	20+	100 %
Værdikædeanalyse med input fra minimum 50 virksomheder	100 %	100 %	100 %
Samarbejdsprojekter med fokus på nye produkter og services	2	3	+100 %
Innovationsprojekter	10	+10	100 %

1) Der er tale om to eksportrettede ture til Østengland i hhv. februar 2015 og oktober 2016. I begge ture deltog 10-12 virksomheder. Turene var arrangeret under hhv. WP3 og WP5.

6 Effektivurdering

I dette afsnit præsenterer vi normalt vores samlede vurdering af projektets muligheder for at skabe de ønskede effekter med primær afsæt i en spørgeskemaundersøgelse blandt deltagende virksomheder. Eftersom evalueringen var sammenfaldende med OEDKs egen medlemsundersøgelse er der efter aftale med OEDK og Region Syddanmark ikke udsendt spørgeskema til virksomhederne ifm. evalueringen.

Midtvejs- evalueringen

I forbindelse med midtvejsevalueringen udsendte vi et elektronisk spørgeskema til projektets deltagere (24 ud af 67 mulige valgte at besvare). Besvarelserne af spørgeskemaet gav et foreløbigt indblik i de forventede effekter blandt deltagerne. På daværende tidspunkt var deltageres forventninger som følge af deres deltagelse i Offshore Wind Danmarks aktiviteter meget beskedne. Således var det blot 15 % af virksomhederne, der havde forventninger til en positiv udvikling i omsætning og i jobskabelse. Som påpeget i midtvejsevalueringen er dette dog ikke overraskende på grund af projektaktiviteternes generelle karakter, som ikke nødvendigvis kan omsættes direkte til værdi i virksomhederne.

Slutevalueringen

I forbindelse med slutevalueringen har vi som nævnt ikke udsendt et spørgeskema, da Offshoreenergy.dk i forvejen var i gang med en medlemsundersøgelse. Derfor er der ikke stillet samme spørgsmål ifm. slutevalueringen ligesom respondentgruppen en noget bredere end deltagerne i OWD og sammenligning er derfor ikke direkte mulig. Medlemsundersøgelsen, som Offshoreenergy.dk har fået gennemført indeholder ikke spørgsmål til virksomhedernes forventninger om økonomisk udbytte af deres medlemskab. Medlemmerne er dog i begrænset omfang blev spurgt til deres udbytte af medlemskabet, hvor lidt under halvdelen (43 %) angiver at få adgang til ny viden, mens noget færre (10 %) vurderer, at deres udbytte af medlemskabet bidrager til at styrke deres innovationsevne. I hvilket omfang disse resultater kan tilbageføres til OWD er naturligvis meget usikkert, men det giver dog en indikation om en moderat værdiskabelse. Det fremgår af undersøgelsen, at cirka 30 % af respondenterne ikke er private virksomheder, men det fremgår ikke, i hvordan de nævnte former for udbytte fordeler sig på de forskellige typer medlemmer (offentlige myndigheder, uddannelsesinstitutioner m.v.).

Det skal dog retfærdigvis tilføjes, at et klyngeudviklingsprojekt som Offshore Wind Denmark ikke umiddelbart (kan) forventes at skabe direkte udbytte og følgelig effekter for klyngens virksomheder. Derfor er der heller ikke målt direkte på virksomhedernes forventninger til effekter. Af denne grund er det heller ikke muligt for os at levere en direkte positiv vurdering af projektets effektskabelse, når det samlede billede, herunder den foreløbige nettoafgang af virksomheder, tages i betragtning. OEDK oplyser dog, at man på netop (maj 2017) har knækket den negative kurve med afgang af medlemmer, idet man over de seneste tre måneder har registreret 11 nye medlemmer og blot en udmelding.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluatoren vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Ny innovationsmodel har sikret et efterspørgselsdrevet innovationssamarbejde mellem klyngens virksomheder. Med tilgangen af OEDKs nye direktør er der kommet yderligere fokus på innovation i klyngen. Et markant eksempel er klyngens fremtidige Cost Reduction Forum (CRF), som er blevet genopfundet som et Cost Reduction Innovation Forum (CRIF). Grundtanken i den bagvedliggende innovationsmodel er at involvere branchens større virksomheder og de udfordringer, som de står over for. Ved at tage udgangspunkt i de store offshorevirksomheders behov tydeliggøres efterspørgslen for innovative (og omkostningsreducerende) løsninger, som underleverandører kan bidrage til at afhjælpe. Ved at arbejde systematisk med 'problemejere' og 'problemløsere'

Læringspunkt 2

Brugen af følgegrupper skal nøje overvejes og tilpasses behovene. Projektet havde oprindeligt nedsat en følgegruppe for hver arbejdsopgave med deltagelse af virksomheder. Det viste sig dog på et forholdsvis tidligt tidspunkt, at den løbende udvikling, gennemførelse og tilpasning af arbejdsopgaverne ikke fordrede en tæt dialog med virksomhederne, hvilket gjorde virksomhedernes tilstedeværelse i arbejdsgrupperne mindre relevant, og deres interesse var vanskelig at fastholde. Læringen herfra var altså, at der ikke var en tilstrækkelig tydelig og væsentlig rolle for virksomhederne i de enkelte følgegrupper. Til gengæld havde projektet en overordnet følgegruppe bestående af de to daglige ledere fra OEDK og VMI samt Regionen, men uden deltagelse af virksomheder. Projektledelsen valgte imidlertid at følge vores anbefaling fra midtvejsevalueringen og inkludere centrale virksomheder i en overordnet følgegruppe (Advisory Board). Dette Advisory Board er med til at sikre OEDK en tæt dialog med erhvervet om udvælgelse og gennemførelse af virksomhedsrettede aktiviteter. Vi ser det som helt afgørende for klyngeorganisationens fremadrettede indsats, at advisory boardet sikres fortsat relevante opgaver.

Læringspunkt 3

Delt projektledelse mellem to forskellige organisationer har været en udfordring. De to organisationer OEDK og VMI har haft ansvaret for henholdsvis to og tre arbejdsopgaver i projektet. Gennemførelsen af arbejdsopgaverne har dog været opdelt på en måde, så det ikke reelt er lykket at skabe synergieffekter mellem arbejdsopgaverne. Ligeledes viste det sig i projektet, at ideen om at brande de to organisationers aktiviteter under ét som 'Offshore Wind Danmark' gjorde mere til at forvirre målgruppen af virksomheder end at sambrande de to organisationer. Dette tog projektledelsen konsekvensen af og vendte tilbage til at kommunikere som to separate organisationer. Den væsentligste udfordring, efter vores vurdering, i samarbejdet mellem de to organisationer lå imidlertid i tilgangen til den organisatoriske forankring. Som udgangspunkt var det positivt for et tættere samarbejde, at VMI udstationerede to medarbejdere hos OEDK i Esbjerg. Men denne forankring var kortsigtet, eftersom disse medarbejdere blot var projektansatte i VMI og ikke efterfølgende fungerede som ambassadører for et tættere samarbejde.

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

Læringspunkt 4

Distinktionen mellem en klynge- og brancheorganisation. En egentlig fusion mellem Offshoreenergy.dk og Vindmølleindustrien blev aldrig en realitet. Men mere end udfordringerne nævnt ovenfor i punkt 3 skyldes det nok selve de iboende forskelle på OEDK som en klyngeorganisation og VMI som en brancheorganisation. Denne forskel har det derfor været nødvendigt at søge at eksplicitere, og OEDK har derfor arbejdet med at videreudvikle en egentlig distinktion. Vi mener faktisk, at denne distinktion tjener en læringsformål i andre sammenhænge også, hvorfor vi gengiver den nedenfor:

*"En '**klyngeorganisation**' er en neutral og politisk uafhængig enhed, der faciliterer samarbejdet mellem aktørerne i klyngens økosystem for at styrke og udnytte de synergier, der er imellem aktørerne. Mange klynger har en klyngeorganisation, som klyngens forskellige aktører kan blive medlem af. En klyngeorganisation tegner klyngens profil og synliggør klyngens spidskompetencer og erhvervs og videnskæssige specialisering. Klyngeorganisationer opdyrker også nye strategiske muligheder og samarbejder til gavn for klyngens aktører. Klyngeorganisationer arbejder med at fremme klyngens konkurrenceevne med fokus på innovation og innovationssamarbejder. Klyngeorganisationer samarbejder ofte med klyngeorganisationer på andre erhvervsområder for at styrke innovationen i egen klynge."*

*"En '**brancheorganisation**' varetager én specifik branches interesser. Virksomheder betaler typisk et årligt gebyr for at være medlem af organisationen. En central del af brancheforeningers arbejde er lobbyarbejde i forhold til det politiske systems beslutningstagere med henblik på at forbedre rammevilkårene for den branche, de repræsenterer. Aktiviteter i brancheorganisationer inkluderer derudover ligesom klyngeorganisationer bl.a. netværksmøder, profilering af branchen i udlandet, rekruttering af virksomheder til deltagelse i udenlandske messer og information om, hvad der sker i branchen. Brancheorganisationer kan også agere strategisk som samspilspartnere for klyngeorganisationer. En brancheorganisations medlemmer kan på samme tid være medlem i en klyngeorganisation, hvor de møder og samarbejder med virksomheder på tværs af brancher."*

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.

1. Implementering (afsnit 4)

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.

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 kritisk.		

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	Midtvejseval.
● [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 effektpotentiale.

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

Effektvurderingen bygger på a) en vurdering af effektfokus i projektets implementering; b) survey-baseret data om projektets succes med at skabe *forudsætningerne* for effekter; og c) deltagernes kvantitative effektforventninger indsamlet via survey. Deltagernes forventninger omregner vi til et estimeret interval for effektskabelse, som sammenholdes med eventuelle effektmål.