
ÅRSBERETNING 2008

KREVI.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1 FORORD	3
2 KREVIS VIDEN SKAL BRUGES.....	4
3 PROJEKTER AFSLUTTET I 2008	7
4 HVAD HAR KREVI GANG I?	12
5 BESTYRELSE, RÅDGIVENDE UDVALG OG MEDARBEJDERE	16
6 ØKONOMI	18

////////////////////////////////////

KREVI.

Olof Palmes Allé 19

8200 Århus N

www.krevi.dk

post@krevi.dk

T: 7226 9970

F: 7226 9980

ISBN 978-87-92258-28-1 (elektronisk version)

Grafisk design: Designit

1 FORORD

I 2008 afsluttede KREVI 17 evalueringer og andre projekter. Det er flere end forventet, og når aktivitetsniveauet blev så højt, skyldes det ikke mindst, at medarbejderstaben i løbet af året voksede fra 14 til 23 medarbejdere. KREVI er nu et team af dygtige, motiverede medarbejdere med spidskompetencer indenfor alle relevante områder.

I denne årsberetning præsenteres seks typiske eksempler på de opgaver, der blev løst i løbet af året. Og så er der afsat god plads til at skitsere tre af de mest spændende projekter, der blev søsat i 2008, og som der arbejdes videre med i 2009, nemlig Kommunekompasset, borgernes præferencer for kommunal service og endelig kvalitetsmodeller.

Mottoet for 2009 er 'Mere af det samme, tak', for overordnet set arbejdes der videre under de rammer, bestyrelsen lagde for 2008. Der er nemlig stadig en række interessante projekter, der kan gennemføres under dén hat.

Tak til samarbejdspartnere, bestyrelse og medarbejdere – og især tak til alle de medarbejdere i kommuner, regioner og stat, som har bidraget til KREVI's undersøgelser og evalueringer.

Marts 2009



Lisbeth Binderup, bestyrelsesformand.



Tim Jeppesen, direktør.

2 KREVI'S VIDEN SKAL BRUGES

KREVI er sat i verden for at gøre en forskel. KREVI gør en forskel, når den viden, instituttet producerer, umiddelbart kan forstås og fordøjes og give næring til nye måder at ansue opgaver på, nye måder at løse dem på.

KREVI's mission er at skabe inspiration til bedre kvalitet og effektivitet i den offentlige sektor. Visionen er at forbedre den offentlige sektors forvaltning af borgernes penge. Igennem de forskellige aktiviteter genereres der viden, der inspirerer kommuners, regioners og statens arbejde med kvalitet og effektivitet og dermed fører til en bedre forvaltning af borgernes penge.

KREVI's bidrag til at forandre og udvikle omgivelserne sker på flere måder. Men den væsentligste er at skabe forandring igennem et øget og forbedret vidensniveau i omgivelserne. Derfor bliver erfaringer med fx styringsredskaber eller dokumentationsmetoder indsamlet og systematiseret. Og et af de væsentlige bidrag, KREVI leverer her, er at gå på tværs af kommunale, regionale eller statslige institutioner og dermed skabe viden om andres erfaringer.

Det vil være vigtigt fortsat at vende blikket ud over landets grænser. Viden om, hvordan andre lande arbejder med fx økonomistyring, evalueringsmetoder eller resultatstyring, vil ofte være ny viden i Danmark og derfor inspirerende og udviklende for praksis her i landet.

Det stiller krav til KREVI's vidensproduktion:

- Den skal være **relevant**. Det betyder, at KREVI skal være meget opmærksom på, hvilke vidensbehov kommuner, regioner og staten har. KREVI's medarbejdere er derfor i løbende dialog med omgivelserne og kan reagere, når det bliver klart, at der er en stor efterspørgsel efter en bestemt type viden.
- Den viden, der produceres, skal være **kendt** af kommuner, regioner og staten. Formidling af resultater er derfor et lige så eksplicit og systematisk element i processen som fx dataindsamling.
- Vidensproduktionen skal være **stærkt fagligt forankret**. KREVI har derfor et tæt samarbejde med stærke forskningsmiljøer, der sikrer, at instituttets medarbejdere inddrager og anvender nye forskningsbaserede metoder og teorier.

Og KREVI's viden bliver faktisk brugt. I 2008 er KREVI kommet langt med at gøre sin vidensproduktion relevant, kendt og troværdig. Ud over de konkrete projekter leverede direktøren og andre medarbejdere ca. en gang om ugen oplæg eller foredrag på workshops eller temadage i forskellige organisationer og institutioner over hele landet. Nogle oplæg har handlet om KREVI's analyser og evalueringer, andre har handlet om Kvalitetsreformen, og de perspektiver den tegner for evaluering og dokumentation i den offentlige sektor. Ofte har KREVI's oplægsholdere givet forslag til metoder og strategier for, hvordan man anvender den viden, der kommer frem i evalueringer og dokumentationsarbejde.

KREVI har også fungeret som rådgiver og sparringspartner. Mange kommuner, regioner og statsinstitutioner har i årets løb ringet og bedt om råd, gode ideer eller spurgt, om KREVI vil løse en konkret opgave for dem.

Vi har netop gennemført en medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU) og en kundertilfredshedsundersøgelse (KTU). Begge gav meget positive tilbagemeldinger til KREVI.

Resultater fra medarbejdertilfredshedsundersøgelsen

Der er stor generel tilfredshed med KREVI som arbejdsplads. Mellem 90 og 100 pct. er således enige i udsagn om:

- at være tilfreds med arbejdet hos KREVI (95 pct.)

- at ville anbefale KREVI som en god arbejdsplads til venner (100 pct.)
- at være stolt af sit arbejde hos KREVI (90 pct.).

De resterende medarbejdere er delvist enige i ovenstående udsagn. 80 pct. føler, at de arbejder et sted, som gør en forskel. 15 pct. er delvist enige, og 5 pct. svarer "hverken/eller".

Medarbejderne er ifølge egne udsagn specielt glade for følgende forhold i KREVI:

- Det faglige miljø, de faglige udviklingsmuligheder.
- De anvendelsesorienterede produkter, kombinationen af fordybelse og udadvendthed.
- Den personlige trivsel.
- De gode kollegaer – fagligt og socialt.
- Den gode ledelse, bl.a. evne til at motivere samt vægt på medarbejdernes sociale engagement.
- Den høje grad af indflydelse på eget arbejde, tildeling af ansvar.

Alt i alt viser undersøgelsen, at vi har fået lavet en arbejdsplads, der er velfungerende på alle dimensioner.

Resultater fra kundetilfredshedsundersøgelsen

KREVI's samarbejdspartnere er også meget tilfredse med KREVI:

- 92% mener, at KREVI er en åben og imødekommende samarbejdspartner.
- 85% er alt i alt tilfreds med KREVI.
- 83% mener, at KREVI's aktiviteter er kendetegnet ved en høj grad af faglig troværdighed.
- 82% mener, at KREVI's virke er vigtigt.

På alle punkter er der helt entydigt en meget positiv vurdering og meget få negative vurderinger. Og det gælder både samarbejdspartnere fra staten, kommuner, regioner og forskningsmiljøer. Resultaterne peger klart på, at det faktisk er lykkedes at skabe en uafhængig statsinstitution med en balance mellem Slotsholmen og den kommunale/regionale verden.

For at styrke forbindelserne til forskningsmiljøerne var der i 2008 to forskere ansat på deltid. Begge forskere var tilknyttet et eller flere KREVI-projekter og indgik i øvrigt i KREVI's daglige virke. Dermed bragte de nye og spændende perspektiver ind i organisationen.

Endelig er det vigtigt, at www.krevi.dk tiltrækker sig stadig større opmærksomhed; i 2008 havde den over 20.000 besøg.

KREVI's vidensproduktion i 2008

- 17 analyser og evalueringer; alle offentliggjort på www.krevi.dk
- Yderligere 15 projekter er sat i gang
- To kommunale netværksgrupper er afsluttet
- 47 oplæg på konferencer, workshops, temadage; inviteret af kommuner, interesseorganisationer, uddannelsesinstitutioner mv.
- Arrangører af konference om evaluering i kommunerne for 230 betalende deltagere
- Rådgivning af og sparring med forskellige kommuner og regioner
- www.krevi.dk havde 8.290 unikke besøgende, 20.030 besøg og 77.622 henvisninger
- 426 personer er nu tilmeldt nyhedsbrevet
- KREVI optrådte i årets løb 86 gange med indlæg, interview eller omtaler i medierne

KREVI har desuden

- Udbudt evalueringsopgaver for 2,4 mio. kr. ekskl. moms
- Tilvejebragt indtægter på 1,4 mio. kr. i tillæg til finanslovsbevillingen
- Ansat ni personer i 2008, så der nu er 23 medarbejdere

Vidensproduktionen i et enkelt år giver mest mening i lyset af tidligere års produktion. I år har KREVI valgt at nøjes med tallene for 2008, da vi først blev fuldtallige i slutningen af året.

3 PROJEKTER AFSLUTTET I 2008

Dette kapitel indeholder en kort beskrivelse af seks eksempler på de projekter, der blev afsluttet i 2008.

Eksempel 1: Kommunernes økonomiske grundvilkår

Et af KREVI's mest efterspurgte projekter fra 2008 er rapporten *Mere lige end før* om kommunernes økonomiske grundvilkår 2007. Undersøgelsen viser bl.a., at udligningsreformen virkede efter hensigten og i løbet af et år skabte mere ensartede økonomiske vilkår i de danske kommuner.

Der var to formål med undersøgelsen:

1. At give indsigt i hvilke faktorer, der i særlig grad udfordrer økonomien i den enkelte kommune.
2. At udvikle en metode kommunerne kan bruge til at finde andre kommuner med sammenlignelige økonomiske grundvilkår.

Der har været meget stor interesse for projektets analyser. Nogle kommuner har brugt tallene i udligningsdebatten, men for de fleste har interessen været at blive klogere på deres egen økonomi og på, hvilke kommuner det giver mening at sammenligne sig med. For at forbedre anvendeligheden af KREVI's tal i forbindelse med benchmarking, er det planen at stille datagrundlaget til rådighed for kommunerne på www.krevi.dk i en form, der muliggør detaljeret, men overskuelig sammenligning mellem kommuner eller år. For at hjælpe kommunerne med at finde egnede sammenligningskommuner i databasen vil avancerede statistiske metoder blive brugt til at inddele kommunerne i grupper med sammenlignelige økonomiske grundvilkår.

"De nye kommunegrænser har ikke gjort den store forskel på rige og fattige, men det har til gengæld udligningsreformen, fordi en større del af forskellene mellem kommunerne bliver udlignet." Souschef Peter Holdt-Olesen til Morgenavisen Jyllands-Posten 13. oktober 2008

Eksempel 2: Økonomistyringsudfordringer

Projektet *Udfordringer for kommunal økonomistyring* gav et overblik over de vigtigste, konkrete udfordringer for kommunal økonomistyring. Her skulle økonomidirektører og økonomiansvarlige fra fagforvaltninger prioritere mellem forskellige udfordringer og dermed give et billede af, hvilke udfordringer der er de vigtigste.

Undersøgelsen viser, at aktivitetsbaseret økonomistyring, dokumentation og effektmåling samt socialområdet opleves som de største udfordringer. Også institutionsledere i kommunerne blev spurgt, og her kommer der et lidt andet billede frem: Det er særligt overvejelser om decentralisering og tilpasningerne efter kommunalreformen, der udfordrer.

Projektet havde bl.a. som målsætning at fungere som afsæt for konkrete KREVI-indsatser på økonomistyringsområdet. Det er allerede sket: Undersøgelsen har dannet baggrund for nye projekter, herunder et projekt om god decentraliseringspraksis og et forventet ph.d.-forløb om takststyring.

I 2009 gennemføres en lignende undersøgelse af udfordringerne for regionernes økonomistyring.

"Et interessant resultat er, at udfordringen "manglende politisk opbakning til økonomistyring" bliver prioriteret allerlavest af begge grupper. Flere af de embedsmænd, vi har interviewet, giver udtryk for, at de regner deres lokalpolitikere for meget økonomisk ansvarlige." Direktør Tim Jeppesen i Danske Kommuner No. 18 2008

Eksempel 3: Hvad betyder noget for kommunal økonomistyring?

Kommunernes konkrete økonomistyringsresultater afhænger dog af meget andet end økonomiske grundvilkår. Det blev tydeligt i KREVI's projekt **Struktur i styringen?**, der viste, at omgivelsesfaktorer faktisk ikke forklarer en særlig stor del af forskellene på kommunernes økonomistyringsresultater fra 1995-2006. Kort sagt: De mere interne faktorer i kommunerne som fx ledelse, kultur, traditioner og samarbejde har tilsyneladende større betydning end de eksterne. Og det er jo faktorer, som kommunerne, i modsætning til de strukturelle faktorer, faktisk kan gøre noget ved.

De strukturelle faktorer betyder dog noget, og blandt de væsentligste er vækst i indbyggertal og i antallet af sygedagpengemodtagere samt anbringelser af børn og unge. De faktorer kræver altså særlig opmærksomhed, når kommunerne skal lægge og følge op på deres budgetter. Endelig er et af de klareste resultater i undersøgelsen, at politiske valgcykler betyder meget. De år, hvor der er kommunalvalg, er økonomistyringen markant ringere end i de andre år!

"Analysen antyder, at der kan findes forklaringer og dermed forbedringspotentialer i kommunernes ledelse, arbejdsgange, organisering og økonomistyringsværktøjer. Det kalder på mere kvalitative og case-baserede undersøgelser af konkrete økonomistyringsværktøjer." Direktør Tim Jeppesen i Danske Kommuner No. 24 2008

Eksempel 4: Virker styringsredskaber?

Igennem de seneste 25 år er der introduceret en lang række forskellige styringsredskaber, der har skullet tjene mange forskellige formål. De fleste har afsæt i en fælles styringstænkning, New Public Management, og har en lang række fællesstræk, hvoraf ét er, at der er meget lidt viden om, hvordan de virker.

I **Styring kræver Styring** gik KREVI tæt på et konkret eksempel på statslig styring af kommunerne med økonomiske incitamenter for at se, hvordan det virker. Undersøgelsen analyserer konsekvenserne af en ændret refusion af kommunernes udgifter til kontanthjælp. Ændringen blev foretaget for at motivere kommunerne til at aktivere flere kontanthjælpsmodtagere.

Kommunerne får kun refusion for 35 % af kontanthjælpen, hvis borgeren ikke er i aktivering, mod 65 % refusion, hvis borgeren er i aktivering. Tidligere refunderede staten 50 % af kommunernes udgifter til kontanthjælp, aktivering eller ej.

Overordnet set viser undersøgelsen, at det økonomiske incitament *ikke* er slået igennem i kommunerne. Der har været en stigning i aktiveringsandelen i de fleste kommuner, men projektet viser, at denne stigning ikke skyldes refusionsreformen.

Det kunne være oplagt at konkludere, at styring med økonomiske incitamenter *ikke* virker. Imidlertid viser undersøgelsen også, at økonomiske incitamenter *kan* virke, for andelen af aktiverede kontanthjælpsmodtagere er vokset eksplosivt i *nogle* kommuner. Her dukker der nogle spændende og perspektivrige konklusioner op:

- Det er nødvendigt, at kommunerne har en strategi for, hvordan praksis og arbejdsgange skal ændres. Hvis strategien er der, har incitamentet også en effekt.
- Incitamentet kan påvirke det faglige indhold og få kommunerne til at ændre indholdet af de konkrete aktiveringsindsatser.
- Styringen er afhængig af holdninger. I de kommuner, hvor incitamentet har haft effekt, har der samtidig været en positiv holdning til aktivering. Modsat har refusionsreformen ikke haft effekt i flere af de kommuner, der er mindre positive.

"Men beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen (V) afviser, at hans styringsværktøj skulle være defekt: "Hensigten med refusionssatserne er, at det skal betale sig at aktivere. Vores egne undersøgelser viser, at det i høj grad betyder noget op-

mærksomhed på en aktiv arbejdsmarkedspolitik i kommunerne.” Artikel i Dagbladet Politiken 14. november 2008

Analysens metodiske tilgang, hvor en solid kvantitativ analyse af alle landets kommuner efterfølges af en dybtgående kvalitativ analyse, er meget spændende. Den kvalitative analyse er med til, at vi kan 'gå bag om tallene' og komme tæt på kommuners eller regioners praksis. Denne metodiske tilgang har vi efterfølgende taget med os i andre projekter. Vi har fx igangsat et projekt på sygedagpengeområdet, hvor en kvantitativ analyse af effektdata skal suppleres med kvalitative interview i kommuner. Det skal etablere sammenhænge mellem de arbejdsgange, kommunerne har på sygedagpengeområdet, og de effektdata kommunerne har.

Eksempel 5: Statslige puljer

Et af de redskaber, staten bruger til at styre kommunernes serviceproduktion med, er statslige puljer. En pulje bliver fx aftalt i forbindelse med forhandlinger om finansloven og indebærer, at der afsættes et bestemt beløb til et bestemt formål. Men der er ikke noget overblik over, hvor mange puljer der faktisk er, og heller ikke megen viden om, hvordan de faktisk virker. Derfor igangsatte KREVI to undersøgelser:

Statslige puljer til kommunerne. Overblik 2007 viser, at der i 2007 var 98 puljer på ca. 3.3 mia. kr. i alt. Det var ganske vanskeligt at indsamle disse data, og undersøgelsen peger derfor på et væsentligt problem: Det kan være meget vanskeligt for kommunerne at skabe sig et overblik over, hvilke statslige puljer de kan få del i.

”Det uafhængige Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut - KREVI - har nu undersøgt fænomenet Puljedanmark. Det er første gang, der sker en kortlægning af samtlige statslige puljer, som er rettet mod danske kommuner. Og resultatet er skræmmende, kunne man læse i gårsdagens udgave af Mandag Morgen. Institutets konsulenter havde forestillet sig, at de skulle bruge et par måneder på opgaven, men den store bureaukrati-øvelse at kortlægge pengestrømmene i den offentlige puljeøkonomi kom til at tage næsten et år. Selv da KREVI troede, at de havde opsporet alle puljerne, så dukkede der nye op.” Leder i Information 4. marts 2008

Effektiv puljestyring - som vejen til resultater, som anbefaler, at staten målretter sin styring af puljerne ved hjælp af den logiske model, at puljens evaluerbarhed analyseres, før der bevilges midler til evaluering, at puljeevalueringer anvender evalueringsteori og – metode, og at ministerierne annoncerer puljerne ét sted på deres webside.

”Vi har dokumenteret, at der er styringsproblemer med nogle af de statslige puljer. Det er ikke altid, puljedesignerne kan svare på, hvor de vil hen med puljen, og hvordan man kommer derhen. Der kan simpelthen mangle en strategi for puljerne, siger en af rapportens forfattere, specialkonsulent Morten Eriksen fra KREVI.” Mandag Morgen 15. september 2008

Eksempel 6: VAKKS

Afbureaukratisering og regelforenkling – VAKKS

VAKKS står for Vurdering af Administrative Konsekvenser for Kommunerne ved ny Statslig regulering. Der er fokus på at estimere ressourceforbrug i kroner og i timer og på at finde forslag til, hvordan administrativt belastende elementer i lovgivningen kan forenkles. I 2008 har KREVI afsluttet fem VAKKS-undersøgelser for KL og regeringen:

- Lovforslag om fast kontaktperson i hjemmeplejen
- Lovforslag om kommunale kvalitetskontrakter og udbudsstrategier
- Lovforslag om udvidet patientsikkerhedsordning
- Lovforslag om samordning af elevplan, uddannelsesbog og uddannelsesplan m.m.
- Lovforslag om pædagogiske læreplaner i særlige dagtilbud.

De administrative og selvstyremæssige konsekvenser af de fem lovforslag er undersøgt, inden lovgivningen er blevet implementeret. En særlig udfordring har været at gennemføre VAKKS-undersøgelserne så hurtigt, at de lovansvarlige ministerier har kunnet nå at indarbejde eventuelle forslag til regelforenklinger i lovtæksten inden fremsættelse i Folketinget.

Derfor har KREVI udviklet to nye VAKKS-metoder:

1. En syv-ugers, som estimerer tidsforbruget for de administrative aktiviteter.
2. En tre-ugers, som afdækker de mest belastende dele i lovgivningen. VAKKS-undersøgelsen af lovforslaget om samordning af elevplan, uddannelsesbog og uddannelsesplan m.m. var den første af slagsen.

De hidtidige erfaringer med VAKKS er, at undersøgelserne faktisk bliver brugt til at forbedre lovgivningsarbejdet. Der er konkrete eksempler på, at flere af VAKKS-undersøgelserne allerede har ført til, at lovtæksten er blevet ændret forud for fremsættelsen i Folketinget. Og de ændringer har sparet kommunerne for mange administrative ressourcer. Derfor er VAKKS vigtig, og noget KREVI vil prioritere, også i 2009.

De to seneste VAKKS-forløb har været meget positive:

1. Analyse af lovforslaget om kontinuitet i anbringelsen.

Undersøgelsen fandt, at 70 procent af den forventede administrative belastning for kommunerne var knyttet til en enkelt bestemmelse i lovforslaget vedrørende det grundlag, hvor på kommunerne skulle vurdere hjemgivelsesperiodens længde ved ophør af frivillige anbringelser. Det var ikke Velfærdsministeriets intention, at kommunerne skulle lave nye undersøgelser i den forbindelse – sådan havde kommunerne ellers forstået forslaget - og det blev derfor efter undersøgelsen præciseret i lovens bemærkninger, at vurderingen skulle foretages på baggrund af eksisterende materiale i den enkelte anbringelsessag. Altså en væsentlig administrativ lettelse foranlediget af en VAKKS.

2. Analyse af lovforslaget om ny organisering af affaldssektoren.

Undersøgelsen viste, at næsten hele det forventede mertidsforbrug i driften skyldes lovforslagets krav om, at gebyropkrævning fremover skal ske direkte hos virksomhedsejeren. Fem af undersøgelsens seks kommuner opkræver i dag gebyrer via ejendomsskattebilletten hos ejeren af den ejendom, hvor virksomheden ligger. Til at reducere de administrative omkostninger foreslog kommunerne, at kvaliteten af CVR-registerets information forbedres. Miljøstyrelsen vil på baggrund af VAKKS-undersøgelsen rette henvendelse til Økonomi- og Erhvervsministeriet og viderebringe kommunernes kritik af CVR-registerets data. Derudover forventer kommunerne i omstillingsfasen at skulle bruge tid og konsulentbistand på at udforme et koncept for brugerundersøgelser på genbrugspladser. VAKKS-undersøgelsen bekræftede således Miljøstyrelsen i, at det vil være en god idé at stille en skabelon for brugerundersøgelser til rådighed.

De positive effekter skyldes bl.a., at vi har haft en tæt dialog med de to ansvarlige ministerier i begge undersøgelser. Begge ministerier blev forud for rapportskrivningen orienteret om de foreløbige resultater af undersøgelsen, særligt om de administrativt mest belastende dele. Således kunne ministerierne allerede før modtagelsen af 1. udkast til rapporten forberede sig på konsekvenserne heraf samt overveje de forslag til regelforenklinger, som undersøgelserne tilvejebragte.

Styregruppen for Tværoffentligt Samarbejde (STS) har tilkendegivet, at KREVI skal gennemføre ca. 10 VAKKS-undersøgelser i kommunerne om året. I 2009 skal VAKKS også testes i regionerne. En udfordring i 2009 bliver at få finpudset de to metoder. Da VAKKS undersøgelser laves med meget kort varsel, bliver en anden af udfordringerne i 2009 at etablere en effektiv driftsorganisation omkring VAKKS.

2008-projekter i kronologisk orden efter tidspunkt for afrapportering

- > **Statslige puljer til kommunerne** (februar 08) - overblik og karakteristik af statslige puljer, som kommunerne kan få del i for finansåret 2007
- > **VAKKS-undersøgelse af lovændring vedr. pædagogiske læreplaner i særlige dagtilbud** (marts 08)
- > **Evalueringslandskabet** (april 08) - kvantitativ kortlægning af kommunernes evalueringsskapacitet
- > **Konsekvenser af indikatorer** (maj 08) - notat om indikatorbegrebet og mulige konsekvenser af indikatorer
- > **Udfordringer for kommunal økonomistyring** (maj 08) - afdækning af økonomiansvarlige og institutionslederes holdninger til en række aktuelle udfordringer for kommunal økonomistyring
- > **Akkreditering – bureaukratiseret tillid** (juni 08) - notat om udfordringerne ved at bruge akkreditering som styringsinstrument
- > **Kommunale kontrakter i overblik** (august 08) - kortlægning og analyse af kommunernes brug af intern kontraktstyring
- > **Den logiske model** (august 08) - notat om den logiske model som redskab til at planlægge, gennemføre og evaluere sociale indsatser
- > **Effektiv puljestyring – som vejen til resultater** (august 08) - notat om problemer og løsninger i styringen af statslige puljer
- > **VAKKS-undersøgelse af lovforslag om fast kontaktperson i hjemmeplejen** (september 08)
- > **Struktur i styringen** (september 08) - analyse af kommunernes økonomistyring 1996-2005
- > **Mere lige end før** (oktober 08) - analyse af kommunernes økonomiske grundvilkår i regnskab 2007
- > **VAKKS-undersøgelse af lovforslag om kommunale kvalitetskontrakter og udbudsstrategier** (oktober 08)
- > **Erfaringer med tilbudsportalen** (oktober 08) - pilotstudie med fokus på portalens styrker og svagheder
- > **Styring kræver styring** (november 08) - analyse af refusionsreformen på kontant-hjælpsområdet
- > **VAKKS-undersøgelse af lovforslag om udvidet patientsikkerhedsordning** (december 08)
- > **VAKKS-undersøgelse af lovforslag om samordning af elevplan, uddannelsesbog og uddannelsesplan mm.** (december 08)

Alle rapporter, analyser, notater, bilagsmateriale mv. kan downloades fra www.krevi.dk.

4 HVAD HAR KREVI GANG I?

Der er stadig mange spændende, relevante og vigtige projekter og aktiviteter, KREVI kan lave inden for de rammer, der blev lagt i 2008. Det blev klart, da strategi og rammer for 2009 skulle lægges. Bestyrelsen er af den opfattelse, at de temaer og indsatsområder, der blev defineret i årsprogrammet for 2008, dels gav mulighed for mange forskellige projekter, dels samtidig sikrede "den røde tråd" og skabte sammenhæng. Så instituttet fortsætter med de samme rammer i 2009. Mottoet for 2009 er derfor 'mere af det samme, tak'.

Projekterne fordelte sig således også i 2008 på to temaer; *tværgående styring og de statslige rammebetingelser*, og bestyrelsen har prioriteret seks indsatsområder:

- Økonomistyring – Evaluering af styringsredskaber
- Mål- og resultatstyring – Evaluering af redskaber
- Udvikling af evaluerings- og dokumentationsmetoder
- Konsekvenser af evaluering og dokumentation
- Regelforenkling og administrative byrder
- Statens regulering af kommuner og regioner – Evaluering af styringstiltag.

Ved indgangen til 2009 var der igangsat 15 projekter, hvoraf de fleste afsluttes i løbet af året. Udover projekterne vil der i 2009 blive gennemført en undersøgelse af de etablerende parters evaluering af KREVI's første år.

Nedenfor er nogle af de mest spændende projektemner skitseret: *Kommunekompasset, borgernes præferencer for kommunal service og kvalitetsmodeller*.

Kommunekompasset

I starten af 2009 evaluerer KREVI de skandinaviske erfaringer med Kommunekompasset, som er et evalueringstværværktøj udviklet i starten af 1990'erne af de to norske professorer Morten Øgård og Harald Baldersheim. Kommunekompasset blev udviklet, fordi den tyske almennyttige Bertelsmann Stiftung uddelte en international pris til "årets kommune." I den forbindelse blev en gruppe kommuneforskere og forvaltningsekspertter fra fem lande samlet for at udvikle nogle kriterier til bedømmelse af 'god kommunal forvaltning'. Kriterierne blev efterfølgende tilpasset norske forhold af Baldersheim, som i 1997 – sammen med Øgård – præsenterede kriterierne som Kommunekompasset. Oprindeligt var der syv temaer, men i 2002 blev de suppleret af et ottende.

Kommunekompasset måler på de interne processer, systemer og rutiner i kommunerne med udgangspunkt i de otte temaer. Det er blevet brugt i mere end 12 forskellige lande, eksempelvis i Namibia og New Zealand men er særligt udbredt i Norge og Sverige. I Sverige bruges det hvert andet år til kåringen af "Sveriges Kvalitetskommune".

En af Kommunekompassets forcer er, at det er en relativt enkel, gennemskuelig og let forståelig metode, der kan gennemføres for begrænsede ressourcer. En kommune kan hurtigt måle sine egne indsatser og sammenligne – dels med sig selv over tid, dels med andre kommuner, for eksempel for at finde inspiration til bedre praksis.

I et samarbejde med Kommunaldirektørforeningen har KREVI taget initiativ til en pilottest af Kommunekompasset i Danmark. Odder, Ringkøbing-Skjern, Silkeborg, Sorø og Stevn's kommuner har meldt sig som deltagere. Formålet er at vurdere, om metoden kan understøtte balanceret læring og udvikling i Danmark. Selve målingerne foretages i slutningen af første kvartal 2009, den endelige afrapportering vil ske inden sommerferien.

Sideløbende har instituttet taget initiativ til at udvikle og afprøve en resultatindikatormodel inden for de otte temaer. Her vil der blive indsamlet data for kommunernes resultater, som supplement til Kommunekompassets måling af kommunernes indsatser. På denne måde

vil det være muligt at sammenholde kommunernes interne processer, systemer og rutiner med de resultater, kommunerne har opnået.

Borgernes præferencer for kommunal service

Et af argumenterne for at have en offentlig sektor i flere niveauer, og dermed kommuner, er, at det er lettere for kommuner at tilpasse udbuddet af service til borgernes efterspørgsel. En kommune er tættere på borgerne end staten og har dermed nemmere ved at opsamle borgernes behov og tilpasse serviceudbuddet derefter. På den måde sikres det, at fordelingen af velfærdsgoder er tilpasset fordelingen af forskellige behov eller præferencer. I økonomisk litteratur kaldes dette for allokativ efficiens. Tankesættet bygger på en antagelse om, at borgernes ønsker er forskellige på tværs af landet.

KREVI har igangsat en stor undersøgelse, der skal måle borgernes præferencer for kommunale serviceydelser. Ud over at måle i hvilken udstrækning, borgernes præferencer varierer på tværs af kommuner og indenfor serviceområder, skal projektet også afsløre, hvad der har betydning for variationen.

Kommunalpolitikere vil kunne bruge denne viden til at sikre, at serviceniveauet i større udstrækning afspejler borgernes ønsker. Det vil føre til højere effektivitet og mere tilfredse borgere.

Undersøgelsen skal også bidrage til udviklingen af et redskab, som kommunerne kan bruge til at afdække, hvad borgerne foretrækker, og som kan supplere borgerhøringer, paneler og budgetprocessen. Undersøgelsen løber igennem hele 2009 og forventes færdig i første kvartal 2010.

Kvalitetsmodeller

Der er meget stor fokus på kvalitetsmodeller i den offentlige sektor. Inden for sundhedsområdet er Den Danske Kvalitetsmodel under udvikling og implementering og i mange kommuner bruger flere og flere KVIK og Business Excellence modeller. Hvad begrebet 'kvalitetsmodeller' egentligt dækker over, er lidt uklart. Mange forstår det bredt som systematiske metoder eller modeller, som organisationer bruger til at reflektere over, og udvikle egen praksis med det formål at forbedre kvaliteten af arbejdet. Derfor bliver akkreditering betegnet som en kvalitetsmodel, og hvis en kommune eller en region bruger et sæt af indikatorer til at måle fx kvalitet, så betegnes en sådan indikatormodel også som en 'kvalitetsmodel'. I Kvalitetsreformen foreslår regeringen både akkreditering og kvalitetsindikatorer.

For KREVI er akkreditering og indikatormodeller styringsredskaber. Det er redskaber, der bliver indført, fordi de centrale myndigheder, staten eller forvaltningen i en kommune, antager, at kvalitet udvikles bedre igennem de systematiserede og strukturerede processer, som ligger i akkreditering og indikatormodeller. Internationalt er der lavet studier, der ser nærmere på de tilsigtede og utilsigtede konsekvenser af at indføre præstationsmålinger, men i en dansk sammenhæng er det sparsomt med viden. I Danmark findes der i det hele taget ikke ret meget konkret viden om, hvilke effekter eller virkninger akkreditering og indikatormodeller har. Derfor har KREVI igangsat to projekter der skal kaste lys over det.

I undersøgelsen **Akkreditering: Kendetegn og erfaringer** sættes fokus på danske erfaringer med akkreditering. I Kvalitetsreformen fremgår det, at regeringen ønsker at "udbrede akkreditering og andre kvalitetsudviklingsmetoder til alle institutioner på velfærdsområdet". Og i Finansloven for 2008 er der afsat 27 mio. kroner til udvikling af akkrediteringsmodeller på børne- og ældreområdet. Undersøgelsen stiller spørgsmålene:

- Hvad er akkreditering? Hvilke forskellige typer af akkreditering findes der? Hvordan adskiller akkreditering sig fra andre redskaber til måling og styring af kvalitet?
- Hvordan virker akkreditering for forskellige interessenter? Hvilke positive og negative erfaringer, har de forskellige interessentgrupper?
- Hvordan udnyttes mulighederne i akkreditering bedst muligt? Hvilke faldgruber er der, og hvordan undgås de?

Spørgsmålene besvares gennem (1) dokument- og litteraturstudier, bl.a. af internationale erfaringer og (2) empiriske casestudier af erfaringer gjort på sundheds- og socialområdet i Danmark. De cases, der er med, er Aabenraa Kommune, Landsforeningen af Opholdssteder (LOS) og det tidligere Hovedstadens Sygehusfællesskab (H:S).

Undersøgelsen *Konsekvenser af nationale præstationsmålinger i en dansk sammenhæng: Positive og negative erfaringer fra sundhedsområdet* sætter fokus på indikatorer og besvarer spørgsmålene: Hvilke konsekvenser har det at indføre indikatorerne, og hvordan virker de i praksis?

KREVI's sætter fokus på én specifik indikatormodel: Det Nationale Indikator Projekt (NIP) inden for sygehussektoren. Projektet har to hoveddele:

1. Første del er et litteraturstudie, der indkredser eksisterende litteratur om NIP og om præstationsmålinger. Denne del er afsluttet i 2008.
2. Anden del er empiriske studier, som udføres med hovedvægt på kvalitative metoder. En del af empirien indsamles på skizofreniområdet. Denne del afrapporteres medio 2009.

Igangsatte projekter i 2008

- > **Projekt om Region Syddanmarks nye tilsynskoncept på det sociale område**
- hvilken virkning har det nye tilsyn, og hvad er forklaringerne?
- > **Projekt om borgernes oplevelse af lokaldemokratiet efter strukturreformen**
- har kommunesammenlægningerne gjort det lettere eller sværere at blande sig i lokaldemokratiet?
- > **Projekt om vejen fra resultatmåling til resultatstyring**
- brug af præstationsmålinger i den offentlige sektor. Erfaringer fra Norge og Texas
- > **Projekt om konsekvenser af det nationale indikatorprojekt (NIP) på sundhedsområdet**
- afdækning af de positive og negative erfaringer med nationale præstationsmålinger på sundhedsområdet i Danmark
- > **Projekt om god praksis for decentralisering**
- undersøgelse i kommuner og regioner. Identificerer og beskriver gode ansvars- og opgavefordelinger mellem forvaltning og institution
- > **Projekt om kommunernes økonomi i regnskab 2007**
- regnskabsanalyse af kommunernes økonomistyringsresultater i 2007, det første år efter kommunalreformen
- > **Projekt om pilottest af Kommunekompasset**
- pilotprojekt der skal vise, om det norske styringsværktøj kan bruges til udviklingsarbejde i danske kommuner
- > **Projekt om udfordringer for regional økonomistyring**
- hvilke aktuelle udfordringer står den regionale økonomistyring overfor?
- > **VAKKS-undersøgelse af lovændring vedr. kontinuitet i anbringelsen** (Januar 2009)
- > **VAKKS-undersøgelse af lovændring vedr. affald** (Februar 2009)
- > **Projekt om erfaringer med akkreditering**
- hvordan virker akkreditering, og hvilke erfaringer er der allerede gjort med metoden?
- > **Projekt om måling af kvalitet i daginstitutioner** (Februar 2009)
- kvalitativ undersøgelse af kvalitetsopfattelser og målingsmetoder på dagtilbudsområdet
- > **Samarbejde på formel – en analyse af de sociale rammeaftaler**
- undersøgelse af rammeaftalerne mellem kommuner og regioner som styringsredskab: Hvad sker der, når samarbejde sættes på formel?
- > **Projekt om måling af præferencer for kommunal service**
- undersøgelse af i hvilken udstrækning, borgernes præferencer varierer på tværs af kommuner og indenfor serviceområder, samt hvad der har betydning for en given variation
- > **Projekt om omkostningsregnskaber**
- fra udgifter til omkostninger – et overblik over udfordringer ved og erfaringer med omkostningsreformerne

5 BESTYRELSE, RÅDGIVENDE UDVALG OG MEDARBEJDERE

KREVI's bestyrelse bestod pr. 31.12.2008 af

Formand: Partner Lisbeth Binderup, Lundgaard Konsulenterne, udpeget af velfærdsministeren.

Bestyrelsesmedlem Jan Olsen, indstillet af Kommunernes Landsforening.

Bestyrelsesmedlem Kristian Heunicke, indstillet af Danske Regioner.

Bestyrelsesmedlem Jens Blom-Hansen, indstillet af Aarhus Universitet.

Bestyrelsesmedlem, Ib Valsborg, indstillet af finansministeren.

Bestyrelsesmedlem Birgitte Olesen, indstillet af velfærdsministeren.

KREVI's rådgivende udvalg bestod pr. 31.12.2008 af

Forskningsdirektør Ole Gregersen, Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI)

Områdechef Katja Munch Thorsen, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA)

Seniorforsker Mari-Ann Flyvholm, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Afdelingsdirektør Kirsten Wismer, Danmarks Statistik (DST)

Udviklingschef Andy Andresen, Funktionærernes & Tjenestemændenes Fællesråd (FTF)

Forbundsformand Dennis Kristensen, Det Kommunale Kartel (DKK)

Afdelingschef Niels Lykke Jensen, Akademikernes Centralorganisation (AC)

Direktør Mette Wier, Anvendt Kommunal Forskning (AKF)

Lektor Kirsten Bregm, Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitetscenter

Professor Peter Munk Christiansen, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Professor Hanne Foss Hansen, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet

Direktør Anne Jastrup, Region Midtjylland

Kommunaldirektør Ole Jespersen, Herning Kommune

Seniorprojektleder Helle Engelund, COWI A/S

Medarbejdere

KREVI har en medarbejderstab med et bredt spekter af kompetencer inden for evaluering, økonomistyring, kvalitativ og kvantitativ metode, nøgletal, benchmarking, dokumentation, formidling og analyse. Er der i specifikke aktiviteter behov for kompetencer, erfaringer eller metoder, der ikke findes blandt de faste medarbejdere, hentes de via ekstern arbejdskraft eller samarbejde med andre aktører på feltet.

Medarbejderstaben pr. 31.12.2008



Tim Jeppesen
direktør
cand.oecon. og ph.d.



Peter Holdt-Olesen
souschef
cand.scient.pol.



Anders Kirkedal Nielsen
specialkonsulent
cand.scient.adm.



Camilla Dalsgaard
konsulent
cand.scient.pol.



Hanne Søndergård Pedersen
specialkonsulent
cand.scient.pol.



Hans Knudsen
specialkonsulent
cand.mag.



Karen Thulesen
administrator
kontoruddannet



Mette Skov Pedersen
økonomimedarbejder
akademikøkonom



Eli Nørgaard
specialkonsulent
cand.scient.pol.



Thomas Nyholm Post
specialkonsulent
cand.scient.pol.



Morten Hjortskov Larsen
studentermehjælper
stud.scient.pol.



Stine Lyngborg Heslop
praktikant
stud.scient.soc.



Lone Bjørn Madsen
konsulent
cand.scient.soc.



Morten Eriksen
specialkonsulent
cand.scient.adm. og MLP



Rasmus Dørken
konsulent
cand.scient.pol.



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



Søren Teglgård Jakobsen
konsulent
cand.scient.pol.



Søren Rud Kristensen
konsulent
cand.oecon.



Katrine Nøhr
konsulent
cand.scient.pol.



Marianne Schøler Møller
konsulent
cand.scient.pol.



Eva Holm Iversen
specialkonsulent
cand.oecon.



Zitha Olsen
kommunikationsmedarbejder
journalist



Morten Eidner
studentermehjælper
stud.scient.pol.

I 2008 var Jørgen Tietze, ph.d.-studerende fra Institut for Informations- og Medievidenskab ved Aarhus Universitet, og lektor Søren Serritzlew, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, tilknyttet som projektansatte.

6 ØKONOMI

Regnskabsresultat 2008, mio. kr.



Finanslovsbevilling	10,2
Forbrug af reserveret bevilling (til VAKKS-undersøgelser)	1,0
Tillægsbevilling	-0,5
Øvrige indtægter	1,4
Indtægter i alt	12,1
Løn mm.	8,1
Eksternt ansatte	0,5
Drift af KREVI	2,1
Udliciterede evalueringer	1,2
Omkostninger i alt	11,9
Driftsresultat	0,2

Driftsresultatet for 2008 er et overskud på 0,2 mio. kr.

Ved indgangen til 2009 har KREVI et akkumuleret overskud på 3,8 mio. kr., der stammer fra instituttets første to år, hvor den fulde bemanning endnu ikke var nået. Størstedelen af dette overskud vil blive anvendt til ekstraordinære analyseaktiviteter i 2009. Særligt hæves udgifterne til udliciterede evalueringer ift. forbruget i 2008.