

# Evaluering af EU's Socialfondsprojekt Offentlige-Private Alliancer (OPALL)

Slutevaluering



København 20. marts 2015

**Deloitte.**

# Indholdsfortegnelse

---

## Om OPALL

---

### Formål og ramme

---

### Datagrundlag og evalueringens tilrettelæggelse

---

### Metode

---

### Projektets input

---

### Projektets aktiviteter

- Hvorvidt der er tilfredshed med deltagelse i aktiviteterne
- Hvorvidt deltagere anbefaler andre at deltage

---

### Projektets resultater

- Resultater i forhold til output
- Resultater i forhold til outcome
  - Forsknings- og uddannelsesmæssige resultater
  - Virksomheders eksportrettede aktiviteter og samarbejdsaktiviteter
  - Produkter og services
  - Innovationskompetencer

---

### Projektets effekter

- Virksomheders vækst
- Kommunale medarbejderes åbenhed overfor samarbejde med virksomheder

---

### • Projektets formål

- 
- Bilag



# Om OPALL

## OPALL skal skabe vækst og udvikling gennem en række forskellige aktiviteter

---

- OPALL-projektet blev startet i august 2011 med et daværende budget på i alt 29,6 mio. kr.
  1. 14,8 mio. kr. fra EU's Socialfond
  2. 5,9 mio. kr. fra Vækstforum Hovedstaden
  3. 8,9 mio. kr. i medfinansiering
- Undervejs i projektforsløbet er budgettet blevet beskåret til en endelig ramme på 23,6 mio. kr.
- OPALL's formål er gennem nye innovative samarbejder inden for velfærdsområdet at skabe udvikling og vækst. I den forbindelse arbejder OPALL efter tre delformål:
  1. At facilitere samarbejde på tværs af den offentlige/private sektor om udvikling af nye velfærds løsninger på børne-, social-, sundheds- og ældreområdet.
  2. Gennem samarbejdsforløb at udvikle kompetencer i innovation og samarbejde hos nuværende og kommende medarbejdere i kommuner og virksomheder.
  3. At nedbryde barrierer og inddrage forskere og undervisere for at opbygge kompetencer og viden om offentlig-privat innovation.
- OPALL indeholder en række forskellige aktiviteter, som virksomheder, forsknings- og uddannelsesinstitutioner og kommuner inddrages i, alt efter hvilke konkrete udfordringer de møder i forhold til samarbejde på tværs og udvikling af velfærds løsninger.
- **Matchforløb:** Virksomheden matches med en kommune og får mulighed for at få sparring på idéer eller løsninger, som er målrettet det kommunale marked.
- **Afprøvningsforløb:** Virksomhedens produkt eller service afprøves af en relevant målgruppe blandt kommunens medarbejdere og/eller borgere.
- **Udviklingsforløb:** Virksomheden får mulighed for sammen med kommunen (og eventuelt forsknings- og uddannelsesinstitutioner) at udvikle nye løsninger til identificerede udfordringer.
- **Betatest:** Studerende og forskere sparrer med virksomheden og tester deres produkter, eventuelt i forbindelse med et praktikophold.
- **Sparring:** Møde med OPALL, hvor virksomheden vejledes i salg til det offentlige.
- **Innovationscamp:** En halv- eller heldagsworkshop, hvor forskellige aktører (kommuner, virksomheder, forskere) arbejder med at konkretisere udfordringer og finde løsninger på opstillede udfordringer.
- **Kompetenceudvikling:** OPI-kurser (offentlig-privat innovation), der løfter deltagernes innovations- og samarbejdskompetencer.
- **Arrangementer:** Eksempelvis halvdagsarrangement med temaet 'Bliv klogere på salg til det offentlige', hvor virksomheder får indsigt i offentlige indkøbsprocesser.

# Formål og ramme

## Slutevaluering

---

- Evalueringens formål er at vurdere, om OPALL har indfriet sit formål om at skabe udvikling og vækst.
- Slutevalueringen fokuserer på projektets sidste halvdel, dvs. fra oktober 2013 til og med marts 2015.
- Der er tidligere gennemført en midtvejsevaluering af projektets første halvdel (fra august 2011 til og med september 2013), der tog udgangspunkt i at frembringe læringspunkter, som projektets projektgruppe kunne vælge at tage til efterretning i forbindelse med ændring eller justering af projektet i den sidste halvdel af projektperioden.
- Det er værd at bemærke, at der er en række metodiske udfordringer forbundet med at gennemføre empirisk baserede evalueringer af erhvervspolitiske indsatser som OPALL, fx:
  - **Uklar årsagssammenhæng:** Det er vanskeligt at etablere helt klare årsags-/virkningssammenhænge. Det er metodisk vanskeligt at afgøre, hvad en virksomheds deltagelse i OPALL konkret har betydet for denne virksomhed i forhold til fx afsætning, da dette også påvirkes af en række udefrakommende faktorer som udvikling i de økonomiske konjunkturer, regulering mv.
  - **Variierende aktiviteter:** Der er tale om et meget stort antal variierende aktiviteter i OPALL, og det kan derfor være vanskeligt at drage generelle konklusioner ud fra projektdeltageres erfaringer.
  - **Tidsaspekt er begrænset:** Virksomheders eventuelt højere afsætning vil nok først slå igennem efter en årrække, hvorfor denne ikke kan indfanges i evalueringen, der er foretaget midtvejs og til slut i projektet.
- På baggrund af de metodiske udfordringer vil evalueringen af OPALL ikke føre til, at der kan sættes *lighedstegn* mellem OPALL på den ene side og fx arbejdspladser på den anden.
- I stedet vil evalueringen sigte efter at vurdere, om det er plausibelt, at OPALL har indfriet sit formål og opnået de effekter, der er opstillet som succeskriterier. Hvis OPALL derfor gennemfører sine aktiviteter tilfredsstillende for deltagerne, opnår de tilsigtede resultater, og såfremt det ydermere kan ses, at effekterne i tilstrækkelig grad høstes, vil det også være plausibelt, at OPALL har indfriet sit formål.
- Slutevalueringen vil derfor gennemgå forandringsteoriens fem faser (jf. side 7) og vurdere, om disse faser er gennemført succesfuldt, og på baggrund heraf vurdere, om det er plausibelt, at OPALL har indfriet formålet om at skabe vækst og udvikling.
- Fokus for slutevalueringen er som nævnt projektets sidste halvdel fra oktober 2013 til og med marts 2015. OPALL har for at følge projektets fremdrift udviklet et effektskema, og dette skema har Deloitte nedbrudt og struktureret i forhold til den forandringsteori, der er udviklet i samarbejde med OPALL (se side 7). Denne forandringsteori anvendes til at måle plausibiliteten, dvs. om OPALL gennemfører sine aktiviteter, når sine resultater, høster sine effekter og indfrier sit formål.
- Det bemærkes, at nærværende slutevaluering bygger på data indsamlet fra 63 virksomhedsrespondenter og 66 kommunerespondenter. For metodiske opmærksomhedspunkter forbundet hermed henvises til **bilag 2**.
- Det skal understreges, at naturligvis ikke alle virksomheder/kommuner, der har deltaget i OPALL, har valgt at udfylde skemaet, og derfor er de følgende viste figurer ikke det endelige antal af fx produkter skabt i OPALL, men en **indikation** af, hvor stor en **andel** af virksomheder der har skabt produkter i OPALL (dette er beskrevet nærmere i rapporten om OPALL's merværdi),

# Udvikling i fokus og metode fra midtvejs- til slutevaluering

## ...Øget fokus på projektets vækstformål

---

Nedenfor er beskrevet de væsentligste forskelle i fokus og metode mellem henholdsvis midtvejsevalueringen (gennemført i september 2013) og slutevalueringen (gennemført i marts 2015):

- På baggrund af læringspunkterne i midtvejsevalueringen fra september 2013 har OPALL arbejdet med at implementere en række konkrete ændringer og give visse elementer af projektet et skærpet fokus fremadrettet. Disse ændringer fra midtvejsevalueringen og frem er ridset op i nedenstående punkter:
  - Øget fokus på at screene og rekruttere virksomheder, blandt andet gennem interne analyser af størrelsen af virksomheder, som arbejder med velfærdsteknologi i Region Hovedstaden. Rekruttering af større virksomheder har haft øget fokus.
  - Øget fokus på internationalisering
  - Bedre operationalisering af begrebet "innovationskompetence"
  - Metropol har øget sit fokus på at implementere erfaringerne fra OPALL i varige uddannelsesaktiviteter
  - Øget fokus på brug af business case-værktøjer
  - Øget fokus på produktudvikling

Der henvises i øvrigt til **bilag 1**, hvor ændringerne fra midtvejs- til slutevaluering er beskrevet yderligere i detaljen.

- Som en afledt konsekvens af de ovenfor anførte ændringer af fokus i OPALL's arbejde har OPALL og Deloitte i fællesskab vurderet, at det har været nødvendigt at ændre i visse dele af surveyundersøgelserne, som er foretaget løbende blandt respondenter fra virksomheder og kommuner, der har deltaget i OPALL-forløb. Det er sket med henblik på retmæssigt at indfange effekterne af de ændrede prioriteringer. Ændringernes metodiske betydning er beskrevet i **bilag 2**.
- Derudover bemærkes det, at slutevalueringen i modsætning til midtvejsevalueringen ikke har fokus på et læringsaspekt i samme grad, idet fokus i slutevalueringen udelukkende går på at vurdere og måle effekten for sidste halvdel af projektet. Dette er ikke ensbetydende, at der ikke er læring at hente fra slutevalueringen, men skal snarere ses som en konsekvens af, at der er ikke længere skal foretages justeringer i projektet, der nu er afsluttet.

# Datagrundlag og evalueringens tilrettelæggelse

## Slutevalueringen bygger på tre datakilder

---

### Datagrundlag

- Slutevalueringen bygger på et datagrundlag, der består af data fra tre datakilder. Disse tre datakilder er henholdsvis:

1. **Effektskemaer:** Effektskemaerne er udfyldt af OPALL og anvendes af sekretariatet til at følge projektets fremdrift og opnåelse af konkrete effekter.
2. **Spørgeskemadata:** I samarbejde med OPALL har Deloitte udviklet en spørgeskemaundersøgelse, som har haft til formål at afdække både kommuners og virksomheders generelle tilfredshed med projektet, effekter, og om projektet har været med til at nedbryde barrierer i forhold til samarbejde mellem virksomheder og kommuner på velfærdsområdet. Deloitte har som udgangspunkt sendt spørgeskemaet til en kommunal deltager eller virksomhedsdeltager en måned efter, at denne har deltaget i OPALL.
  - I alt er der i forbindelse med slutevalueringen sendt spørgeskema til 113 respondenter fordelt på 85 forskellige virksomheder, hvoraf 63 respondenter har svaret (ni heraf har svaret ufuldstændigt). De 63 besvarelser fordeler sig på i alt 52 virksomheder. Det skal bemærkes, at der har været langt flere virksomheder involveret i OPALL, end der har svaret på spørgeskemaet. Spørgeskemadata indfanger derfor ikke alle virksomheder og alle produkter, der kan være udviklet på baggrund af projektet.
  - I alt er der sendt spørgeskema til 110 kommunale respondenter fordelt på 23 kommuner samt KL og Nordisk Ministerråd. Af de 110 respondenter har 66 respondenter besvaret, hvoraf fem svar er ufuldstændige. Samlet fordeler de besvarende respondenter sig over 18 kommuner og KL.

3. **Interview:** Deloitte har løbende været i dialog med sekretariatet om projektets fremdrift mv. Endvidere er der i forbindelse med slutevalueringen gennemført følgende interview:

- Fem telefoninterview med virksomheder, der har deltaget i OPALL
- Et fokusgruppeinterview med ansatte fra tre kommuner, der har deltaget i OPALL
- Et fokusgruppeinterview med deltagelse af to forsknings- og uddannelsesinstitutioner
- To telefoninterview med studerende, der har deltaget i OPALL.

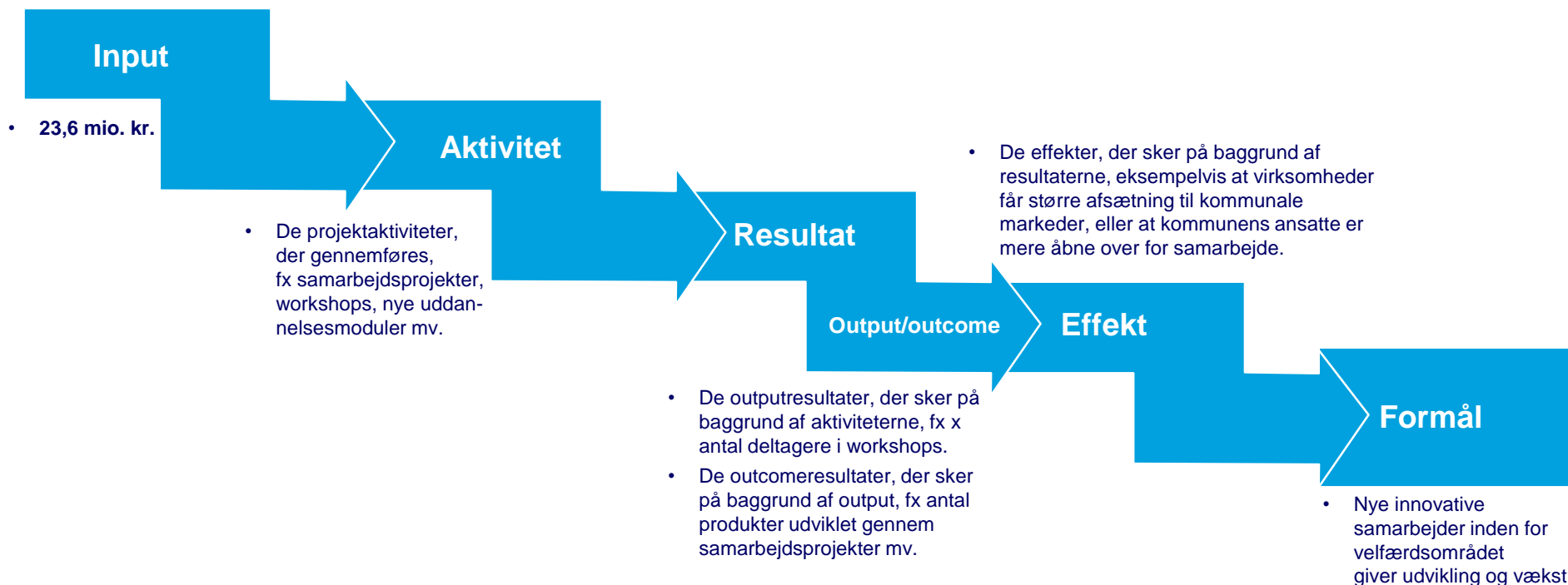
### Tilrettelæggelse af slutevalueringen

- Deloitte har taget udgangspunkt i sekretariatets udfyldelse af effektskemaerne. Effektskemaerne er senest opdateret den 12. marts 2015. Effektskemaerne indgår i OPALL's afrapportering til Vækstforum, og Deloitte forudsætter derfor, at disse er udfyldt korrekt. Det skal bemærkes, at sekretariatet også anvender Deloitte's spørgeskemadata til at frembringe indikatorer for, om de enkelte effektmål er nået (fx målet om 15 procent ekstra afsætning til kommuner). Deloitte har ikke været involveret i udvikling eller kvalificering af indikatorerne.
- Deloitte anvender effektskemaerne som et generelt billede af, hvordan OPALL-sekretariatet selv evaluerer/vurderer projektets fremdrift, og dette nuanceres med det øvrige datagrundlag dels i form af spørgeskemadata og dels gennem indtryk fra de gennemførte interview.
- Slutevalueringen indeholder således citater, der er fremkommet på baggrund af interview. Endvidere indeholder slutevalueringen bemærkninger, som deltagerne har haft i forbindelse med udfyldelse af spørgeskemaundersøgelserne.

# Metode

## OPALL's forandringsteori munder ud i et formål om udvikling og vækst, der er evalueringens fokuspunkt

- Nedenstående viser projektets forandringsteori.
- OPALL indeholder et omfattende antal af aktiviteter og resultater, der skal føre til ambitiøse effekter i forhold til virksomhedernes afsætning samt i forhold til kommunernes åbenhed over for samarbejde med virksomheder.
- Resultaterne er delt i to typer af resultater:
  - Outputresultater, eksempelvis at et vist antal virksomheder deltager i workshops.
  - Outcomeresultater, eksempelvis at et vist antal virksomheder har opnået innovationskompetencer.
- Projektets formål er, at nye og innovative samarbejder giver udvikling og vækst. Dette formål er evalueringens fokuspunkt, dvs. om det er plausibelt, at OPALL over tid fører til udvikling og vækst.
- Slutevalueringen tager udgangspunkt i forandringsteorien som den gennemgående metodiske ramme. De forskellige faser 'Input', 'Aktivitet', 'Resultat' og 'Effekt' gennemgås således én efter én, og det vurderes til sidst, om det er plausibelt, at OPALL har indfriet sit formål.

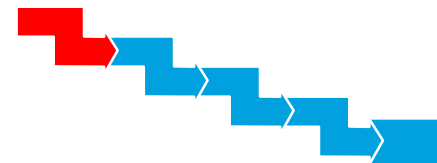


# Projektets input



# Input

## Nedskrivning i projektets budget og aktiviteter



- OPALL har en finansieringsmodel, der er baseret på deltagende kommuner og virksomheders medfinansiering. Således skal kommuner og virksomheder, der deltager i projektet, selv via deres tid finansiere deres deltagelse.
- Det særlige ved OPALL er i den forbindelse, at mange enkeltmandsvirksomheder og mindre virksomheder deltager i projektet, hvilket har betydning for, hvordan medfinansieringen kan afregnes.
- Flere af de involverede virksomheder trækker ikke løn ud af regnskaberne til ejeren eller de ansatte, hvorfor OPALL er nødt til at anvende en dagpengesats for at værdisætte virksomhedens timer anvendt til projektet.
- Dette forhold har to væsentlige konsekvenser for OPALL's finansieringsstruktur:
  1. I OPALL's budget var der ved midtvejsevalueringen brugt flere timer på virksomheder end på kommuner, mens der i kroner var brugt flere ressourcer på kommuner end virksomheder. Billedet på daværende tidspunkt (ultimo august 2013) af timefordeling og medfinansiering fra kommuner og virksomheder så således ud:

	Timer	Medfinansiering i kr.
<b>Kommuner</b>	2195	681.291 kr.
<b>Virksomheder</b>	4022	481.032 kr.

2. Projektet har på baggrund af dette og andre administrative forhold haft vanskeligt ved at skaffe den fornødne finansiering trods et højt aktivitetsniveau, og budgettet er derfor blevet skåret ned fra ca. 30 mio. kr. til ca. 24 mio. kr. Sammensætningen af den nye finansiering kan ses af nedenstående.

Finansieringsbudget	Oprindelig finansiering	Nuværende finansiering
<b>EU-finansiering</b>	14.786.572	11.829.200
<b>Regional finansiering</b>	5.914.629	5.914.600
<b>Medfinansiering</b>	8.871.943	5.914.600
<b>Budget i alt</b>	<b>29.573.143</b>	<b>23.658.400</b>

# Projektets aktiviteter

# Projektets aktiviteter 1/3

## Flere aktiviteter end planlagt er gennemført

- OPALL har gennemført projektets aktiviteter planmæssigt løbende og samlet set til og med 7. halvår (jf. nedenstående effektskema).
- På otte af de nedenstående ni aktiviteter har OPALL enten ramt eller overgået målet for de opstillede succeskriterier for det samlede projekt (både midtvejs- og slutevaluering). I forhold til samarbejdsprojekter er succeskriteriet på 22 overgået langt med 36 gennemførte samarbejdsprojekter.
- På et enkelt af de ni mål har man tilnærmelsesvist nået det tilstræbte – således har OPALL i forhold til kompetenceudviklingsforløb for projektdeltagere i (større) samarbejdsprojekter og innovationskurser opnået ni ud af succeskriteriet 10.
- Hvorvidt projektets aktiviteter er gennemført med en værdiskabende effekt for deltagerne, vurderes på de følgende sider i forhold til to dimensioner:
  1. Hvorvidt deltagerne er tilfredse med projektaktiviteterne, hvilket indirekte kan betyde, at der er skabt merværdi for aktørerne, hvorfor det er sandsynligt, at der skabes de ønskede resultater.
  2. Hvorvidt deltagerne vil anbefale andre kommuner/virksomheder at deltage, hvilket igen er et tegn på, at der er skabt merværdi for deltagerne.

Aktiviteter	Midtvejsevaluering								Slutevaluering						I alt revideret effektmål	
	1. halvår		2. halvår		3. halvår		4. halvår		5. halvår		6. halvår		7. halvår			
	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium
1. Rekruttering af virksomheder og kommuner (rekrutteringsrunder)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	6	6
2. Samarbejdsprojekter	0	0	5	5	5	4	3	4	18	5	4	4	1	0	36	22
3. Kompetenceudviklingsforløb for projektdeltagere i (større) samarbejdsprojekter og innovationskurser	0	0	0	2	3	3	2	2	1	2	3	1	0	0	9	10
4. Andre samspil ml virksomheder, kommuner og uddannelses- og forskningsinstitutioner (beta tests , innovation camps og ekspertpaneler (regionalfondsaktivitet))	3	4	4	3	2	2	3	2	5	2	3	1	2	1	22	15
5. Udvikling af nye uddannelsesmoduler og -elementer (moduler, fag, kurser, mv. på Metropol og DTU)	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	7	6
6. Analyser af kommunale udfordringer og behov	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	5	2
7. Internationaliseringsaktiviteter (seminarer om sundhedssystemer i andre lande og demonstrationer af danske løsninger overfor udenlandske kunder) (Regionalfondsaktivitet)	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	1	1	1	0	6	4
8. Evaluering og opfølgning	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	2	2
9. Tilfredshed med deltagelse i samspilsaktiviteter	Over 90 pct. af deltager i ekspertpaneler har fået ny indsigt		80 pct	80 pct	83%	80 pct	74%	80 pct	?	80 pct	90%	80 pct	88%	80 pct	84%	80 pct.

# Projektets aktiviteter 2/3

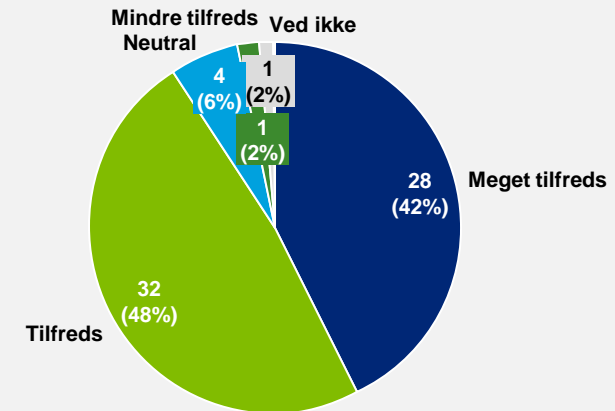
## Stor tilfredshed med deltagelse i OPALL

- Både kommunale respondenter og respondenter fra virksomheder giver udtryk for stor tilfredshed med deres deltagelse i projektet. Således svarer over 90 pct. af kommunerespondenterne og 87 pct. af virksomhedsrespondenterne, at de er tilfredse eller meget tilfredse med deres deltagelse i OPALL. Blandt virksomhederne er omkring en tredjedel (33 pct.) meget tilfredse med deres deltagelse, mens det for kommunerne er mere end fire ud af 10 (42 pct.).

### Gennem interview er der generelt tegnet et billede af en professionel styring og tilfredshed med aktiviteterne:

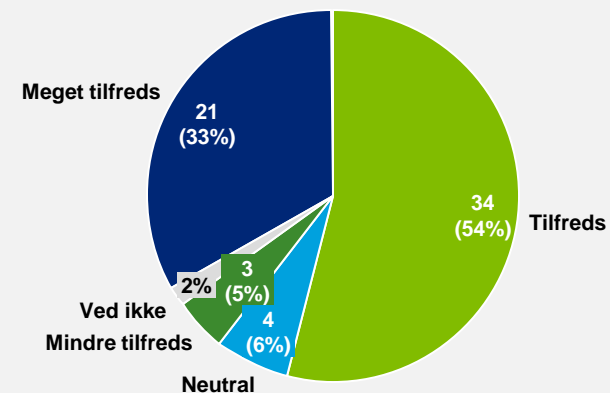
- Kommune: *"Meget grundig og professionel håndtering af projektet"*.
- Kommune: *"Det er altid super inspirerende. Jeg møder altid mennesker, idéer og projekter, jeg aldrig ville have opsøgt, fordi jeg helt enkelt ikke vidste, at de var der."*
- Virksomhed: *"Meget motiverende og inspirerende – specielt den professionelle form"*.
- Virksomhed: *"OPALL var super professionelle og faciliterede mødet mellem os og kommunen rigtig godt"*.
- Virksomhed: *"[OPALL-projektlederen] har været en fantastisk kontaktperson, der flere gange efter vores ene møde ... har haft kontaktet mig uden opfordring for at følge op på mit projekt. Han har et imponerende overblik og en god og konstruktiv arbejdsgang. Samarbejdet med OPALL har været fint og tilfredsstillende"*.

Figur 1: Tilfredshed med kommunens deltagelse i projektet



Kilde: Spørgeskemadata

Figur 2: Tilfredshed med virksomhedens deltagelse i projektet



Kilde: Spørgeskemadata

# Projektets aktiviteter 3/3

## Projektdeltagere vil generelt anbefale deltagelse til andre

En langt overvejende del af respondenterne ville anbefale deltagelse til andre virksomheder/kommuner:

- Hele 88 procent af kommunale respondenter og 92 procent af virksomhedsrespondenterne ville således anbefale deltagelse i projektet til andre kommuner/virksomheder.
- Kun én kommunerespondent ville ikke anbefale andre kommuner at deltage i projektet. Ingen virksomhedsrespondenter har svaret, at de ikke ville anbefale OPALL til andre virksomheder.

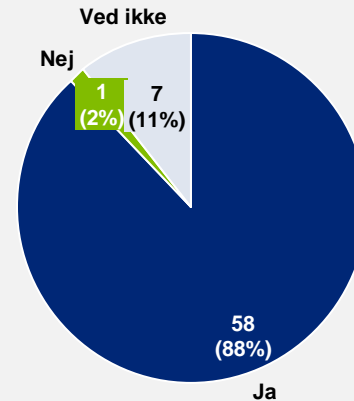
De interviewede deltagere fra kommuner/virksomheder ville anbefale projektdeltagelse:

- Kommune: "OPALL har været gode til at afdække, hvad vej vi skulle ift. vores projekt, og finde de produkter, der kunne være interessante for netop vores institution".
- Kommune: "Fordi det er en rigtig god service, hvis leverandørmarkedet er svært at få overblik over ved egen søgning, at der er nogen, der har overblikket, og på den måde kan kvalitetssikre kontakten til mulige leverandører."
- Kommune: "...[F]remtiden skal sikres via alliancer mellem det offentlige og virksomhederne, derfor vil jeg anbefale alle kommuner om at deltage i OPALL. Samtidig giver det mulighed for at lære andre kommuner at kende."
- Virksomhed: "OPALL med VHHR som ankermand har skabt et godt fundament for innovation og high-tech iværksættervirksomheder, som muliggør afprøvning af avancerede teknikker i offentligt/privat regi".
- Virksomhed: "Fordi det er en seriøs og professionel tilgang med god struktur, tidsholdning, erfaringsdannende."

Enkelte deltagere tager forbehold for at vurdere effekten af deres deltagelse endnu:

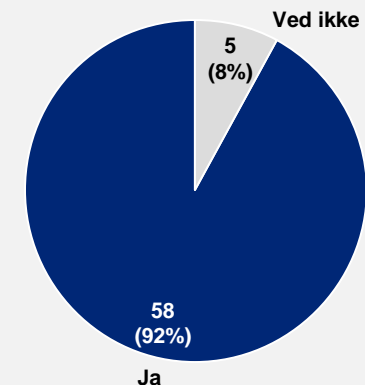
- Virksomhed: "Jeg tror ikke, at mindre virksomheder som vores egen får en reel effekt af de timer, vi kaster i det. Vi har lavet nogle rigtig gode forløb for de studerende og også fået vores produkt indført på Metropol, men jeg er tvivlende overfor, om det er en showcase for andre end OPALL-organisationen. Jeg tvivler på effekten både kort- og langsigtet."

Antal kommunerespondenter, der svarer, at de vil anbefale andre kommuner at deltage i projektet



Kilde: Spørgeskemadata

Antal virksomhedsrespondenter, der svarer, at de vil anbefale andre virksomheder at deltage i projektet

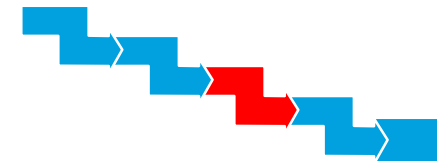


Kilde: Spørgeskemadata

# Projektets resultater

# Projektets resultater 1/6

## Der har været det antal deltagere, som fremgår af effektskemaet

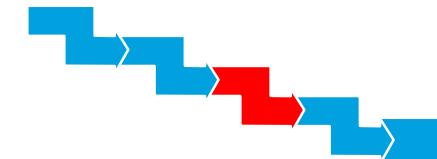


- Deloitte har opdelt effektskemaet i forhold til to typer af resultater
  - 1) **Output**: Resultater, der går på det antal af virksomheder, kommuner eller uddannelses- og forskningsaktører, der har været igennem et OPALL-forløb
  - 2) **Outcome**: Konkrete resultater, fx nye produkter, nye kompetencer mv., der er kommet ud af at deltage i projektet.
- Nedenstående effektskema viser resultaterne, der omhandler virksomheders/kommuners eller forskningsaktørers output i projektet.
- I forhold til deltagelse kan det ses, at alle mål er nået. Endvidere kan det ses, at der er opnået flere resultater end succeskriterierne foreskriver i effektskemaet, eksempelvis har 593 aktører deltaget 'i andre samspilsformer' mod forventeligt 390. Faktisk er der på samtlige opstillede mål opnået langt mere, end hvad de enkelte succeskriterier er udmålt til.
- Deloitte har ikke mulighed for at efterprøve, om disse outputresultater konkret er opnået, men forudsætter, at OPALL's afrapportering til Vækstforum er korrekt. Derfor vil Deloitte's evaluering af resultaterne også fokusere på outcomeresultaterne fremfor outputresultaterne.

	Midtvejsevaluering								Slutevaluering							
	1. halvår		2. halvår		3. halvår		4. halvår		5. halvår		6. halvår		7. halvår		I alt revideret effektmål	
	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium
<b>Resultater - Output</b>																
10. Rekrutterede virksomheder og kommuner (100 virksomheder (25 virksomheder i længerevarende forløb og 75 i kortere forløb, workshops, arrangementer) samt 15 kommuner)	7	10	47	15	20	25	33	20	15	25	18	20	82		222	115
11. Antallet af virksomheder (35) og kommuner (15), som deltager i samarbejdsprojekter			9	15	10	10	16	10	22	10	11	10	0		68	55
12. Antallet af medarbejdere i virksomheder og kommuner, som har deltaget i kompetenceudvikling			79	30	39	40	30	15	48	40	43	25	60		299	150
13. Antallet af medarbejdere fra virksomheder, kommuner, uddannelses- og forskningsinstitutioner, der har deltaget i andre samspilsformer	96	140	109	65	21	40	100	45	142	45	78	20	47	35	593	390
14. Antallet af virksomheder, som har deltaget i internationaliseringsaktiviteter (Regionalfondsaktivitet)						0	2	5	150	15	5	20	55		212	55

# Projektets resultater 2/6

## Outcomeresultaterne opdeles i fire overordnede grupper



- Nedenstående effektskema viser outcomeresultaterne. De ni resultater kan inddeles i fire overordnede grupper:
  - Forsknings- og uddannelsesmæssige resultater (nr. 15-17 i nedenstående skema):** Disse outcomeresultater drejer sig om, hvorvidt forskere og studerende har fået praktisk erfaring med samarbejde mellem kommuner/virksomheder, om der er implementeret nye uddannelseselementer, og hvorvidt der er blevet gennemført analyser.
  - Virksomheders eksportrettede og samarbejdsaktiviteter (nr. 18-19):** Disse outcomeresultater drejer sig om antallet af eksportrettede aktiviteter, hvorvidt der er påbegyndt eller fortsat samarbejde mellem virksomheder og forsknings- og uddannelsesinstitutioner.
  - Produkter og services (nr. 20):** Disse outcomeresultater drejer sig om, hvor stort et antal af produkter, der er udviklet gennem projekterne i OPALL.
  - Innovationskompetencer (nr. 21-23)** Disse outcomeresultater drejer sig om, hvorvidt virksomheder og/eller studerende har fået nye innovationskompetencer gennem projektet.
- I det følgende er der desuden skelnet mellem virksomheder, der har deltaget i projektet med høj intensitet og øvrige virksomheder. Virksomheder, der har deltaget med høj intensitet, har typisk været i et længere udviklingsforløb i OPALL over flere dage eller uger.
- Det ses af nedenstående, at i forhold til gruppe 3 har OPALL ikke nået sit succeskriterium. Dette uddybes på de følgende sider, hvor det vurderes, om OPALL har opnået outcomeresultaterne på en måde, så det er plausibelt, at effekterne er høstet. I forhold til punkt nummer 18 har man tilnærmelsesvist indfriet målet.

### Midtvejsevaluering

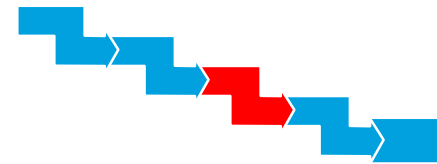
### Slutevaluering

Resultater - Outcome	Midtvejsevaluering								Slutevaluering							
	1. halvår		2. halvår		3. halvår		4. halvår		5. halvår		6. halvår		7. halvår		I alt revideret effektmål	
	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium
15) Antallet af forskere og studerende, som har fået praktisk erfaring med samarbejde med kommuner og virksomheder	0	5	32	30	56	35	0	30	117	40	24	15	8	15	237	170
16) Antal implementerede nye uddannelseselementer (moduler, fag, kurser, mv. på Metropol og DTU)							2	1	1	1	0	2	2	1	5	5
17) Dokumenterede analyser af kommunale udfordringer og behov	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3		1		4	2
18) 20 virksomheder har påbegyndt eksportrettede aktiviteter					1		3	2		3	7	2	3	3	14	15
19) 25 virksomheder påbegynder eller fortsætter samarbejde (fx praktikforløb, brug af videnkupon, licensaftaler) med uddannelses- og forskningsinstitutioner efter deltagelse i projekt/aktivitet					1	5	9	5	3	5	16	5	9	5	38	25
20) Antallet af produkter og services udviklet gennem projekterne			3	6	0	6	5	6		4	7	8	6		21	32
21) 60 virksomheder har fået nye innovationskompetencer				8	0	18	24	8		8	21	8	9		54	50
22) 30 virksomheder har implementeret en ny brugercentret innovationsproces					3	4	19	4		4	10	4	6	4	38	20
23) 140 studerende har fået innovationskompetencer gennem projektet				20	27	25	13	35	104	35	93	15	34	10	271	140



# Projektets resultater 3/6

## Forsknings- og uddannelsesmæssige resultater er blevet opnået



- OPALL har færdiggjort to analyser ud over succeskriteriet på to angivet i effektskemaet (altså fire samlet) – hvorfor der i denne evaluering fokuseres på de to øvrige forhold:

1. Hvorvidt forskere og studerende har fået praktisk erfaring med samarbejde mellem kommuner og virksomheder.
2. Hvorvidt nye uddannelseselementer er implementeret.

Endvidere henvises til den overordnede vurdering af OPALL's merværdi, hvor merværdien ved fx samarbejdsmodeller, aktiviteter mv. er nærmere vurderet.

### **Ad 1) På baggrund af interview\* vurderes det, at forskere og studerende har fået praktisk erfaring med samarbejde mellem kommuner og virksomheder**

- Gennem særligt fokusgruppeinterview er der tegnet et billede af en samarbejdsmodel mellem kommuner, forskere og virksomheder, der har ført en stor grad af afhængighed og samarbejde med sig.
- Studerende har generelt understreget, at samarbejdsformen, hvor studerende bliver sat sammen med virksomheder, kommuner mv. er god og lærerig og har fungeret godt. Endvidere har forsknings- og uddannelsesinstitutionerne kunnet se en øget grad af motivation blandt de studerende, når disse har deltaget i OPALL.

### **Ad 2) Der er implementeret nye, konkrete uddannelseselementer**

Metropol har skabt helt nye uddannelsesmoduler til deres studerende på baggrund af deres deltagelse i OPALL i form af et innovationsvalgfag på tværs af uddannelser.

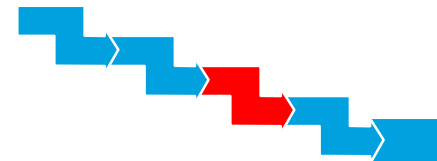
Endvidere vil Metropol også efter OPALL implementere nye uddannelsesmoduler inspireret af læringen fra projektet



\* Der er ikke indsamlet spørgeskemadata hos forsknings-uddannelsesinstitutioner eller studerende

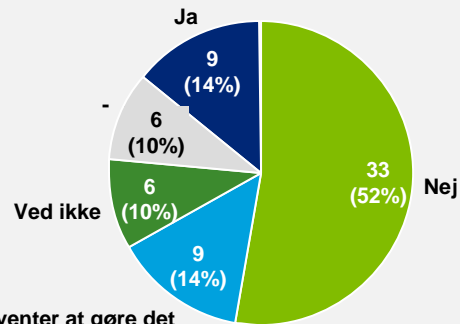
# Projektets resultater 4/6

## Virksomheders eksportrettede- og samarbejdsaktiviteter

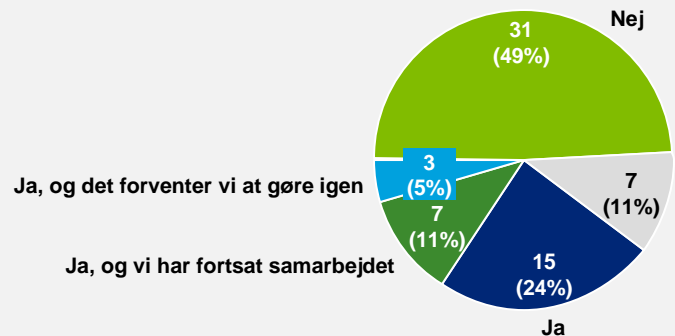


- Spørgeskemadata viser, at der er ni ud af 63 virksomhedsrespondenter, der har indledt eksportrettede aktiviteter. Dog er der fem forskellige virksomheder, der svarer, at de forventer at gøre dette.
- 25 virksomhedsrespondenter (40 pct.) svarer, at de enten har samarbejdet med en forsknings- og uddannelsesinstitution, at de fortsat har samarbejde, eller at de forventer at gøre det igen. Lidt under halvdelen (49 pct.) har således ikke samarbejde med forsknings- eller uddannelsesinstitutioner eller forventer at have dette.

**Virksomhedsrespondenters svar på, om de efter OPALL-forløbet har indledt eksportrettede aktiviteter, eksempelvis søgt rådgivning ved Danmarks Eksportråd, opsøgt andet netværk/andre rådgivere, foretaget markedsanalyser eller lignende**



**Virksomhedsrespondenters svar på, om de under OPALL-forløbet har samarbejdet med en forsknings- eller uddannelsesinstitution, og om dette samarbejde fortsætter**



**Note:** '-' angiver respondenter, der har besvaret spørgeskemaet, men ikke dette specifikke spørgsmål.

**Kilde:** Spørgeskemadata

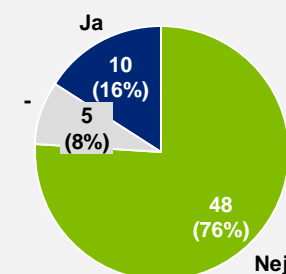
# Projektets resultater 5/6

## Virksomheders udvikling af produkter og serviceydelser

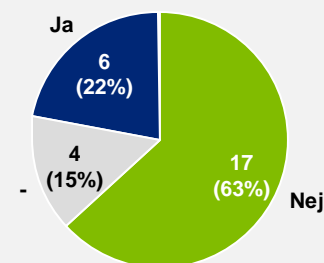
- 10 virksomhedsrespondenter angiver, at de gennem OPALL har udviklet nye produkter eller serviceydelser, mens 48 svarende til 76 procent svarer, at de ikke har udviklet nye produkter eller serviceydelser. Blandt virksomheder, der har deltaget med høj intensitet i OPALL, har seks ud af 36 tilkendegivet, at deres virksomhed gennem OPALL har udviklet nye produkter eller serviceydelser. Det svarer til 22 procent, hvilket vil sige, at andelen er højere for virksomheder, der har deltaget med høj intensitet.
- 37 virksomhedsrespondenter (svarende til 59 procent) svarer, at OPALL har medvirket til, at der er blevet skabt et bedre grundlag for i fremtiden at udvikle nye produkter eller serviceydelser. 36 virksomheder har deltaget i OPALL med høj intensitet, og for den gruppe er andelen af virksomheder, der vurderer, at OPALL har medvirket til fremover at udvikle nye produkter/services, større end gruppen med alle virksomheder (svarende til 70 procent).
- Virksomhedernes beskrivelser tegner generelt et positivt billede af, hvorledes OPALL har medvirket til produkt- eller serviceudvikling:
  - "OPALL har givet os en styrket afklaring af de features, som var i pipelinen, samt en sortering af hvad der er nice- og need-to-have."
  - "Bl.a. har vi fået identificeret nye brugerprofiler, hvilket har åbnet op for nye anvendelsesmuligheder af vores produkter."
  - "OPALL har faciliteret kontakten til relevante kommuner og virksomheder. Disse vil på sigt kunne hjælpe vores virksomhed i forhold til udvikling af produkter og services rettet mod det kommunale marked."
  - "Ved dialog med indkøbschefer fra kommunerne har jeg kunnet forbedre mulighederne for at tilbyde service til kommuner."

### Virksomhedsrespondenters angivelse af, om virksomheden gennem OPALL har udviklet nye produkter eller serviceydelser

Alle virksomheder

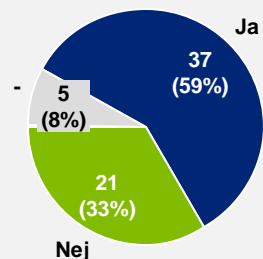


Kun virksomheder med høj intensitet i OPALL

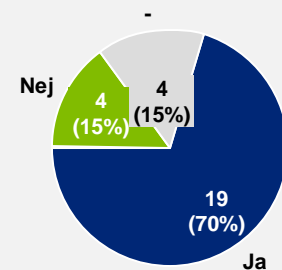


### Virksomhedsrespondenters angivelse af, om OPALL har medvirket til, at der i virksomheden er skabt et bedre grundlag for fremover at udvikle nye produkter eller serviceydelser, eksempelvis via fremtidigt samarbejde med kommuner

Alle virksomheder



Kun virksomheder med høj intensitet i OPALL

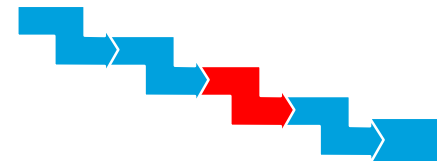


**Note:** '-' Angiver respondenter, der har besvaret spørgeskemaet, men ikke dette specifikke spørgsmål

**Kilde:** Spørgeskemadata

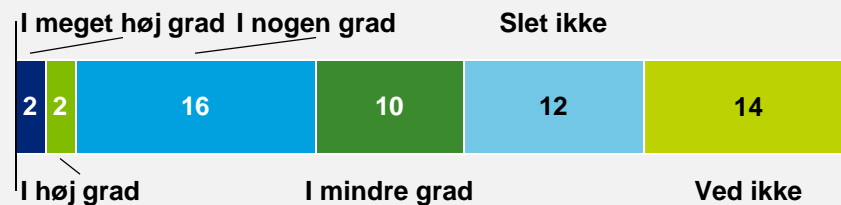
# Projektets resultater 6/6

## Generelt tyder det på, at innovationskompetencen er styrket

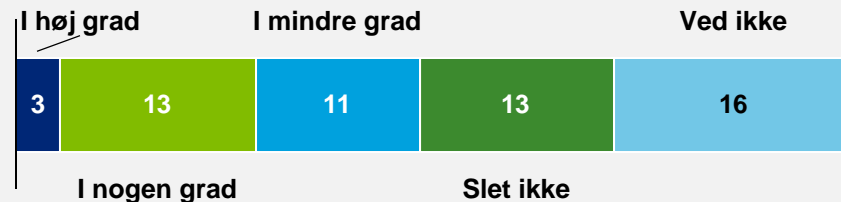


- 20 ud af 56 virksomhedsrespondenter svarende til 32 pct. svarer, at de i meget høj grad, i høj grad eller i nogen grad har oplevet en forbedret innovationskompetence på baggrund af OPALL-forløbet.
- 27 ud af 56 virksomhedsrespondenter svarende til 43 pct. svarer, at de i høj, nogen eller mindre grad har fået mere brugercentrerede processer på baggrund af OPALL-forløbet.
- 29 ud af 56 virksomhedsrespondenter svarende til 46 pct. svarer, at de i høj, nogen eller mindre grad har fået forbedret virksomhedens produkter eller serviceydelser.
- I forbindelse med midtvejsevalueringen blev det anbefalet at arbejde med en klarere definition af begrebet innovationskompetence. Det er beskrevet i **bilag 1**, hvordan partnerskabet har arbejdet med dette, men det er stadig evaluators vurdering, at innovationsbegrebet med fordel kunne have været gjort klarere for projektdeltagere og projektpartnere gennem projektet. Dette er også nærmere beskrevet i vurderingen af OPALL's merværdi.

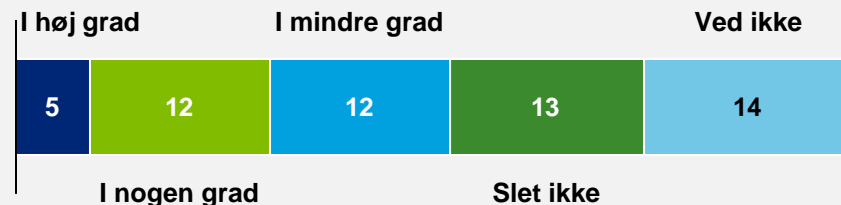
### Virksomhedsrespondenters angivelse af, i hvor høj grad OPALL-forløbet har forbedret virksomhedens innovationskompetencer



### Virksomhedsrespondenters angivelse af, i hvor høj grad OPALL-forløbet har gjort, at processerne er blevet mere brugercentrerede



### Virksomhedsrespondenters angivelse af, i hvor høj grad OPALL-forløbet har forbedret virksomhedens produkter eller serviceydelser

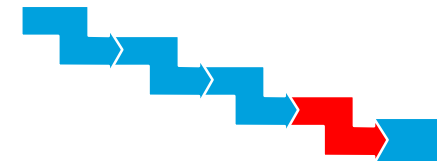


Kilde: Spørgeskemadata

# Projektets effekter

# Projektets effekter 1/3

## Ambitiøs, men svær målbar effekt på afsætning og åbenhed



- OPALL's effekter ses af nedenstående skema og omfatter to typer af effekter
  - 1) **Afsætning**: En konkret effekt, som OPALL skal bidrage til, er vækst i form af øget afsætning på 15 procent blandt de deltagende virksomheder til det offentlige marked.
  - 2) **Åbenhed**: Endvidere skal OPALL bidrage til, at 70 procent af kommunale ledere og medarbejdere er blevet markant mere åbne overfor samarbejde med virksomheder.
- I forhold til effekten på afsætning ligger det uden for denne slutevaluering at kvalificere, om deltagende virksomheders afsætning til det offentlige marked er steget med 15 procent. Blandt andet pga. de omtalte metodiske problemer (eksempelvis at væksten først vil slå igennem efter en længere periode mv.). Endvidere har slutevalueringen ikke en ramme, hvor det er muligt at lave kvantitative analyser af væksten og isolere den forklaringskraft, OPALL har på denne. I stedet vil der være fokus på, om det er plausibelt på nuværende tidspunkt og på baggrund af denne evalueringens datagrundlag, at denne effekt nås.
- Det bemærkes endvidere, at Deloitte har undersøgt denne plausibilitet ud fra de udfyldte effektskemaer. Af effektskemaet fremgår en række aktiviteter, der kun indirekte vil kunne have en effekt på enten afsætning eller åbenhed, eksempelvis eksportrettede aktiviteter.
- Af dialog med projektsekretariatet er det fremgået, at OPALL har indsat foreløbige indikatorer for virksomheders afsætning i effektskemaet. Disse skal dog ikke ses som lig med opnåelse af succeskriteriet, da de dækker over forhold som eksempelvis samarbejdsaftaler med kommuner. Disse indikatorer kvalificeres på de følgende sider.

Effekter	Midtvejsevaluering								Slutevaluering							
	1. halvår		2. halvår		3. halvår		4. halvår		5. halvår		6. halvår		7. halvår		I alt revideret effektmål	
	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium	Opnået	Succeskriterium
1) De deltagende virksomheders afsætning til det offentlige marked stiger mindst 15 pct. efter deltagelse i projekter eller andre samspilsaktiviteter (væksten måles ved at sammenligne afsætning til kommunalt marked halvåret før projektdeltagelse med afsætningen året efter afsluttet deltagelse i aktiviteterne)					35%	15 pct.	27%	15 pct.		15 pct.	32%	15 pct.	9%	15 pct.		15 pct.
2) 70 pct. af kommunale ledere og medarbejdere er blevet markant mere åbne overfor samarbejde med virksomheder			70 pct.		79%	70 pct.	58%	70 pct.		70 pct.	43%	70 pct.	54%			70 pct.

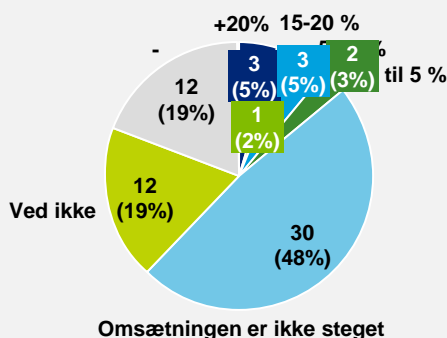
# Projektets effekter 2/3

## Omsætning

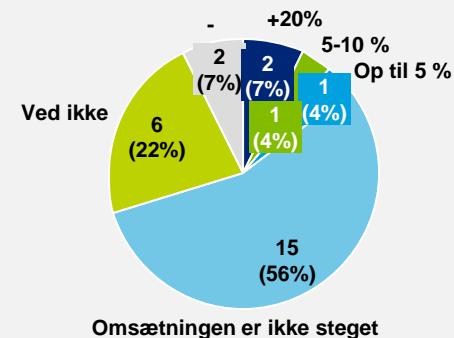
- Blandt virksomhedsrespondenter vurderer omkring 15 procent, at deres omsætning på det kommunale marked er steget i et eller andet omfang efter OPALL-forløbet, mens to tredjedele (67 procent) af virksomhedsrespondenterne ikke har kunnet svare eller tilkendegiver, at omsætningen er uændret.
- En andel svarende til 15 procent blandt virksomhederne med høj intensitet i OPALL svarer, at deres omsætning er steget. To af de tre virksomheder, der har angivet, at de har haft en stigning i omsætningen på over 20 procent befinder sig i højintensitetsgruppen.
- Når der ses på forventningerne, vurderer omkring en tredjedel (29 procent) af virksomhedsrespondenter, at deres omsætning på baggrund af OPALL vil stige med op til 5, 10 eller 20 procent. Omkring en tredjedel (32 procent) svarer, at de ikke forventer en stigning i omsætningen. Endnu en tredjedel (30 procent) har svaret 'ved ikke'.
- For virksomheder i højintensitetsgruppen svarer i alt ni respondenter – eller hvad der svarer til 33 procent – at de forventer en omsætningsstigning af et vist omfang.

Virksomhedsrespondenters angivelse af, om de vurderer, at **virksomhedens omsætning** på det kommunale marked **er steget** efter OPALL-forløbet

Alle virksomheder

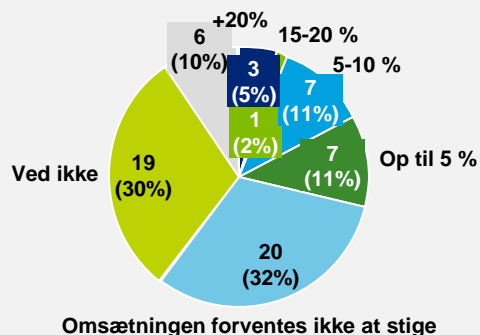


Virksomheder med høj intensitet i OPALL

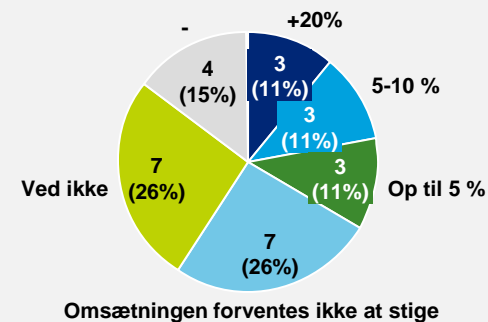


Virksomhedsrespondenters angivelse af, om det forventes, at **virksomhedens omsætning** til det kommunale marked **vil stige** som følge af deltagelsen i projektaktiviteterne

Alle virksomheder



Virksomheder med høj intensitet i OPALL



**Note:** '-' angiver respondenter, der har besvaret spørgeskemaet, men ikke dette specifikke spørgsmål

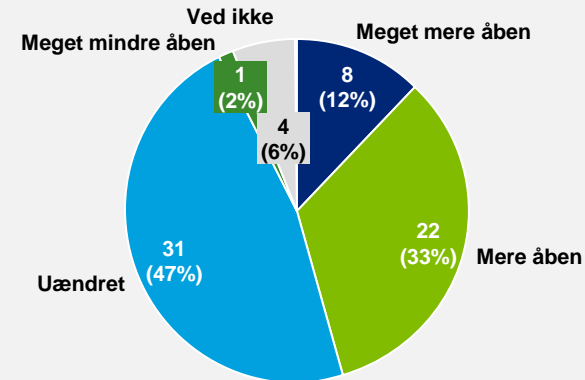
**Kilde:** Spørgskemadata

# Projektets effekter 3/3

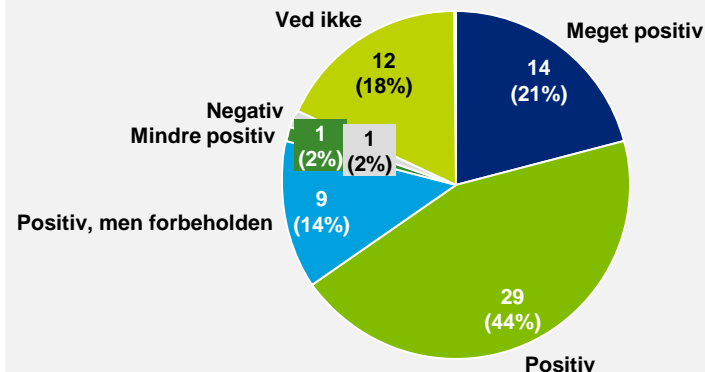
## Næsten halvdelen af kommunale respondenter er blevet mere åbne over for offentligt-privat samarbejde

- 30 ansatte svarende til 45 procent af kommundeltagerne svarer, at de er blevet mere eller meget mere åbne over for samarbejde med virksomheder efter OPALL-forløbet.
- Et stort antal respondenter (43) svarer i spørgeskemaundersøgelsen, at de havde en positiv eller meget positiv forhåndsindstilling – det svarer til omkring to tredjedele af alle respondenter. 11 respondenter svarer omvendt, at de havde en forbeholden, mindre positiv eller negativ forhåndsindstilling til offentligt-privat samarbejde.
- Det er således muligt, at der er en bias i retning af, at deltagerne er forhåndspositive. I så fald kan det for projektet være vanskeligere at opnå det opstillede effektmål. Den store andel, der svarer 'Uændret' er således for de flestes vedkommende allerede positiv i deres tilgang til offentligt-privat samarbejde.
- Dog er der også på baggrund af fokusgruppeinterview blevet skabt et billede af, at OPALL kan åbne de ansattes øjne i kommunerne over for samarbejde med virksomheder. Således blev det i interviewene understreget, at kommunerne generelt er blevet mere åbne.

### Svar fra ansatte i kommuner på, om de er blevet mere åbne over for at samarbejde med virksomheder efter OPALL-forløbet



### Svar fra ansatte i kommuner på, hvad deres indstilling var til at samarbejde med virksomheder før OPALL



Kilde: Spørgeskemadata



# Projektets formål

# Projektets formål

## Plausibelt at formål opfyldes særligt ift. udvikling, men mindre ift. vækst.

- Slutevalueringen viser, at det på baggrund af det nuværende datagrundlag er plausibelt, at OPALL har opfyldt sit formål om, at nye innovative samarbejder inden for velfærdsområdet giver udvikling og vækst. OPALL har haft stor effekt i forhold til at gennemføre innovative samarbejder – at disse samarbejder i et større omfang har ført til udvikling – men altså i mindre omfang til vækst.
- På baggrund af vurderingen af OPALL's merværdi ses netop, at det er plausibelt, at OPALL har haft en større merværdi ift. udvikling (defineret som de mere bløde effektmål som uddannelsestiltag mv.), mens der har været en mindre merværdi ift. de mere hårde effektmål (fx produkter og afsætning).
- Som det også er beskrevet i vurderingen af OPALL's merværdi, er det vigtigt at bemærke, at socialfondsprojekter som OPALL helt naturligt vil være stærkere i idégenererings- og udviklingsfasen i forhold til idérealisering og vækstfasen.
- Det er netop formålet med EU-finansieringen at tilvejebringe aktiviteter, der ikke ellers ville blive igangsat og de mange workshops og innovationsforløb i OPALL er gode eksempler på sådanne.
- Når én idé på et tidspunkt er tæt på realisering, vil det netop skulle ske ud fra et kommercielt set-up på markedsbetingelser, og her vil og kan socialfondsprojekter ikke have en naturlig rolle.



# Bilag

# Bilag 1: Aktiviteter/ændret fokus siden midtvejsevaluering

## Nedenstående notat er modtaget af OPALL og er indgået i evalueringen



### **Notat: Beskrivelse af aktiviteter/ændret fokus siden midtvejsevaluering**

På baggrund af midtvejsevalueringen fra sommeren 2013 har OPALL:

- Behandlet midtvejsevalueringen og deraf ændret fokus fremadrettet på partnermøde oktober 2013. Se referat fra partnermødet.
- Arbejdet med øget fokus på at screene og rekruttere virksomheder. Bl.a. gennem interne analyser på størrelsen af virksomheder, som arbejder med velfærdsteknologi i region Hovedstaden. Rekruttering af større virksomheder har haft øget fokus på baggrund af midtvejsevalueringen
- Øget fokus på internationalisering. Dels gennem udvikling og afholdelse af et sparringsarrangement (EksportBoost), hvor udvalgte virksomheder modtog ekspertsparring fra forskellige eksperter inden for internationalisering og dels gennem samarbejde med Væksthus Hovedstadsregionens eksisterende internationaliseringsarrangementer. Derudover har OPALL indgået samarbejde med Københavns Kommune om at støtte deres deltagelse i Nordic Independent Living Challenge – et samarbejde i mellem de 5 nordiske hovedstæder, hvor de sammen med Nordisk Innovation udbyder en international konkurrence om udviklingen af nye innovative løsninger. OPALL har set konkurrencen som en god mulighed for at give danske virksomheder information om og adgang til det nordiske marked. OPALL stod for den danske lancering af konkurrencen sammen med Københavns Kommune den 5. februar 2015 55 virksomheder deltog i lanceringen. OPALL har efterfølgende taget opfølgende kontakt til virksomhederne med henblik på at understøtte deres deltagelse i konkurrencen, der løber over de næste 1½ år.
- Arbejdet med operationalisering begrebet "innovationskompetence". Primært gennem revidering af spørgerammen i spørgeskemaerne som Deloitte udsender
- Metropol har øget sit fokus på at implementere erfaringerne fra OPALL i varige uddannelsesaktiviteter bl.a. gennem forløb hvor studerende fra DTU og Metropol arbejder sammen
- Sat øget fokus på business case værktøjer, så kommuner og virksomheder bedre har mulighed for at vurdere værdien af mulige løsninger. Der har bl.a. været et samarbejde i mellem OPALL og OPILAB omkring udvikling og afprøvning af business case værktøj. OPALLs afprøvning viste dog, at værktøjet var for kompleks til mængde af de mindre OPI projekter i kommunerne. Se også: <http://www.opiguide.dk/cases-og-vaerktoejer/vaerktoejer/opi-business-case.aspx>
- Produktudvikling har haft øget fokus: dels gennem OPI samarbejder, hvor der har været koblet forskere fra DTU på, og hvor fokus har været på udvikling og afprøvning af nye løsninger. Dels gennem fokus på produktmodning gennem arbejde med virksomheder med eksisterende produkter, som har fået adgang til viden og feedback fra borgere og brugere. For at skubbe på udviklingen af innovative løsninger, har OPALL været medvirkende til to større analyse af behov. En for Københavns kommune og en med fokus på behov i de Nordiske hovedstæder. For København: <http://opall.dk/file/483802/Behovsundersoegelse.pdf>. For de nordiske hovedstæder: [http://www.realchallenge.info/pdf/city\\_needs\\_analysis.pdf](http://www.realchallenge.info/pdf/city_needs_analysis.pdf)

## Bilag 2: Opmærksomhedspunkter ift. spørgeskemaundersøgelse

---

- På baggrund af løbende dialog mellem OPALL-sekretariatet og Deloitte har en af evalueringens tre hoveddatakilder, survey til henholdsvis virksomheder og kommuner, løbende været genstand for ændringer og justeringer.
- Nogle af disse justeringer er foretaget på baggrund af tilbagemeldinger og feedback fra surveyets respondenter, mens en del af ændringerne kan tilskrives projektets ændrede fokus på baggrund af de læringspunkter, der blev fremstillet i forbindelse med midtvejsevalueringen.
- De tre runder med deliberationer, hvortil der er foretaget ændringer i spørgeskemaerne, har primært afstedkommet ændringer i enkelte spørgsmåls ordlyd eller fjernelse af overflødige spørgsmål. De fleste steder har der ikke været tale om ændringer i spørgsmålets karakter, men snarere præciseringer af definitionsmæssig eller sproglig karakter.
- Det skal understreges, at de foretagne ændringer i spørgsmålene undervejs i projektet fordrer en grundig vurdering i evalueringen af, om det enkelte spørgsmål har ændret karakter i en grad, så der ikke længere er reliabilitet mellem ordlyden af de forskellige versioner af surveyet. Det er Deloitte's vurdering, at ændringerne ikke har konstitueret et decideret databrud i tidsserierne.
- De løbende ændringer i spørgeskemaet har givet udfordringer med et enkelt spørgsmål omhandlende virksomhedernes vurdering af stigning i deres omsætning. I de tilfælde, hvor respondenterne ikke har kunnet besvare spørgsmålet elektronisk, har Deloitte forsøgt at indhente svaret telefonisk.
- Det bemærkes endvidere, at nærværende slutevaluering bygger på data indsamlet fra 63 virksomhedsrespondenter og 66 kommunerespondenter. For både virksomheder og kommuner gælder, at flere forskellige respondenter kan have svaret på spørgeskemaet for samme kommune eller samme virksomhed. Disse svar er inkluderet i evalueringen ud fra et hensyn om at få det bedst mulige datagrundlag. Respondenter kan i enkelte tilfælde have modtaget spørgeskemaet flere gange – disse respondenter er medtaget i det omfang, at de har svaret på spørgeskemaet for forskellige OPALL-forløb på forskellige tidspunkter af projektperioden.



---

### **Om Deloitte Consulting – Fra idé til virkelighed**

Deloitte Consulting fokuserer på udvikling og effektivisering af kundernes organisation, kerneprocesser, økonomistyring og it for at bidrage til realisering af kundernes strategiske målsætninger. Vi kender den offentlige og private sektor til bunds og kombinerer vores faglige kompetencer med evnen til at lede, styre og gennemføre projekter i komplekse miljøer. Det kan være som rådgivere eller som ansvarlige for processer fra idéstadiet til implementering.

Deloitte er Danmarks største revisions- og rådgivningsfirma. Vi tilbyder en bred vifte af ydelser og kombinerer konsulentrollen i Consulting med Deloittes kompetencer inden for revision, skat og finansiering. Det giver vores kunder en unik mulighed for at få integrerede løsninger, som er skræddersyet til de enkelte opgaver.

Vi er en del af den globale virksomhed Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Vi udvikler og deler viden på tværs af kontorer i mange lande. Inspirationen fra udlandet kombineret med systematisk metodeudvikling på tværs af landegrænser sikrer, at vores løsninger altid tager udgangspunkt i den seneste viden. Det er forudsætningen for, at vi i dag og i fremtiden kan være en attraktiv og værdiskabende rådgiver.

### **Om Deloitte**

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloittes ca. 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

### **Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.

© 2015 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited

---

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu