

---

# ÅRSPROGRAM 2010



# KREVI

Dette er KREVI's årsprogram for 2010.

Processen med at udarbejde årsprogrammet strækker sig normalt fra primo juni til 1. oktober, men i år har den strakt sig fra oktober til langt hen i december. Det skyldes, at processen blev udskudt til instituttets nye direktør, undertegnede, tiltrådte 1. oktober.

God læselyst

Torben Buse

Direktør

**KREVI.**

Olof Palmes Allé 19

8200 Århus N

[www.krevi.dk](http://www.krevi.dk)

[post@krevi.dk](mailto:post@krevi.dk)

T: 7226 9970

ISBN 978-87-92258-48-9 (elektronisk version)

Grafisk design: Designit

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1 RAMMER OG RETNINGSLINJER FOR DE KOMMENDE TO-TRE ÅR</b> .....	<b>4</b>
<b>2 TEMAER OG PROJEKTER VI SÆTTER I GANG I 2010</b> .....	<b>6</b>
2.1 BENCHMARKING – SAMMENLIGNINGER OG ANALYSER.....	6
2.2 ØKONOMI- OG UDGIFTSSTYRING .....	7
2.3 GEVINSTER EFTER KOMMUNALREFORMEN .....	8
2.4 FØRENKLING OG AFBUREAUKRATISERING.....	8
2.5 STYRING PÅ SUNDHEDSOMRÅDET.....	9
2.6 ØVRIGE PROJEKTER .....	9
<b>3 KREVIS ORGANISATION</b> .....	<b>11</b>



# 1 RAMMER OG RETNINGSLINJER FOR DE KOMMENDE TO-TRE ÅR

Dette årsprogram udstikker den retning, KREVI skal bevæge sig – ikke blot i 2010 – men i løbet af de kommende to til tre år. Efter instituttets første tre år er opbygningsfasen ovre, der er produceret en bred vifte af analyser og evalueringer. Fremover skal instituttet i højere grad sammenligne effektiviteten og kvaliteten i kommunernes og regionernes ydelser. Målsætningen er i endnu større udstrækning at identificere metoder og organiseringer, der understøtter kvaliteten og effektiviteten i den kommunale og regionale ressourceudnyttelse. Målsætningen er også fortsat at få identificeret de rammevilkår, som skal være til stede, hvis kommuner og regioner skal kunne realisere en høj kvalitet og effektivitet.

## Rammerne for KREVI's arbejde

Formålet med instituttet som det er formuleret i "Lov om et evalueringsinstitut for kommuner m.v." (LOV nr. 548 af 24/06/2005 (Gældende))

*"§ 1. Evalueringsinstituttet er en statslig institution, der har til formål ved analyser at evaluere den kommunale og regionale opgavevaretagelse og understøtte indsatsen i kommuner og regioner for at fremme effektivitet og bedre ressourceanvendelse, kvalitetsudvikling og økonomistyring."*

Formålet er pindet ud i en mission, der fortæller, hvad vi gør, og en vision, der udtrykker, hvad vi vil:

### Mission:

KREVI inspirerer til bedre kvalitet og effektivitet i kommuner og regioner.

### Vision:

KREVI vil forbedre den offentlige sektors forvaltning af borgernes penge.

**Udgangspunktet** for KREVI's arbejde i 2010 er naturligvis i første omgang instituttets mission og vision som nævnt i ovenstående boks. Derudover tager vi udgangspunkt i to af de pt. varmeste og vigtigste emner på den politiske dagsorden:

- **Effektivisering**, som blev rykket højere op på den politiske dagsorden allerede før finanskrisen med budgetsamarbejdets mål om at realisere fem milliarder kroner over fem år i administrative effektiviseringer i kommunerne. Effektivisering er også på regionernes dagsorden, og derfor er det naturligt, at KREVI målretter en væsentlig del af indsatsen i 2010 mod at levere viden omkring kommuner og regioners effektivitet – ikke mindst på det økonomistyringsmæssige område.
- **Forenkling og afbureaukratisering**, et emne som ligger i direkte forlængelse af effektiviseringsdagsordenen, og som tiltrækker opmærksomhed både på kommunalt, regionalt og statsligt niveau.

Vores overvejelser om fremtidige indsatser tager også udgangspunkt i den **statusvurdering af instituttet**, som Deloitte netop har udarbejdet. Statusvurderingen er baseret på interviews med ledere og medarbejdere i Indenrigs- og Socialministeriet, Finansministeriet,

KL og Danske Regioner, som har deltaget i KREVI-projekter eller på anden vis samarbejdet med instituttet.

Vurderingen viser blandt andet, at parterne efterspørger flere **systematiske sammenligninger** mellem kommunerne og mellem regionerne. Det ønske har opbakning i KREVIs bestyrelse, som lægger vægt på, at sammenligningsanalyserne støttes af relevante case-analyser, der sikrer, at de nøgne tal sættes i perspektiv og genererer læring.

## 2 TEMAER OG PROJEKTER VI SÆTTER I GANG I 2010

KREVI's projektaktiviteter i 2010 vil være grupperet omkring fem temaer:

1. Benchmarking – sammenligninger og analyser
2. Økonomi- og udgiftsstyring
3. Gevinster efter kommunalreformen
4. Forenkling og afbureaukratisering
5. Styring på sundhedsområdet

### 2.1 Benchmarking – sammenligninger og analyser

Det har fra starten af KREVI's oprettelse været en klar målsætning at få opprioriteret arbejdet med benchmarking af kommunernes og regionernes forskellige aktiviteter. Den dagsorden forstærkes af den diskussion om effektivisering, som kører i højt gear i disse år.

KREVI har lavet analyser, hvor kommunernes resultater er blevet sammenlignet, og hvor de "gode" metoder er blevet identificeret – senest om kommunernes sygedagpengeadministration. Men med statusvurderingen af KREVI er målsætningen om en opprioritering af benchmarking som emne blevet gentaget.

KREVI's arbejde med benchmarking skal ikke være en simpel sammenligning af nøgletal, hvor kommuner og regioner alene rangordnes indbyrdes. Det er helt afgørende, at de enkelte benchmarkingøvelser indeholder en kvalitativ undersøgelse af, hvad der karakteriserer organiseringen og styringen hos de bedste kommuner og regioner.

Første skridt bliver **en samlet handleplan** for KREVI's organisering af arbejdet med benchmarking. Handleplanen vil indeholde:

- Et spor der fokuserer på benchmarking af kommunernes og regionernes **overordnede økonomiske performance**. Sammenligningerne skal integreres med analyser af de løsninger, som de mest effektive grupper af kommuner og regioner benytter.
- Et spor der sætter fokus på **effektiviteten i de enkelte sektorer**. Det vil være et ganske omfattende arbejde at opbygge benchmarkinganalyser på alle væsentlige sektorområder. Vi forestiller os, at arbejdet med benchmarking organiseres som et turnusprogram.
- Et spor hvor KREVI udvikler **benchmarkingredskaber**, som kommuner og regioner konkret kan anvende i deres daglige styring og prioritering. Det handler om redskaber, som kan anvendes til at sammenligne kvaliteten og effektiviteten internt i den enkelte kommune eller region.

I 2010 vil vi gennemføre benchmarkinganalyser på to udvalgte sektorområder. Områderne udvælges senere.

## 2.2 Økonomi- og udgiftsstyring

Økonomi- og udgiftsstyring er en kernekompetence i KREVI's profil. Gennem årene er der gennemført en række forskellige analyser med fokus på emnet.

Temaets aktualitet vil blive skærpet i de kommende år, hvor presset på de offentlige udgifter forstærkes. Derfor skal KREVI's fokus på økonomi- og udgiftsstyring også forstærkes.

### DE KOMMUNALE BUDGETPROCESSER

Analysen af de kommunale processer fra september 2009 indeholder en række interessante resultater men stiller lige så mange nye spørgsmål, som den besvarer. KREVI vil i 2010 følge op på analysen på flere måder:

- Vi vil koble en række af de afdækkede procesforskelle til kommunernes budget- og regnskabsresultater for 2009. Formålet er at undersøge, om der er nogle **karaktéristika ved kommunernes budgetlægning**, som særligt fremmer et balanceret budget- og regnskabsresultat.
- Vi vil analysere kommunernes styring af **demografisk betingede udgiftsændringer**. Udgangsspørgsmålet er, hvordan kommunerne budgetlægger demografiske ændringer på en række centrale udgiftsområder. Det gælder både, når demografien tilsiger stigende udgifter, og når den tilsiger et udgiftsfald.
- Det er vores ambition at benytte kortlægningen til at indsamle kommunernes omstillingskataloger fra budget 2009 og 2010 med henblik på at udarbejde et samlet **inspirationskatalog** til kommunerne om omstilling og omprioritering i forbindelse med budgetlægning.

### KOMMUNERNES STYRING AF OVERFØRSELSUDGIFTERNE

For en række væsentlige overførselsudgifter gælder det, at kommunerne ikke får fuld refusion. Intentionen er at give kommunerne et incitament til at reducere antallet af borgere, som modtager overførselsindkomster.

Analysen skal undersøge, hvordan kommunerne tilrettelægger **styringen af de forskellige overførselsudgifter**. Ligeledes skal det undersøges, hvordan kommunerne indbygger incitamenter på forvaltnings- og institutionsniveau, der understøtter styringen af de forskellige overførselsudgifter.

### SYNLIGHED I DE KOMMUNALE SKATTER

I tilknytning til Finansieringsudvalgets arbejde med at vurdere mulighederne for at skabe større synlighed om den enkelte kommunes skat vil vi overveje et projekt omkring skat: En undersøgelse af kommunernes organisering af **beslutningsprocessen** om den kommunale udskrivningsprocent og grundskyldspromille.

Undersøgelsen skal ses i forlængelse af den afdækning af budgetprocessen, som KREVI foretog i 2009. Undersøgelsen viste, at den faktiske beslutningsproces i kommunerne er sådan, at skat/udskrivningsprocent fastlægges tidligt, og at det i høj grad er finansieringsgrundlaget, som udgiftsniveauet herefter tilpasses.

Undersøgelsen skal også sætte fokus på årsagerne til, at de kommunale skatters størrelse spiller en betydelig mindre rolle i kommunalpolitikernes prioriteringer end tidligere. I sammenhæng hermed skal forskellige muligheder for at styrke skattesidens placering i de lokale økonomiske prioriteringer undersøges.

## STYRINGEN PÅ SPECIALUNDERVISNINGSSOMRÅDET

Udgifterne på specialundervisningsområdet er vokset ganske mærkbart de seneste år. På den baggrund igangsætter vi et analysearbejde, som sætter fokus på, om der sker et skred i **visitationen til specialundervisning**. Undersøgelsen vil fokusere på udviklingen i afgørelserne i klagesystemet. Endvidere vil vi undersøge udviklingen over tid i de grupper af børn, som får tilkendt specialundervisning.

## 2.3 Gevinster efter kommunalreformen

Kommunalreformen har snart været virksom i tre år. Kommunerne og regionerne har truffet en lang række prioriteringer og organisatoriske valg som opfølgning på reformen, så der er efterhånden et rimeligt solidt erfaringsgrundlag.

Det rejser naturligvis spørgsmålet om, hvor langt kommunerne er kommet i forhold til at indhøste de gevinster, der formodedes at følge med de større og økonomisk mere bæredygtige kommuner.

### STORDRIFTSFORDELE I DE NYE KOMMUNER OG REGIONER

I sammenhæng med økonomisk bæredygtighed er hensynet til at udnytte stordriftsfordele på de enkelte sektorområder helt centralt. Udnyttelse af stordriftsfordelene er derfor væsentlig, hvis målene med kommunalreformen skal nås.

Vi vil iværksætte et tema om stordriftsfordele efter kommunalreformen. Fokus vil være på, hvor langt kommunerne og regionerne hver især er kommet, hvad der er blevet gjort hos de kommuner og regioner, som er kommet længst i at udnytte stordriftsfordelene, og hvilke barrierer der eventuelt er for udnyttelse af stordriftsfordele.

Målet er en publikationsrække under overskriften stordriftsfordele efter kommunalreformen. I første omgang ser vi på **folkeskoleområdet og administrationsområdet**.

### DE SPECIALISEREDE INSTITUTIONER PÅ DET SOCIALE OMRÅDE EFTER KOMMUNALREFORMEN

Med placeringen af de specialiserede sociale institutioner hos kommunerne var der et ønske om at sikre en bedre sammenhæng mellem de specialiserede tilbud og de hidtidige kommunale tilbud. Vi vil undersøge, hvor langt kommunerne er kommet med at sammentænke de tidligere amtslige specialiserede institutioner på det sociale område med de hidtidige kommunale tilbud. Fokus vil være på udviklingen af tilbud i de enkelte kommuner, som kan aflaste tilgangen til de specialiserede tilbud, samt herunder på kommunernes strategier for placering af borgere med behov for specialiserede tilbud.

## 2.4 Forenkling og afbureaukratisering

Regelforenklingsdagsordenen har eksisteret i flere år. Med vedtagelsen af regeringens afbureaukratiseringsplan er dagsordenen blevet skærpet yderligere.

KREVI har regelforenkling som en kerneopgave. Derfor er ansvaret for gennemførelsen af VAKKS også placeret i KREVI. Med VAKKS er der udarbejdet en metode til vurdering af administrative konsekvenser ved ny regulering. Metoden skal videreudvikles. Blandt andet skal der sættes fokus på at **styrke den del af VAKKS, som handler om at formulere forenklingsforslag** – både i forhold til lovforslagene men i lige så høj grad i forhold til implementeringen i kommuner og regioner.

For at styrke KREVI's arbejde med forenkling skal KREVI hvert år gennemføre en til to **analyser af den nationale regulering af kommuner og regioner**. Arbejdet skal organiseres som et turnusprogram, hvor man over en årrække skal igennem de mest

centrale regelsæt. Udgangspunktet for analyserne vil være de metoder, som er udviklet omkring VAKKS, herunder med fokus på forenkling i reguleringen. En væsentlig del af de kommende års forenklingssudfordring handler om forenkling af kommunernes og regionernes egen styring og regulering lokalt. Det er en del af aftalen mellem stat og kommuner. KREVI vil derfor tage initiativ til en undersøgelse af, hvor langt kommunerne er kommet med forenkling på udvalgte områder, herunder identificering af de gode eksempler på forenkling af styringen.

## 2.5 Styring på sundhedsområdet

Styringen af sundhedsområdet har med kommunalreformen på mange punkter ændret sig. Regionerne har en helt anden størrelse. Staten har fået en mere direkte rolle i styringen og prioriteringen af sundhedsområdet. Og kommunerne har fået økonomiske incitamentter til at tænke sundhedsopgaver mere konkret sammen med flere af de øvrige kommunale opgaver.

I lyset af sundhedsområdets betydning vil vi opprioritere området og gennemføre to større projekter:

### ORGANISERINGEN AF AKTIVITETSSTYRINGEN PÅ SYGEHUSOMRÅDET

KREVI har netop gennemført en undersøgelse af hovedudfordringerne i regionernes økonomistyring. En væsentlig konklusion er, at det er en ganske særlig udfordring at fastholde en rammestyring i et system med så stærke elementer af aktivitetsstyring, som tilfældet er på sygehusområdet.

Aktivitetsbaseret finansiering i et rammestyret system er en generel problemstilling, som også er interessant på andre sektorområder. På sygehusområdet er regionerne blandt andet forpligtet til at have et bestemt omfang af aktivitetsbaseret afregning med de enkelte sygehuse i forhold til deres samlede ramme. Det særligt interessante er, at regionerne samtidig har mulighed for at bestemme, hvordan de udmønter aktivitetsafregningen i forhold til de enkelte sygehuse.

Analysen skal afdække, **hvordan regionerne hver især har valgt at styre økonomien på sygehusområdet** inden for rammerne af de krav, der stilles til aktivitetsstyringen af de enkelte sygehuse.

### SUNDHEDSAFTALERNES BETYDNING I PRAKSIS

Blandt kommuner og regioner er der en efterspørgsel efter at få belyst betydningen af sundhedsaftalerne. Sundhedsaftalerne er en ny type styringsinstrument, der kun har fungeret i en kort årrække. Sundhedsaftalerne omfatter også rigtig mange forskellige typer af sundhedsopgaver i kommunerne.

Vi vil **evaluere udvalgte områder** – fx det psykiatriske område eller den ældre medicinske patient.

Ambitionen er at undersøge og sammenligne indholdet i aftalerne, herunder undersøge hvordan de implementeres i kommuner og regioner, og hvordan der følges op på aftalerne.

## 2.6 Øvrige projekter

Ud over de projekter, som KREVI forventer at igangsætte i 2010, vil følgende projekter fra 2009 blive afsluttet og offentliggjort i 2010:

- Konsekvenser af NIP på sygehusområdet

- Præstationsmålinger: Inspiration fra Norge og Texas
- Kvalitetsudvikling gennem interne kontrakter
- Brugere og borgeres præferencer for kommunal service
- Anvendelse af brugerundersøgelser
- Økonomistyring på det specialiserede socialområde
- Evaluering af Kommunekompasset

## 3 KREVIS ORGANISATION

KREVI lægger vægt på følgende **kerneverdier**:

- Troværdighed
- Uafhængighed
- Høj faglighed
- Konkret og anvendelsesorienteret viden
- Evalueringer og analyser skal tage afsæt i virkeligheden
- Tilgangen til de enkelte projekter skal være innovativ og kreativ
- Projektteams organiseres med udgangspunkt i kompetencer
- Målrettet professionel kommunikation af instituttet og projekterne

KREVIS **medarbejdere arbejder projektorienteret** i et motiverende og godt arbejdsklima. Der er en stærk fælles vilje til kontinuerlig udvikling af instituttets samlede kompetencer – og opbakning til den holdning, at det skal være sjovt at gå på arbejde.

Pr. 1. december 2009 var der 21 medarbejdere i KREVI inklusive en studentermedhjælper, og pr. 1. februar 2010 tiltræder yderligere fem studentermedhjælpere og en praktikant. Vi forventer at udvide medarbejderstaben med yderligere to-tre konsulenter i 2010, og vi samarbejder i øvrigt med en række forskere og andre eksterne parter.

### **MEDARBEJDERSTAB PR. 1. DECEMBER 2009**

#### **Ledelse**

Torben Buse, direktør, cand.scient.pol.

Peter Holdt-Olesen, souschef, cand.scient.pol.

#### **Administration**

Karen Thulesen, administrator, kontoruddannet

Mette Skov Pedersen, økonomimedarbejder, akademiøkonom

#### **Kommunikation**

Zitha Olsen, kommunikationsmedarbejder, journalist

#### **Konsulenter**

Anders Kirkedal Nielsen, specialkonsulent, cand.scient.adm.

Camilla Dalsgaard, konsulent, cand.scient.pol.

Eli Nørgaard, specialkonsulent, cand.scient.pol.

Hanne Søndergård Pedersen, specialkonsulent, cand.scient.pol.

Hans Knudsen, specialkonsulent, cand.mag.

Katrine Nøhr, konsulent, cand.scient.pol.

Lone Bjørn Madsen, konsulent, cand.scient.soc.

Marianne Schøler Møller, konsulent, cand.scient.pol.

Morten Eriksen, specialkonsulent, cand.scient.adm. og MLP

Rasmus Dørken, konsulent, cand.scient.pol.

Simon Østergaard Møller, konsulent, cand.scient.pol.

Stinne Højer Mathiasen, specialkonsulent, cand.scient.pol. og ph.d.

Søren Rud Kristensen, konsulent, cand.oecon., ph.d.-studerende  
Søren Teglgård Jakobsen, konsulent, cand.scient.pol.  
Thomas Nyholm Post, specialkonsulent, cand.scient.pol.

### **Studentermedhjælper**

Stine Lyngborg Heslop, sociologistuderende, Aalborg Universitet.

#### **Sådan blev årsprogrammet for 2010 til**

Første udkast blev udarbejdet af KREVI's nye direktør, Torben Buse, og souschef Peter Holdt-Olesen på baggrund af de linjer, som blev lagt af bestyrelsen ved et strategiseminar d. 19. november.

Udkastet blev drøftet af Rådgivende Udvalg på et møde d. 3. december og endelig vedtaget af bestyrelsen d. 8. december.

Medarbejderne havde lejlighed til at bringe deres ideer i spil på et medarbejderseminar i oktober.

Årsprogrammet er endelig godkendt af indenrigs- og socialminister Karen Ellemann.