

SEPTEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

POWER2X VIRKSOMHEDERS UDVIKLING OG VÆKST

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

SEPTEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

POWER2X VIRKSOMHEDERS UDVIKLING OG VÆKST

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	461.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	14.09.2022
UDARBEJDET	LEFV
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	LCPE

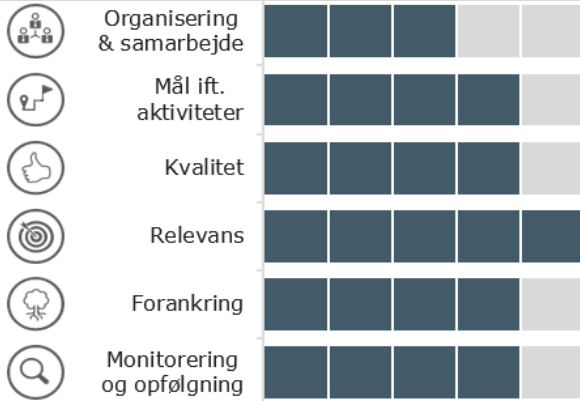
INDHOLD

1	Resumé: POWER2X virksomheders udvikling og vækst	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	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Indsatsens effektmål	11
7	Anbefalinger og læring	12
8	Bilag A: Sådan scorer vi	14

1 Resumé: POWER2X virksomheders udvikling og vækst

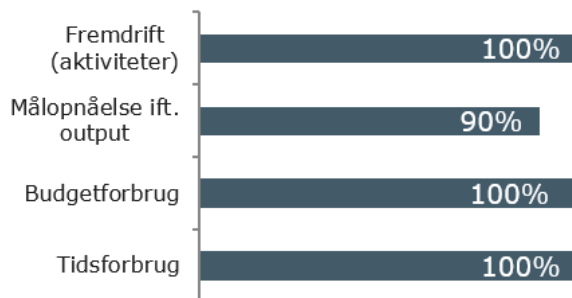
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4,0**



Projekt har været præget af en tydelig opgavefordeling, men med en løs tilknytning af Brintbranchen. Virksomhederne har fået afklaret deres vækstpotentiale og forretningsmodeller, hvilket højest sandsynligt vil påvirke deres konkurrenceevne positivt på sigt, inden for PtX-området. De vurderer dog, at der er behov for en større satsning på området, hvis de politiske intentioner skal indfries. Virksomhederne har dog været yderst tilfredse med deres vækstforløb, og oplever det har ført til øget kendskab til PtX-området og deres egen rolle og placering i systemet. Samlet set har de fået målrettet deres forretningsmodeller, og det udarbejdede dokumentationsgrundlag sandsynliggør en videre udvikling og forankring af et nationalt program.

Målopnåelse



På evalueringstidspunktet har projektet realiseret samtlige aktivitetsmål og hovedparten af de opstillede outputmål. Dertil har flere virksomheder deltaget i innovationscamps, end hvad der var målsat. Der er således flere virksomheder der er blevet screenet, og flere virksomheder der har fået afklaret deres innovationspotentiale, end forventet.

Projektet har anvendt hele budgettet, hvilket indikerer, at aktivitetsomkostningerne har været som budgetteret.

Effektvurdering



På evalueringstidspunktet er det ikke muligt at måle den egentlige effektopnåelse, da denne ligger efter projektets udløb. På baggrund af virksomhedernes positive forventninger til udvikling, og fremtidigt udbytte af deres deltagelse i projektet, vurderer vi dog, at effektopnåelsen er sandsynlig, hvorfor vi giver en grøn score.

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 POWER2X-projektet har været at understøtte små og mellemstore virksomheder i den danske Power2X-industri. Intentionen har været at styrke vækst og innovationsevnen blandt danske PtX-underleverandører gennem forretningsudvikling, rådgivning og øget samarbejde mellem universiteter, videnspartnere og virksomheder. Dette med henblik på at bidrage til, at virksomhederne kan udvikle anlæg, produkter/service og forretningsmodeller inden for et hurtigt udviklende PtX-område.

Dette har projektet søgt igennem følgende aktiviteter:

- > Innovationscamps for virksomheder
- > Individuelle vækstforløb
- > Rådgivnings- og videnssamarbejder
- > Formidling, info, træning og dokumentation

Projektet er blevet varetaget af GreenLab Skive i tæt samarbejde med Hydrogen Valley.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	GreenLab Skive
Sagsbehandler:	Signe Weber Carlsen
Finansieringskilde:	DEM-midler
Samlet budget:	DKK 2,08 mio.
Bevillingsperiode:	01.01.2020 – 30.06.2022
Tilskudsmodtager:	GreenLab Skive

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

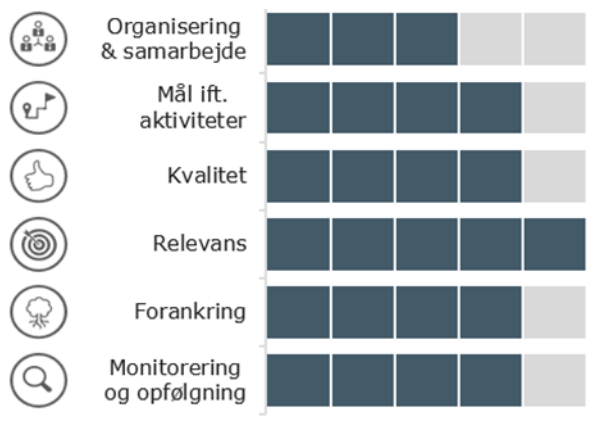
Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Screening af virksomheder på landsplan. Innovation camps med leverandører og producenter til energisystemerne med fokus på Power2X • Individuelle vækstforløb med udvikling af forretningskoncepter for Power2X virksomheder • Rådgivnings- og videnssamarbejder mellem virksomheder og aktører fra energisystemerne • Formidling, information og træning af erhvervsfremmeaktører med fokus på potentialet for udvikling af Power2X virksomheder 		<ul style="list-style-type: none"> • Deltagervirksomheder har fået afklaret deres vækstpotentiale inden for Power2X. Særligt underleverandører med begyndende interesse og ressourcer til at drive en udviklingsdagsorden • Deltagervirksomheder har fået afklaret og udviklet målrettede forretningsmodeller, der belyser, hvordan de kan levere til fremtidens integrerede energisystemer og Power2X teknologien 		<ul style="list-style-type: none"> • Øget konkurrenceevne blandt Power2X-virksomheder • Øget omsætning, jobskabelse og værditilvækst i deltagervirksomhederne

3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet har projektet realiseret de opstillede aktivitetsmål. Virksomhedernes forløb og innovationscamps har i varierende grad været påvirket af COVID-19 situationen, hvilket bl.a. har bevsærliggjort afholdelsen af innovationscamps. Projektperioden har dertil været påvirket af skiftende projektledere, både hos GreenLab og ved Hydrogen Valley, hvorfor der er blevet brugt meget tid på at samle op og koordinere. Projektholder har dertil oplevet, at PtX-området og potentialet er stort, og at der er stort behov for sparring i SMV-segmentet på området.

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



Projekt har været præget af en tydelig opgavefordeling, men med en løs tilknytning af en af PtX-områdets vigtige aktører, Brintbranchen.

Projektet har været udført i et tæt samarbejde mellem GreenLab Skive og Hydrogen Valley. Opgavefordelingen har ifølge de to aktører været tydelig hele projektforløbet igennem, på trods af skiftende projektlejere, hvor sidstnævnte årsag har betydet, at der er blevet brugt mange ressourcer på at koordinere. Til dette finder vi det formålstjenesteligt, at de to aktører har haft et kontinuerligt flow af check-in møder, da det er vores indtryk, at dette har bidraget til en løbende opfølgning og forventningsafstemning. Brintbranchen var derudover tiltænkt en aktiv partnerrolle, hvilket vi kan konstatere ikke er blevet efterlevet i praksis, da de ifølge projektholder ikke har været synderligt involveret i projektet. I et eventuelt nationalt program bør man derfor nøje overveje organiseringen og partnerkredsen (se læringspunkt 1). I relation til dette fremhæver projektholder, at de på nuværende tidspunkt har været i dialog med Energy Cluster Denmark, da de ser klyngen som en oplagt aktør ift. styringen af et muligt nationalt program.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Virksomhederne har fået afklaret deres vækstpotentiale og forretningsmodeller inden for PtX-området, hvilket højst sandsynligt vil påvirke deres konkurrenceevne positivt på sigt.

Projektets formål har været at understøtte SMV'er i den danske PtX-industri ved at styrke PtX-underleverandørernes vækst og innovationsevne gennem forretningsudvikling, rådgivning og øget samarbejde med videnspartnere.

Ifølge virksomhederne er de blevet mere afklarede ift. de løsninger de leverer ind til PtX-markedet og samtidig har de fået øget forståelse for PtX som forretningsområde. De påpeger i den forbindelse, at de på sigt forventer at opleve øget omsætning, konkurrenceevne og jobskabelse, som effekt af deres deltagelse, men aktuelt er markedet og deres leverancer for nye til at dette endnu kan ses. De har dog stor tiltro til, at de i kraft af at være first movers fremadrettet vil være attraktive ift. rekruttering. Vi vurderer samlet set, at projektet har

været funderet på et velargumenteret rationale, og at vækstforløb og innovati-
onscamps har sikret at de deltagende virksomheder har fået afklaret deres
vækstpotentiale og forretningsmodeller inden for PtX.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har været yderst tilfredse med deres vækstforløb, og oplever det har ført til øget kendskab til PtX-området og deres egen rolle og placering i systemet. De interviewede virksomheder er alle tilfredse med deres forløb, og de er enige om, at projektets fleksible rammer har skabt rum for udvikling og målretning i samspil med den tilknyttede forretningsudvikler, som de roser. I og med PtX-markedet vokser eksponentielt, har de fundet det givtigt at deres forløb har været ad hoc-præget, således de nemt har kunnet få hjælp og sparring ved behov (se læringspunkt 3). Blandt deres vigtigste udbytte af forløbet fremhæves en skærpet strategi, udvidet netværk og kendskab til PtX-området, og deres egen rolle og placering i økosystemet. Virksomhederne har dertil fundet perioden for forløbet passende, og har samtidig været glade for dokumentationsgraden, som de har fundet lavere end i andre programmer de tidligere har deltaget i.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har fået afklaret deres forretningsmodel, men der er behov for en større satsning på området, hvis de politiske intentioner skal indfries. Projektets fokus taler ind i det poliske fokusområde på udvikling og fremme af brint og grønne brændstoffer med henblik på at accelerere den grønne omstilling i Danmark frem mod 2030. Dette, og den tidligere økonomiske ramme for "Klimaaf tale om energi og industri 2020", er ambitiøs, og kræver, at eksisterende virksomheder tiltrækkes som nye leverandører til PtX-segmentet.

Interview med virksomhederne viser, at de med deres deltagelse i projektet har fået udviklet og afklaret deres forretningsmodel hurtigere, end hvad de ellers ville have gjort. De understreger samtidig at udviklingsprocessen kan synes skræmmende, da området er nyt, usikkert og hurtigt voksende. Dette mener de dog blot understøtter relevansen af programmet, da de aktuelt oplever, at PtX-markedet mangler samspil, aktørerne imellem, men også testfaciliteter. De ser dertil et stort behov for en satsning på området, hvis de politiske intentioner skal indfries.

Forankring af
output



Virksomhederne har fået målrettet deres forretningsmodeller, og dokumentationsgrundlaget sandsynliggør en viderudvikling og forankring af et nationalt program. På evalueringstidspunktet vurderer de interviewede virksomheder, at de har fået afklaret og udviklet målrettede forretningsmodeller, som de forventer på sigt vil bidrage til at øge deres vækstpotentiale og konkurrenceevne inden for PtX-området. Vi vurderer, at underleverandørerne med deres deltagelse har fået ressourcer til at fremme deres udviklingsproces inden for integrerede energisystemer og PtX-teknologien, og nogle er sågar guidet videre i nye forløb eller funding.

Projektet har dertil fungeret som et forprojekt, hvorfor en af projektets vigtigste leverancer har været at udarbejde et dokumentationgrundlag for et muligt nationalt program. Dette med henblik på at videreføre og ikke mindst kvalificere indsatsen på det hurtigt voksende PtX-område for såvel leverandører som

underleverandører (se læringspunkt 2). Om end dokumentationsgrundlaget ikke er offentliggjort endnu har projektholder allerede været i dialog med Energy Cluster Denmark, der har vist interesse for programmet, og som de ser, kunne være en oplagt aktør til at forestå styringen af et nationalt program. På den baggrund vurderer vi, at et udviklings- og forankringspotentiale er til stede, om end en eventuel finansiering af et sådant program endnu ikke er på plads.

Monitorering og
opfølgning

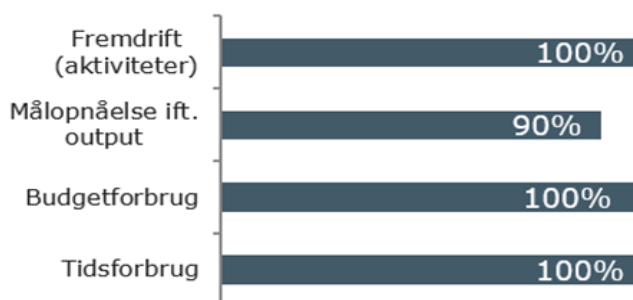


Opfølgning med virksomhederne er foregået på et uformelt og ad hoc-præget niveau, men har været en integreret del af projektet.

Projektholder har løbende fulgt op på de opstillede indikator mål, og derudover har Hydrogen Valleys forretningsudvikler haft en uformel, løbende og tæt dialog med de deltagende virksomheder. Der har derfor været en tæt føling med, hvad der har rørt sig hos de enkelte deltagervirksomheder, hvilket vi vurderer har været befordrende for projektets gennemførelse og værdiskabelse.

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 100 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Virksomheder der deltager i innovationscamps	10	13	+100 %
A2: Individuelle vækstforløb	3	3	100 %
A3: Rådgivnings- og videnssamarbejder	3	3	100 %
A4: Formidling, info, træning og dokumentation	1	1	100 %

Projektet har realiseret de opstillede aktivitetsmål, og har overpræsteret på A1. Flere virksomheder har derfor deltaget i innovationscamps, end hvad der var målsat.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	2,08	2,08	100 %
Tidsforbrug (måneder)	29	29	100 %

På evalueringstidspunktet har projektet anvendt hele budgettet, hvilket indikerer, at aktivitetsomkostningerne har været som budgetteret.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 90 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Screening af minimum 25 virksomheder	25	30	+100 %
B2: 10 virksomheder har via deltagelsen i innovation camps fået afklaret deres vækstpotentiale inden for Power2X og er blevet introduceret til mulige vækstforløb og videnssamarbejder.	10	14	+100 %
B3: 3 virksomheder gennemfører vækstforløb med udvikling af forretningsmodeller for leverancer af komponenter og styresystemer mv. til deres placering i værdikæden	3	3	100 %
B4: Indgåelse af 1-2 aftaler om gennemførelse af videnssamarbejder via relevante enheder på Universiteterne eller GTS (Godkendt Teknologiske Serviceinstitutter)	2	1	50 %
B5: Dokumentationsgrundlag for et nationalt program for udvikling og vækst af Power2X virksomheder og sites	1	1	100 %

Projektet har realiseret de opstillede outputmål, med undtagelse af ét, og endda overpræsteret på to (B1 og B2). Således er der flere virksomheder der er blevet

screenet, og flere virksomheder har fået afklaret deres innovationspotentiale, end forventet.

6 Effektivurdering

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.

I forbindelse med evalueringen har vi gennemført interviews med virksomheder (3), der har gennemført et vækstforløb. Disse interviews giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt virksomhederne, og er gennemført, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

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 bidrager til at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter. Nedenstående beror på indsigter fra de gennemførte interviews.

For at projektet kan realisere de ønskede effekter finder vi, at følgende forudsætninger skal være til stede førend vækstpotentialet kan indfries:

- > At virksomhederne opnår adgang til relevante samarbejdsrelationer. Interview med virksomhederne viser, at de har fået udbygget deres netværk, tilgængeligt sig større kendskab til PtX-området og deres egen rolle og placering i økosystemet. Der er således potentiale for, at disse aspekter på sigt vil føre til nye samarbejdsrelationer og opgaver på sigt.
- > At virksomhederne har fået nødvendig funding tilvejebragt. På tidspunktet for evalueringen indikerer de interviewede virksomheder, at de har haft forskellige behov hvad angår funding. Dette har været betinget af hvilken PtX-leverance de har stået med som underleverandør (leverancer og selve PtX-værdikæden er bred), og hvor de har været i processen ift. at udvikle og skærpe denne.
- > At virksomhederne har fået indsigt i nye forretningsmuligheder og potentialet for skallering. De interviewede virksomheder vurderer at de har fået udviklet og afklaret deres forretningsmodel hurtigere, end hvad de ellers ville have gjort. Dette, kombineret med udbyggede netværk og større indblik i deres egen rolle og placering i økosystemet, har højnet deres potentiale for skallering og sandsynligheden for nye forretningsmuligheder, hvilket er en forudsætning for effektopnåelsen på langt sigt.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: 5 vækstvirksomheder målt på omsætning, beskæftigelse og værditilvækst.	0	5	0	-

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

På evalueringstidspunktet er det ikke muligt at måle den egentlige effektopnåelse, da denne ligger efter projektets udløb. På baggrund af virksomhedernes positive forventninger til udvikling, og fremtidigt udbytte af deres deltagelse i projektet, vurderer vi dog, at effektopnåelsen er sandsynlig.

7 anbefalinger og læring

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

Læringspunkt 1

Involvering af økosystemets centrale aktører er afgørende for projektets udvikling og videre forankring. Projektet har fra start været opmærksom på at involvere relevante aktører på området, og hvilken rolle disse skulle have i projektet. GreenLab Skive og Hydrogen Valley har haft delt projektledelsen og opgaverne i mellem sig, og derudover skulle Brintbranchen have deltaget i kommunikations-, formidlings- og dokumentationsopgaver. På trods heraf har aktørerne ikke været samlet, som intenderet, da Brintbranchen ikke har været en aktiv aktør i projektet. Projektholder påpeger, at deres fravær formentlig kan begrundes med den store og støt stigende opmærksomhed på området, der har påvirket deres arbejde med at samle alle brint- og PtX-interessenter i Danmark. Om end nærværende projekt har talt ind i Brintbranchens agenda har dette foregået uden koordinering. Manglende commitment og inddragelse af PtX-områdets centrale aktører vil derfor påvirke den videre mulige udvikling og forankring af et eventuelt nationalt program.

I forhold til at udvikle og forankre et nationalt program skal man derfor sikre, at der tidligt i processen indgås aftaler med PtX-områdets centrale aktører eksempelvis i form af partnerskabserklæringer. Dette vil både sikre aktiv involvering og en klar rolle og forventningsafstemning blandt aktørerne, hvilket vil være vigtigt i udrulningen af et nationalt program og effekten af dette.

Læringspunkt 2

En reflekterende tilgang til principudvikling, for et muligt nationalt program, øger sandsynligheden for konceptualisering. Som en vigtig del af nærværende (for)projekt har formålet været, at skitsere et nationalt program, målrettet nye potentielle leverandører og underleverandører til PtX værdikæden, baseret på læring og erfaringer fra projektet. Dokumentationsgrundlaget, der på evalueringstidspunktet endnu ikke er offentligtgjort, vurderer vi er af reflekterende karakter, hvilket vi finder positivt. I andre projekter ser vi ofte, at forslag til videre udbredelse af programmer bygger på en "not invented here"-logik, hvilket ofte gør erfaringsopsamlingen meget detailbeskrevet, og af den grund også svære at overføre, da konteksten aldrig er overførbart 1:1. Projektholdets reflekterende tilgang til beskrivelse af principper, for et muligt nationalt program, vurderer vi således øger sandsynligheden for en konceptualisering og videre udvikling af et nationalt program. En tilgang, som vi vurderer, i højere grad vil imødekomme, at de vigtigste principper udvikles og løftes i et nationalt setup. Andre for- eller pilotprojekter kan derfor lade sig inspirere af denne tilgang til videns- og læringsomsætning.

Læringspunkt 3

Fleksible forløb skaber de rette udviklingsrammer for SMV'erne på PtX-området, men strategisk styring er en forudsætning for målopnåelsen. Projektets tilgang til og opbygning af forløb med de deltagende virksomheder har været funderet i virksomhedernes behov og aktuelle situation.

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

Virksomhederne har derfor oplevet, at de har fået kyndig hjælp, i form af rådgivning og sparring, i det omfang de har haft behov for det, hvilket vi kan konstatere har været forskelligt fra virksomhed til virksomhed. I og med PtX-markedet er inde i en eksponentielt voksende udvikling, har virksomhedernes forretningsmodeller, organisatoriske fundament, og deres service/produkt, i et PtX øjemed, skabt forskellige behov i deres respektive vækstforløb. PtX-markedet er dertil fortsat relativt nyt og uprøvet, og den hurtige udvikling stiller derfor store krav til fleksible virksomhedsforløb med en høj tilpasningsevne – både ift. virksomhedernes ageren men også ift. den rådgivning og sparring de modtager. Til dette finder vi det vigtigt, at virksomhedernes behov afvejes med et projekts strategiske sigte ift. målopnåelsen.

På baggrund af projektets erfaringer vurderer vi, at man i andre udviklingsprojekter på PtX-området (eksempelvis i et nationalt program) kan lade sig inspirere af nærværende projekts vækstforløb med virksomheder, i underleverandørkategorien, ved bl.a. at gøre sig overvejelser om følgende:

- > **Strategiske og fleksible forløb**, med et højt tilpasningsniveau, der gør det muligt for SMV'erne (underleverandørerne) at agere og konkurrere i et nyt og hurtigt accelererende marked.
- > **Nem og ad hoc-præget adgang til rådgivning** kan sikre at SMV'erne (underleverandørerne) får den sparring de har brug for, når behovet opstår. SMV-segmentet er bredt, hvilket virksomhedernes udviklings- og tilpasningsforudsætninger ligeså er. Det er afgørende, at virksomhederne har mulighed for ad hoc-baseret adgang til rådgivning, for at de kan få afklaret og udviklet deres forretningsmodeller, i relation til de ændringer der sker på PtX-området, som kan understøtte deres fremtidige levering til og udvikling af integrerede energisystemer og PtX-teknologi.

Læringspunkt 4

Medfinansiering til projekter på områder i stor udvikling accelerere den videre udviklingsproces. Projektet har været et etableret initiativ, som Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse har valgt at indgå i som medfinansier. Selve casen, som projekt, vurderer vi har været god at indgå i, da det dels har bidraget til at accelerere udviklingen af et etableret initiativ, hurtigere, og dernæst er der tale om et vigtigt og betydningsfuldt område, hvor udviklingen her indenfor vil få betydning de næste mange år. Dynamikken i sådanne projektkonstellationer finder vi derfor stærk, da en fælles satsning sikrer et større og mere udbytterigt afkast udviklingsmæssig.

8 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 rapportens kapitel 4. 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	Trafiklys
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	Midtvejs-evaluering
● [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 3)

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.