

Årsrapport 2013

R

K

O

K

A

O

R

Årsrapport 2013 kan hentes fra hjemmesiden www.kora.dk

© KORA og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til KORA.

© Omslag: Mega Design og Monokrom

Udgiver: KORA
Marts 2014

KORA
Det Nationale Institut for
Kommuners og Regioners Analyse og Forskning

KORA er en uafhængig statslig institution, hvis formål er at fremme kvalitetsudvikling samt bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor.



Det Nationale Institut
for Kommuners og Regioners
Analyse og Forskning

Købmagergade 22
1150 København K
E-mail: kora@kora.dk
Telefon: 444 555 00

Forord

KORA, Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning, er et uafhængigt analyse- og forskningsinstitut, der blev etableret den 1. juli 2012. Institutet er etableret ved en sammenlægning af Anvendt KommunalForskning (AKF), Dansk Sundhedsinstitut (DSI) og Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut (KREVI).

Nærværende årsrapport for 2013 aflægges for CVR-nummer 29 13 68 07.

Jan Rose Skaksen, direktør

Marts 2014

Indhold

1	Påtegning	5
2	Beretning	6
2.1	Præsentation af KORA	6
2.2	Virksomhedens omfang	7
2.3	Generel vurdering af de overordnede faglige resultater	7
2.4	Generel vurdering af årets økonomiske resultat	8
2.5	Gennemgang af opgaver og ressourcer	10
2.5.1	Skematisk oversigt	10
2.6	Målrapportering	10
2.6.1	Målrapportering 1. del: Skematisk oversigt	10
2.7	Redegørelse for reservation	11
2.8	Forventninger til det kommende år	11
3	Regnskab	12
3.1	En beskrivelse af anvendt regnskabspraksis	12
3.2	Resultatopgørelse	12
3.3	Balance	15
3.4	Egenkapitalforklaring	16
3.5	Likviditet og låneramme	16
3.6	Opfølgning på lønsumsloft	17
3.7	Bevillingsregnskabet	17
4	Bilag	18
4.1	Noter	18
4.2	Bilag 1: Målrapportering 1. del: Skriftlig uddybning	21
4.3	Bilag 2: Målrapportering 2. del: Uddybende analyse og vurdering af Mål 1 ' <i>Fusion</i> '	24
4.4	Bilag 3: Målrapportering 2. del: Uddybende analyse og vurdering af Mål 2 ' <i>Udvalgte indsatsområder</i> '	27

1 Påtegning

Årsrapporten omfatter hovedkonto § 10.11.42 på finansloven, som KORA, Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning, CVR-nummer 29 13 68 07, er ansvarlig for, herunder de regnskabsmæssige forklaringer, som skal tilgå Rigsrevisionen i forbindelse med bevillingskontrollen for 2013.

Det tilkendegives hermed:

1. at årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende,
2. at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis, og
3. at der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.

På bestyrelsens vegne

København, den 5/3 2014

Nina Smith, bestyrelsesformand

Jan Rose Skaksen, direktør

Sophus Garfiel, departementschef, Økonomi- og Indenrigsministeriet

2 Beretning

2.1 Præsentation af KORA

KORA, Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning, er oprettet ved lov nr. 549 af 18. juni 2012: *Lov om et analyse- og forskningsinstitut for kommuner og regioner*. KORA er et statsligt institut under Økonomi- og Indenrigsministeriet med egen bestyrelse bestående af en formand og ni medlemmer.

KORAs mission er bestemt i loven, hvoraf det blandt andet fremgår, at:

4. KORA skal fremme kvalitetsudvikling, bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor.
5. KORA er et uafhængigt institut, der skal værne om videnskabsetikken.

For at udføre missionen skal KORA beskæftige sig med de problemstillinger, der er relevante for leverandørerne af sundheds- og velfærdsydelser. KORAs arbejde skal være relevant, aktuelt og anvendeligt for kommunerne, regionerne og staten.

KORAs vision er at blive den førende institution i Danmark med hensyn til analyse og anvendelsesorienteret forskning om kvalitetsudvikling, bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor.

KORAs analyser og forskning skal med udgangspunkt i KORAs årlige arbejdsprogram baseres på:

- samfundsøkonomisk overblik
- uafhængighed og forskningsetik
- sektorkendskab og praksisnærhed
- kvalitet
- stort databeredskab
- stor ekspertise i både kvantitative og kvalitative analyser
- tværfaglighed
- anvendelighed.

KORA skal have et dynamisk fokus, som løbende skal tilpasses de udfordringer, der opstår på velfærds- og sundhedsområdet.

KORA skal rådgive offentlige myndigheder inden for instituttets virke samt formidle resultaterne af instituttets arbejde og øvrige aktiviteter til relevante offentlige og private interessenter og offentligheden i øvrigt. Instituttet offentliggør alle analyser og forskningsresultater.

2.2 Virksomhedens omfang

KORA havde i 2013 en omsætning på 77,8 mio. kr. Heraf udgjorde Finanslovsbevillingen 35,2 mio, mens 42,6 mio. kr. var eksterne indtægter i form af IDV-aktiviteter, forskningsrådsbevillinger og fondsbevillinger. Finanslovsbevillingen er i løbet af året nedskrevet fra 35,4 mio. kr. til 35,2 mio. kr. som følge af den i juni 2013 udmeldte dispositionsbegrænsning på lønsum samt 7. fase af statens indkøbsprogram.

Tabel 1. KORAs samlede aktivitet

	(Mio. kr.)
Indtægter	-42,6
Løn	61,4
Øvrige udgifter	33,3
Nettoudgifter	52,1
Bevilling	-35,2
Resultat	16,9

KORA fik adgang til at anvende op mod 17,0 mio. kr. af egenkapitalen til udgifter relateret til fusionen af KORA, der blev etableret i 2012 af DSI, AKF og KREVI. Årets resultat blev et underskud på 16,9 mio. kr.

2.3 Generel vurdering af de overordnede faglige resultater

I 2013 er der publiceret 64 rapporter, 23 notater, 40 artikler i internationale fagtidsskrifter, 3 bøger og 11 bogbidrag, 15 artikler i danske fagtidsskrifter og 12 avisartikler, 10 konferenceindlæg, 2 arbejdsrapporter og 2 ph.d.-afhandlinger. Der er stor variation i de faglige tilgangsvinkler, ligesom der er stor variation over de sektorområder, som analyserne beskæftiger sig med. For så vidt angår rapporterne er der således 25, der beskæftiger sig med sundhedsområdet; 9 der beskæftiger sig med arbejdsmarkeds- og uddannelsesområdet; 8, der beskæftiger sig med børn og unge-området; 10, der beskæftiger sig med socialområdet; og 12, der beskæftiger sig med økonomi og administration.

I KORAs strategi, der blev vedtaget af bestyrelsen d. 2. maj 2013, opereres der med en vision for de første tre år, samt en vision for perioden frem til 2020. I løbet af de første tre år skal KORA

6. anses som en leverandør til den offentlige sektor af analyser og forskning inden for sundheds- og velfærdsområderne, som ikke kan undværes,
7. være kendt og anerkendt for høj kvalitet og et stort sektorkendskab inden for sundheds- og velfærdsområderne,
8. være kendt og anerkendt for at gøre en særlig indsats for formidling og implementering af de bedste løsninger til sikring af kvalitet og effektivitet i regioners og kommuners serviceudbud.

I løbet af det første år er vurderingen, at visionen om at være kendt og anerkendt for høj kvalitet og et stort sektorkendskab inden for sundheds- og velfærdsområderne (vision 2) stort set allerede er nået. KORA er således blevet kendt blandt ledere og beslutningstagere i den offentlige sektor, og det er anerkendt, at KORA leverer anvendelsesorienterede analy-

ser af høj kvalitet, som bl.a. bygger på et stort sektorkendskab. KORA er godt på vej til også at realisere visionen om at være en leverandør af analyse og forskning, der ikke kan undværes (vision 1). Ligeledes arbejder KORA de kommende år videre på at realisere vision nummer 3.

Et eksempel på en analyse, der har været med til at sætte KORA på landkortet i 2013, er rapporten *"Kommunale serviceniveauer og produktivitet"*, som KORA lavede for Produktivitetskommissionen. I analysen benchmarkes kommuners produktivitet på en ny måde, der reelt forsøger at adskille serviceniveau og omkostninger, og som tager hensyn til kommuners forskellige grundvilkår og prioriteringer.

Et andet eksempel på en markant udgivelse fra 2013 er rapporten *"Ledelse af brugerinddragelse"*, som beskæftiger sig med det højaktuelle emne *brugerinddragelse i sundhedsvæsenet*. Analysen er anvendelsesorienteret og praksisnær, men samtidig forskningsmæssig innovativ, idet den påviser ledelsens betydning for, at brugerinddragelse bliver en succes.

Et tredje eksempel er *"Evaluering af natteravnene i Danmark"*. Det er en meget grundig analyse, der kombinerer en række forskellige kvalitative og kvantitative fagligheder. Analysen viser, at natteravnene er med til at skabe tryghed blandt børn og forældre. Til gengæld har natteravnene tilsyneladende ikke en signifikant effekt på den registrerede kriminalitet.

På trods af, at 2013 var et fusionsår, har det således været et godt år for KORA. Det gælder både for så vidt angår kvantitet og kvalitet.

2.4 Generel vurdering af årets økonomiske resultat

KORAs indtægter bestod i 2013 af finanslovsbevillingen på 35,2 mio. kr., samt eksterne indtægter på i alt 42,6 mio. kr., fordelt på henholdsvis indtægtsdækket virksomhed med 69,9 %, tilskudsfinansierede forskningsaktiviteter med 11,5 % og øvrige tilskudsfinansierede aktiviteter med 18,6 %.

Udgiftssiden bestod af 65 % personaleomkostninger og 35 % øvrige omkostninger. KORAs driftsresultat for 2013 blev et underskud på 16,9 mio. kr. KORA havde oprindeligt fået adgang til at etablere et underskud for hele året på kr. 15,1 mio. kr. Dette blev i forbindelse med udgiftsopfølgning to hævet til 17,0 mio. kr..

Størstedelen af underskuddet kan henføres til fusionsomkostninger, såsom økonomistyringsprojekt, it-omkostninger, flytning, ny it-understøtning og HR-bistand. En del af underskuddet har desuden baggrund i tilpasningsomkostninger i forbindelse med en reduktion af primært den administrative bemanning. Således har KORA i 2013 afholdt udgifter til løn, fratrædelse m.v.

Herudover oplevede KORA i 2013 et fald i indtægter, til dels som følge af fusionen, hvorfor indtægterne i 2013 blev ca. 3,4 mio. kr. lavere end budgetteret ved årets start.

I forbindelse med ombygningen af lokaler har KORA oprettet et anlægsaktiv på 5,2 mio. kr., som afskrives over en 10-årig periode.

Tabel 2. KORAs økonomiske hoved- og nøgletal

Hovedtal (mio. kr.)	10.11.42 KORA	10.11.42 KORA
Resultatopgørelse	2012	2013
Ordinære driftsindtægter	-77,1	-77,7
- Heraf indtægtsført bevilling i alt	-28,6	-35,2
- Heraf eksterne indtægter	-48,5	-42,5
Ordinære driftsomkostninger	60,6	94,6
- Heraf personaleomkostninger	44,8	61,4
- Heraf afskrivninger	0,8	0,3
- Heraf øvrige omkostninger	15,0	32,8
Resultat af ordinær drift	-16,4	16,8
- Andre driftsomkostninger	0,1	0,1
Resultat før finansielle poster	-16,4	16,9
Finansielle poster	-0,3	-
Resultat før ekstraordinære poster	-16,7	16,9
Ekstraordinære poster	-	-
Årets resultat	-16,7	16,9
Balance		
Anlægsaktiver	-	4,8
Finansielle anlægsaktiver	2,8	1,8
Omsætningsaktiver	58,6	45,3
Egenkapital	-19,6	-4,5
Hensatte forpligtelser	-7,1	-4,0
Langfristet gæld	-	-
Kortfristet gæld	-3,8	-43,4
Låneramme	-	7,0
Træk på lånerammen	-	4,8
Finansielle nøgletal		
Udnyttelsesgrad af lånerammen	0 %	69,3 %
Negativ udsvingsrate	-	-
Overskudsgrad	21,7 %	-21,8 %
Bevillingsandel	37,1 %	45,3 %
Personaleoplysninger		
Antal årsværk	115,4	100,6
Årsværkspris	638	610
Lønomsætningsandel	58 %	65 %
Lønsumsloft	22,3	29,9
Lønforbrug	44,8	56,6
- Heraf lønforbrug inden for lønsumsloft	29,8	33,2

Note: Årsværkstallet for 2012 er ikke sammenligneligt med udgifterne i 2012 til personale og årsværkstal og udgifter i 2013. KORAs regnskab var for 2012 et regnskab for KREVI for 1. halvdel af året og for det fusionerede KORA for 2. halvår. Årsværkstallet for 2012 blev angivet som summen af årsværk for alle 3 institutioner, der indgik i KORA, mens hovedparten af udgifterne til løn til personale i 1. halvår 2012 indgår i den åbningsbalance, der blev dannet for henholdsvis AKF og DSI.

KORA har i 2013 haft overheadindtægter (herefter OH) for kr. 22,6 mio. kr., som giver adgang til at øge lønsumsloftet med 11,3 mio. kr. med henvisning til Finansministeriets Budgetvejledning 2011, pkt. 2.6.5 Lønsumsloft, om adgang til forhøjelse af lønsumsloftet med op til halvdelen af OH indtægter fra underkonto 90, 95 og 97. KORA har således efter 2013 en samlet lønsumsopsparing 8,0 mio. kr.

2.5 Gennemgang af opgaver og ressourcer

2.5.1 Skematisk oversigt

Tablet 3. Sammenfatning af økonomi for KORAs opgaver

Opgave (t.kr.)	Indtægtsført bevilling	Øvrige indtægter	Omkostninger	Andel af årets overskud
Hjælpefunktion samt generel ledelse og administration	-8,4	0,0	27,4	19,0
Analyse og forskningsvirksomhed	-20,0	-41,8	65,2	3,4
Kommunikation og formidling	-6,7	-0,7	2,0	-5,5
I alt	-35,2	-42,5	94,6	16,9

Note: Fordelingen er foretaget på baggrund af data fra Navision, samt et procentmæssigt skøn.

2.6 Målrapportering

2.6.1 Målrapportering 1. del: Skematisk oversigt

I skemaet nedenfor ses KORAs vurderinger af opfyldelsen af målene i Resultatkontrakt 2013. Uddybende beskrivelser af og begrundelser for vurderingerne af de enkelte målopfyldelser findes i Bilag 1.

KORA har gennem 2013 arbejdet hårdt på at nå alle målene i Resultatkontrakt 2013. Dette er da også lykkedes med undtagelse af Mål 1, Delmål 2 'Fusion', som kun vurderes at være 75 % opfyldt, eftersom enkelte af de fusionsrelaterede opgaver endnu ikke er helt på plads og Mål 6 'KORA i balance', som KORA vurderer som 0 % opfyldt, idet KORAs indtægter i efteråret 2013 ikke helt levede op til det forventede indtægtsniveau, hvorfor balancen først opnås primo 2014.

Mål	Opfyldelsesgrad (pct.)	Vægt	Beregning	Beregnet resultat
Strategiske målsætninger		25		21,25
Mål 1				
<i>Delmål 1</i>	0, 25, 50, 75, 100		Målet vurderes opfyldt til 100 pct.	5,0
<i>Delmål 2</i>	0, 25, 50, 75, 100		Målet vurderes opfyldt til 75 pct.	11,25
<i>Delmål 3</i>	0, 25, 50, 75, 100		Målet vurderes opfyldt til 100 pct.	5,00
Kerneopgaver og fagområder		50		50
Mål 2	0, 25, 50, 75, 100		Målet vurderes opfyldt til 100 pct.	20,0
Mål 3	0, 25, 50, 75, 100		Målet vurderes opfyldt til 100 pct.	5,0
Mål 4	0, 25, 50, 75, 100		Målet vurderes opfyldt til 100 pct.	20,0
Mål 5	0, 25, 50, 75, 100		Målet vurderes opfyldt til 100 pct.	5,0
Økonomistyring og administration		25		10,0
Mål 6	0 eller 100		Målet vurderes opfyldt til 0 pct.	0,0
Mål 7	0 eller 100		Målet vurderes opfyldt til 100 pct.	5,0
Mål 8	0 eller 100		Målet vurderes opfyldt til 100 pct.	5,0
Total		100		81,25

2.7 Redegørelse for reservation

KORA har ingen reservationer.

2.8 Forventninger til det kommende år

Etableringen af KORA vil fortsætte i 2014. De fleste fusionsaktiviteter er imidlertid tilendebragt som forudsat i 2013, hvorfor KORAs driftsøkonomi er betydeligt forbedret i 2014 sammenholdt med 2013.

De indtægtsgivende aktiviteter skal medvirke til at understøtte KORAs strategi og indsatsområder i 2014, ligesom de skal medvirke til at sikre KORAs økonomi.

Samlet set skal de aktiviteter, der er gennemført i 2013, samt et fornuftigt fokus på indtægtsgivende aktiviteter sikre den forudsatte balance mellem udgifter og indtægter fra 2014 og fremad.

3 Regnskab

KORA blev oprettet den 1/7 2012 som en fusion af KREVI, DSI og AKF. Regnskabstallene for 2012 inkluderer det tidligere KREVI's aktiviteter fra 1. januar – 30. juni 2012 og KORAs aktiviteter fra 1. juli – 31. december 2012. Regnskabstallene og budgettallene for 2013 vedrører alene KORA.

Derfor er udgiftsoplysninger, årsværkstal m.v. for 2012 for KORA ikke sammenlignelige med tallene for 2013.

3.1 En beskrivelse af anvendt regnskabspraksis

KORAs regnskab er aflagt efter regnskabsbekendtgørelsen og de nærmere retningslinjer i Finansministeriets Økonomiske Administrative Vejledning (OAV).

KORA fik lov til at have et underskud, som kan henføres til fusionsprocessen.

3.2 Resultatopgørelse

KORA blev oprettet den 1. juli 2012 som en fusion af KREVI, DSI og AKF. Regnskabstallene for 2012 inkluderer det tidligere KREVI's aktiviteter fra 1. januar – 30. juni 2012 og KORAs aktiviteter fra 1. juli – 31. december 2012. Regnskabstallene og budgettallene for 2013 vedrører alene KORA.

Regnskabstallene er baseret på SKS talmateriale.

Tabel 4. Resultatopgørelsen

Note	(mio. kr.)	10.11.42 KORA 2012	10.11.42 KORA 2013	10.11.42 KORA Budget 2014
Ordinære driftsindtægter				
Indtægtsført bevilling				
	Bevilling	-28,6	-35,2	-35,5
	Anvendt af tidligere års reservede bevillinger	-	-	-
	Reserveret af indeværende års bevillinger	-	-	-
	Indtægtsført bevilling i alt	-28,6	-35,2	-35,5
	Salg af varer og tjenesteydelser	-26,4	-42,5	-44,0
	Tilskud til egen drift	-22,0	-	-
	Ordinære driftsindtægter i alt	-77,0	-77,7	
Ordinære driftsomkostninger				
Forbrugsomkostninger				
	Husleje	3,0	4,6	4,6
	Forbrugsomkostninger i alt	3,0	4,6	4,6
Personaleomkostninger				
	Lønninger	33,7	56,6	53,4
	Andre personaleomkostninger	6,5	-2,5	0,0
	Pension	5,838	8,9	8,4
	Lønrefusion	-1,243	-1,7	-1,8
	Personaleomkostninger i alt	44,8	61,4	60,0
	Af- og nedskrivninger	0,8	0,3	0,5
	Andre ordinære driftsomkostninger	12,0	28,4	15,7
	Ordinære driftsomkostninger i alt	60,6	94,6	80,8
	Resultat af ordinær drift	-16,4	16,8	0,6
	Andre driftsindtægter	-	-	-0,7
	Andre driftsomkostninger	0,1	0,1	0,1
	Resultat før finansielle poster	-16,4	16,9	
Finansielle poster				
	Finansielle indtægter	-0,3	-	-
	Finansielle omkostninger	-	-	-
	Resultat før ekstraordinære poster	-16,7	16,9	0
Ekstraordinære poster				
	Ekstraordinære indtægter	-	-	
	Ekstraordinære omkostninger	-	-	
	Årets resultat	-16,7	16,9	0

Note: Regnskabstallene for 2012 er ikke sammenlignelige med regnskabstallene for 2013, idet Regnskabet for 2012 alene indeholder regnskabet for KREVI for 1. halvår samt KORA for 2. halvår 2012. AKF og DSI's regnskaber er inkluderet som åbningsbalancer. Niveauerne for de enkelte poster i regnskabet for 2012 og 2013 er derfor ikke sammenlignelige. Endelig er bevillingstallet for 2014 er reduceret med 0,1 mio. kr. som følge af 8. fase af indkøbsprogrammet fra 35,6 mio. kr. til 35,5 mio. kr.

Tabel 5 Resultatdisponering

Disponeret bortfald	10.11.42 KORA	(Mio.kr.)
Årets resultat til disponering		-16.9
Disponeret til udbytte til statskassen		0,0
Disponeret til overført overskud		-16.9

3.3 Balance

Tabel 6. Balancen

Note	AKTIVER (mio. kr.)	2012	2013	Note	PASSIVER (mio. kr.)	2012	2013
	Anlægsaktiver				Egenkapital		
1	Immaterielle anlægsaktiver				Reguleret egenkapital (startkapital)		-1,8
	Øvrige immaterielle anlægsaktiver	-	-		Primokorrekationer	-2,8	
	Immaterielle anlægsaktiver i alt	-	-		Reserveret egenkapital		
					Bortfald af årets resultat		0,0
	Materielle anlægsaktiver				Akkumuleret overskud		
2	Grunde, arealer og bygninger	-	4,8		Overført overskud	-16,8	-2,7
	Infrastruktur	-	-		Egenkapital i alt	-19,6	-4,5
	Produktionsanlæg og maskiner	-	-				
	Transportmateriel	-	-		Hensatte forpligtelser		
	Inventar og it-udstyr	-	-				
	Igangværende arbejder for egen regning	-	-	4	Restløn og friv. fratrædelser	-7,1	-4,0
	Materielle anlægsaktiver i alt		4,8		Hensatte forpligtelser i alt	-7,1	-4,0
	Finansielle anlægsaktiver				Langfristet gæld		
	Statsforskrivning		1,8		FF4 Langfristet gæld		
	Øvrige finansielle anlægsaktiver		-		Donationer		
	Finansielle anlægsaktiver i alt		1,8		Prioritetsgæld		
	Anlægsaktiver i alt		6,6		Anden langfristet gæld		
					Langfristet gæld i alt		
	Omsætningsaktiver				Kortfristet gæld		
	Varebeholdninger	-	-		Leverandører af varer og tjenesteydelser	-3,9	-3,0
3	Tilgodehavender	27,6	44,7		Anden kortfristet gæld	-5,2	-5,1
	Værdipapirer	2,8	-		Skyldige feriepenge	-8,7	-6,7
	Periodeafgrænsningsposter		1,4		Reserveret bevilling	-	-
	Likvide beholdninger				Igangværende arbejder for fremmed regning	-12,4	-26,1
	FF5 Uforrentet konto	2,3	-10,5	5	Systemtekniske mellemregnings- og afstemningskonti	-	-
	FF7 Konti	6,7	9,8		Periodeafgrænsningsposter, forpligtelser	-1,7	-2,5
	Andre likvider	19,1	-		Kortfristet gæld i alt	-31,8	-43,4
	Likvide beholdninger i alt	28,2	-0,7		Gæld i alt	-38,9	-47,4
	Omsætningsaktiver i alt	58,6	45,3				
	AKTIVER I ALT	58,6	51,9		PASSIVER I ALT	-58,6	-51,9

3.4 Egenkapitalforklaring

Tabel 7. Egenkapitalforklaring

(Mio. kr.)	2012 KORA	2013 KORA
Reguleret egenkapital primo	-	-
+ Ændring i reguleret egenkapital	-	-1,8
Reguleret egenkapital ultimo	-	-1,8
Overført overskud, primo	-	-19,6
+ Primoreg./flytning mellem bogføringskredse	-2,9	-
+ Regulering af det overførte overskud	-	-
+ Overført af årets resultat	-16,8	16,9
- Bortfald af årets resultat	-	-
- Udbytte til staten	-	-
Overført overskud, ultimo	-19,6	-2,7
Egenkapital ultimo	-19,6	-4,5

Tabellen viser, at KORAs egenkapital primo 2013 på 19,6 mio. kr. er blevet reguleret med det akkumulerede underskud på 16,9 mio. kr. og statsforskrivning på 1,8 mio. kr., hvorefter egenkapitalen udgør 4,5 mio. kr. ultimo 2013.

3.5 Likviditet og låneramme

Tabel 8. Udnyttelse af lånerammen

(Mio. kr.)	2013
Sum af saldo på FF4 pr. 31.12.2013	4,8
Låneramme på FL 2013	7,0
Udnyttelsesgrad i pct.	69,3

KORA har i 2013 aktiveret ombygningsomkostninger for 5,2 mio. kr. Efter afskrivninger i 2013 er lånerammen udnyttet med 4,8 mio. kr. i 2013, jf. note 2 under bilag.

3.6 Opfølgning på lønsumsloft

Tabel 9. Opfølgning på lønsumsloft

10.11.42	(Mio. kr.)
Lønsumsloft FL	26,4
Lønsumsloft inkl. TB/aktstykker	26,3
Lønforbrug under lønsumsloft	33,2
Difference	-6,9
Akkumuleret opsparing pr. 31.12.2012	3,6
Bidrag fra ekstern virksomhed (DR 90, 95 og 97)	11,3
Akkumuleret opsparing pr. 31.12.2013	8,0

Note: I henhold til Finansministeriets Budgetvejledning 2011, pkt. 2.6.5 Lønsumsloft, er der i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed, tilskudsfinansierede aktiviteter eller tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed adgang til at overføre bidrag til administration, fællesudgifter eller lignende under almindelig virksomhed. Lønsumsloftet kan forhøjes med indtil halvdelen af det overførte bidrag til administrationen. KORA havde i 2013 22,6 mio. kr. i overhead på ekstern virksomhed på underkonti 90, 95 og 97. KORA har i 2013 trukket på den akkumulerede lønsumsopsparing, i henhold til reglerne om lønsumsloftsstyring.

3.7 Bevillingsregnskabet

Tabel 10. Bevillingsregnskab (§ 10.11.42) KORA

(Mio. kr.)	Regnskab 2012	Budget 2013	Regnskab 2013	Difference
Nettoudgiftsbevilling	20,9	35,4	35,2	0,2
Indtægter	-48,3	-45,9	-42,5	3,4
Udgifter	52,4	96,4	94,6	-1,8
Årets resultat	16,8	15,1	16,9	1,7

Det skal bemærkes, at budgettet viser det oprindeligt godkendte budget for 2013, hvor KORA fik adgang til at anvende 15,1 mio. kr. af egenkapitalen. KORA fik i forbindelse med udgiftsopfølgning to adgang til at hæve trækket på egenkapitalen til 17,0 mio. kr.

4 Bilag

4.1 Noter

Note 1: Immaterielle anlægsaktiviteter

KORA har ingen immaterielle anlægsaktiver at anføre.

Note 2: Materielle anlægsaktiviteter

(Mio. kr.)	Grunde, arealer og bygninger	Inventar og it-udstyr	I alt
Kostpris	-	-	-
Primokorrekationer og flytning ml. bogføringskredse	-	2,7	2,7
Tilgang	-	-	-
Afgang	-	-2,7	-2,7
Kostpris pr. 31.12.2013	5,2	-	5,2
Akkumulerede afskrivninger	-0,3	-	-0,3
Akkumulerede nedskrivninger	-	-	-
Akkumulerede af- og nedskrivninger pr. 31.12.2013	-0,3	-	-0,3
Regnskabsmæssig værdi pr. 31.12.2013	4,8	-	4,8
Årets afskrivninger	-0,3	-	-0,3
Årets nedskrivninger	-	-	-
Årets af- og nedskrivninger	-0,3	-	-0,3
Afskrivningsperiode/år	Lineær 10 år		

(Mio. kr.)	Igangværende arbejder for egen regning
Primo saldo pr. 01.01.2013	-
Tilgang	-
Nedskrivninger	-
Overført til færdiggjorte udviklingsprojekter	-
Kostpris pr. 31.12.2013	-

Note: KORA har aktiveret en ombygning på 5,2 mio. kr. pr. 01.05.2013, som afskrives over 10 år. Den første afskrivning er på 0,3 mio. kr., hvilket giver en regnskabsmæssig værdi på 4,8 mio. kr. ultimo 2013.

Note 3: Tilgodehavender

KORA har ved årsskiftet tilgodehavender for 44,7 mio. kr. Heraf udgør hovedparten, ca. 32,0 mio. kr., skyldige beløb vedrørende gennemførte projekter for Indtægtsdækket virksomhed, Tilskudsfinansieret Forskningsvirksomhed og Tilskudsfinansieret virksomhed.

Midlerne hjemtages i løbet af året i forbindelse med opgørelse af projektregnskaber.

Herudover består kontoen af tilgodehavender for debitorer, tilgodehavende vedrørende momsbeløb og depositum.

Note 4: Hensatte forpligtelser

(mio. kr.)	2013
Hensættelse til resultatløn	1,5
Hensættelse til fratrædelsesordning	2,5
I alt	4,0

Note 5: Igangværende arbejder for fremmed regning

Saldoen for igangværende arbejder var ved tidspunktet for årsopgørelsen på 26,1 mio. kr. Der er tale om opgaver, hvor KORA har modtaget bevilling forud for arbejdets gennemførelse. Bevillingen er videreført til 2014 med henblik på, at opgaverne færdiggøres i 2014.

Der er ofte tale om opgaver, hvor KORA får udbetalt tilskuddet forud for opgavens gennemførelse. I nogle tilfælde får KORA hele beløbet i forskud, i andre tilfælde udbetales beløb i takt med arbejdets fremdrift.

Note 6: Oversigt over det akkumulerede resultat for indtægtsdækket virksomhed (DR 90)

(mio. kr.)	2012	2013
Konsulentydelse	1,0	10,4
I alt	1,0	10,4

Bemærkninger til note 6:

Tabellen indeholder oplysninger om akkumuleret resultat for IDV-konto i 2013. Tallene for forrige år er ikke sammenlignelige, eftersom periodiseringen for 2012 alene vedrørte 2. halvår 2012.

7,2 mio. kr. af underskuddet på IDV-kontoen vedrører projekter, hvor aftalegrundlaget stammer fra de tidligere institutioner, og hvor der i mindre eller større grad har været taget udgangspunkt i muligheden for at færdiggøre projekterne uden for rammerne af den eksterne bevilling, herunder med aftaler om medfinansiering på op til over 50 pct. af det samlede budget, jf. principperne for tilskudsfinansieret virksomhed i Staten.

For den resterende del af underskuddet er der bl.a. tale om en konkret investering i ECO-Nøgletals projektet på 2,6 mio. kr. i 2013, som forventes hentet hjem i de kommende år, hvor den årlige indtægt er på godt 2 mio. kr., mens de løbende omkostninger forventes at være i underkanten af 1 mio. kr.

Hertil kom et konkret underskud på 0,6 mio. kr. for resterende aktiviteter, der i et normalt år ville være modvirket af det generelle overskud på IDV-aktiviteterne.

Tilskudsbekendtgørelsens regler for IDV-aktiviteter siger, at resultatet af IDV-aktiviteterne ikke må være negativt fire år i træk. Status vil blive fulgt løbende i perioden. Samtidig vil håndteringen af den del af underskuddet på IDV-kontoen, der vedrører projekter, hvor aftalegrundlaget stammer fra de tidligere institutioner, der er fusioneret i KORA, skulle afklares.

Note 7: Oversigt over tilskudsfinansierede aktiviteter (DR 95 og 97)

(mio. kr.)	2012	2013
Forskning DR 95	0,2	1,0
Tilskudsfin. Aktiviteter DR 97	1,2	4,0
I alt	1,5	5,0

Bemærkninger til note 7:

Tabellen indeholder oplysninger om det beløb, der ultimo hvert af de pågældende år er overført fra kontiene for indtægtsgivende forskningsvirksomhed og andre tilskudsfinansierede aktiviteter til dækning af overhead-udgifter ved den almindelige virksomhed.

4.2 Bilag 1: Målrapportering 1. del: Skriftlig uddybning

Mål 1: Strategisk målsætning 2013

Delmål 1: Fælles strategi og arbejdsprogram

KORA udarbejdede i starten af 2013 en strategi, benævnt: *Strategi for KORA: Opstartsårene, og årene frem til 2020*. Strategien, som både har kortsigtede og langsigtede strategiske mål, blev godkendt af KORAs bestyrelse ved 2. bestyrelsesmøde i 2013, den 2. maj.

Ligeledes blev der i slutningen af 2012 udarbejdet et arbejdsprogram for det kommende år, benævnt *Årsprogram og opgaveprofil 2013*.

På baggrund af ovenstående vurderer KORA delmålet som værende 100 % opfyldt.

Delmål 2: KORAs fusion (af AKF, DSI og KREVI)

Opdelt i underpunkter, ligger der 15 opgaver under delmål 2. Af de opgaver, som KORA har løst i 2013 er: Fælles organisation, proces for endelig organisationsstruktur og ledelse, ansættelseskontrakter, fælles overenskomster, servicefunktioner, lokaleforhold, implementering og drift af it-systemer, implementering og drift af regnskabsstyring, udarbejdelse af kommunikationsstrategi, udsendelse af nyhedsbrev, elektronisk intern og ekstern kommunikation samt sikring af dialog med væsentlige interessenter og opdragsgivere.

De opgaver, som KORA fortsat arbejder på at løse, er: personalepolitik og øvrige lovmæssige krav, ligesom den fulde implementering og drift af projektstyring og økonomistyring er ved at blive tilendebragt.

På baggrund af ovenstående vurderer KORA delmålet som værende 75 % opfyldt.

Delmål 3: Indførelse af klare kvalitetssikringsprocedurer

KORAs kvalitetssikringsprocedure blev indledningsvis drøftet på et medarbejderseminar i april 2013. Efterfølgende har der været nedsat et udvalg bestående af tre analyse- og forskningsmedarbejdere – med ledelse af analyse- og forskningschef Hans Hummelgaard – som har haft til opgave at revidere kvalitetssikringsproceduren i lyset af kommentarerne fra medarbejderseminaret. Herefter har kvalitetssikringsprocedurerne været til drøftelse og kommentering på møder i de fire analyse- og forskningsafdelinger. Ligeledes har udkastet ad flere omgange været behandlet af chefgruppen ved chefmøder. Vejledningen, som beskriver kvalitetssikringsprocedurerne i KORA, blev endeligt godkendt af KORAs bestyrelse ved 4. bestyrelsesmøde i 2013, den 21. november.

På baggrund af ovenstående vurderer KORA delmålet som værende 100 % opfyldt.

Mål 2: Mål for udvalgte indsatsområder

KORA skal levere viden om kommuner og regioner, som er relevant, aktuel og anvendelig for kommuner, regioner og staten. I sit arbejdsprogram for 2013 prioriterede KORA følgende fem indsatsområder: 1) Styring af økonomien, 2) Benchmarking og effektanalyser, 3) Forklarende analyser, 4) Styring, ledelse og afbureaukratisering og 5) Organisering. For hvert af de fem indsatsområder har KORA arbejdet anvendelsesorienteret for at fremme kvalitetsudvikling og bedre ressourceanvendelse i praksis. Dokumentationen af arbejdet findes i afsnit 1.3., som indeholder eksempler på publikationer inden for hvert af de fem udvalgte indsatsområder.

På baggrund af ovenstående vurderer KORA målet som værende 100 % opfyldt.

Mål 3: Projektoversigt

KORA har hvert kvartal udarbejdet og fremsendt en oversigt over nye og afsluttede projekter med en samlet finansieringsvolumen på over 200.000 kr. til Økonomi- og Indenrigsministeriets departement.

På baggrund af ovenstående vurderer KORA målet som værende 100 % opfyldt.

Mål 4: Særlige opgaver

KORA har i løbet af 2013 præsenteret Økonomi- og Indenrigsministeriet for en række projektforslag til trækingsretspuljen. Nogle af idéerne er blevet til projekter, imens andre fortsat er på idéstadiet.

Udnyttelsen af trækingsretten i 2013 er præget af, at der har været behov for en række indledende drøftelser og etablering af rutiner omkring opgaveaftaler m.v., hvorfor trækingsretten ikke i regnskabsmæssig forstand er fuldt udnyttet i 2013.

Med udgangen af 4. kvartal 2013 viser den samlede opgaveportefølje en løbende tilgang af projekter og aktiviteter, der sikrer mulighed for at udnytte den fulde trækingsret fremadrettet.

På baggrund af ovenstående vurderer KORA målet som værende 100 % opfyldt.

Mål 5: Løbende dialog med økonomi- og indenrigsministeren

KORA har i løbet af året holdt økonomi- og indenrigsministeren rettidigt orienteret om kommende udgivelser. Ligeledes har KORA løbende orienteret departementet om sager, der vurderedes at have interesse og relevans for ministeren.

På baggrund af ovenstående vurderer KORA målet som værende 100 % opfyldt.

Mål 6: KORA i balance

KORA har i 2013 målrettet arbejdet på at justere bemanning af administrative opgaver, tilpasse udgiftsniveauet, foretaget sammenflytninger m.v. for at sikre, at KORA er i balance med udgangen af 2013. Budgettet for 2014 afspejler, at disse tiltag er tilendebragt.

KORAs indtægtsniveau har dog i efteråret ikke helt levet op til det forventede indtægtsniveau, hvorfor balancen først opnås primo 2014.

På baggrund af ovenstående vurderer KORA målet som værende 0 % opfyldt.

Mål 7: Ressourceforbrug og fællesomkostninger

KORA foretog i januar 2013 en tilpasning i den administrative medarbejderstab, ligesom en række af de afholdte fusionsomkostninger har haft til formål at nedbringe fællesomkostningerne til at modsvare det fremadrettede bevillingsniveau.

Målet i 2013 var en reduktion i udgifterne til fællesomkostningerne på 20 pct. målt i forhold til lønsum. Udgifterne til fællesomkostninger udgjorde 11,8 mio. kr. primo 2013. KORAs udgiftsniveau er reduceret til 9,2 mio. kr. ultimo 2013.

Budgettet for 2014 er i balance.

På baggrund af ovenstående vurderer KORA målet som værende 100 % opfyldt.

Mål 8: Grundbudget og realiseret forbrug

KORA har i 2013 været igennem en række fusionsaktiviteter for at sikre, at KORA dels etableres som en samlet, ny organisation, dels sikrer balance mellem indtægter og udgifter fra 2014 og frem. Dette er lykkedes.

Imidlertid har enkelte fusionsaktiviteter vist sig at være dyrere end budgetteret, ligesom indtægtsniveauet i 2013 ikke har levet op til det forudsatte budget. Derfor slutter årsresultatet i 2013 på et underskud på 16,9 mio. kr. mod det forventede underskud på 15,1 mio. kr.

I forhold til, at den samlede forbrugsmulighed for 2013 fra starten af året var på 96,4 mio. kr., blev det samlede forbrug 2,0 % lavere end budgetteret. Samtidig blev indtægterne dog også lavere, hvorfor det samlede resultat blev et underskud på 16,9 mio. kr. mod et forventet underskud på 15,1 mio. kr.

På baggrund af ovenstående vurderer KORA målet som værende 100 % opfyldt.

4.3 Bilag 2: Målrapportering 2. del: Uddybende analyse og vurdering af Mål 1 'Fusion'

Fælles organisation

KORAs organisation bygger på en ledelse, bestående af en direktør, fire analyse- og forskningschefer, en administrationschef og en kommunikationschef. Der er en administrationsafdeling, ledet af administrationschefen; en kommunikationsafdeling, ledet af kommunikationschefen samt fire analyse- og forskningsafdelinger: i) Økonomi og benchmarking, ii) Evaluering og innovation, iii) Kvalitet og effektivitet og iv) Styring, organisation og ledelse, hver ledet af en analyse og forskningschef. Analyse- og forskningsafdelingerne repræsenterer i høj grad forskellige fagligheder. For at sikre KORAs synlighed og arbejde i forhold til de forskellige sektorer er medarbejderne også tilknyttet forskellige områder (sektorer), der går på tværs af afdelinger. Det drejer sig om: i) arbejdsmarked og uddannelse; ii) børn og unge; iii) social; iv) sundhed; og v) økonomi og administration. Arbejdet med områderne organiseres af fem medarbejdere, som er ansvarlige for hver deres område (sektor).

Proces for endelig organisationsstruktur og ledelse

Den nye organisation blev udviklet i etaper. I første omgang blev der nedsat en "organisationsforandringsgruppe" med repræsentanter fra ledelserne af hvert af de tre tidligere institutter. Denne gruppe udarbejdede fundamentet til KORAs afdelingsstruktur, der blev forelagt og diskuteret i hovedsamarbejdsudvalget, hvorefter medarbejderne blev fordelt i de nye afdelinger. Strukturen blev efterfølgende diskuteret på et personaleseminar i april 2013. Herefter blev de tværgående område-/sektorindgange implementeret i organisationen.

Ansættelseskontrakter, fælles overenskomst, personalepolitik og øvrige lovmæssige krav

Alle medarbejdere fra det tidligere AKF og DSI blev pr. 1. april 2013 overført til statslige overenskomster. Medarbejderne har i den forbindelse fået nye ansættelsesbreve, der regulerer ansættelsen i forhold til de statslige overenskomster. Processen har været drøftet og aftalt med Økonomi- og indenrigsministeriets departement, Moderniseringsstyrelsen og med de faglige organisationer.

Der er indgået overenskomst for forskergruppen i KORA. Ligeledes er der indgået aftaler om stillingsstrukturen i KORA og om arbejdstidsregler. Der arbejdes p.t. på en lokalaftale om løndannelse og resultatløns samt på en personalepolitik.

Servicefunktioner

Den administrative understøtning af bl.a. kvalitetssikring, daglig it-support m.m. er blevet reorganiseret i 2013. Reorganiseringen sikrer, at KORA kan løse de administrative servicefunktioner inden for rammerne af den reducerede medarbejderstab i administrationen.

Lokaleforhold

KORA har ombygget Købmagergade 22 i København med henblik på indhusning af alle medarbejdere i København på én lokalitet. Flytningen afsluttedes i april måned 2013. Flytningen af Aarhus-afdelingen til et nyt, fælles lejemål på Olof Palmes Allé blev gennemført i maj måned.

For begge lokaliteters vedkommende har valg af lokationer og proces for sammenflytning været drøftet og aftalt med Økonomi- og indenrigsministeriets departement og Moderniseringsstyrelsen.

It-systemer og drift

KORA gennemførte fra november 2012 og frem til sommerferien 2013 en sammenlægning af de tre tidligere institutioners it-understøtning. Udgangspunktet for projektet var anbefalinger i en ekstern konsulentrapport om, hvordan KORA med størst effekt løste opgaven. Planen dannede udgangspunkt for projektets gennemførelse og styring.

I forbindelse med den konkrete fysiske sammenlægning af de tre gamle institutters systemer i slutningen af april måned 2013, oplevedes lange svartider, samt enkelte tilfælde af usikkerhed om, hvorfra data kunne tilgås. Dette gjorde det nødvendigt at justere fusionsprojektet med henblik på at sikre en stabil driftssituation. Dette lykkedes op til sommerferien, hvorefter der har været arbejdet på at konsolidere driften.

Justeringen af projektet medførte en væsentlig fordyrelse. En del af konsolideringen efter sommerferien har således også haft fokus på at nedbringe de løbende driftsomkostninger.

Omdrejningspunktet for det fremadrettede arbejde på it-området i 2014 er et EU-udbud af den samlede it-drift.

Statslige systemer og Regnskabsstyring, projektstyring og økonomistyring

KORA har i 2013 taget de obligatoriske it-systemer i brug, der stilles til rådighed via Moderniseringsstyrelsen. Samtidig har KORA senest implementeret mTime til brug for afregning af tidsforbrug på projekter. mTime blev bl.a. valgt på baggrund af, at Moderniseringsstyrelsen understøtter integrationen med Navision Stat, hvilket er afgørende for KORAs mulighed for at afregne sine analyse- og forskningsaktiviteter overfor eksterne bevillingsgivere.

KORA har i løbet af 2013 implementeret Navision Stat, ØS-LDV, Indfak, RejsUd, HR-portalen/SLS-integration samt mTime.

I forbindelse med implementering af de forskellige administrative systemer er der sideløbende arbejdet på at sikre understøtning af projektstyring og økonomistyring på projektniveau, på afdelingsniveau og på institutniveau.

Med udgangen af 2013 er der etableret månedlige overførsler og omregning af tid til kroner, ligesom der er etableret en overordnet økonomiopfølgning. KORA kan dermed leve op til kravene i Moderniseringsstyrelsens koncept om *God Økonomistyring*.

Der arbejdes i øjeblikket på at etablere den løbende rapportering på medarbejder- og på projektniveau, der sikrer en tilstrækkelig projekt- og økonomistyring i KORA, hvilket implementeres primo 2014.

Kommunikation

KORA udformede i starten af 2013 en strategi for instituttets eksterne kommunikation benævnt *Kommunikationsstrategi og handlingsplan 2013-2014*. KORAs bestyrelse godkendte strategien ved tredje møde i 2013, den 12. september. Strategien rummer de overordnede mål, værdier og rammer for ekstern kommunikation i KORA. Strategien suppleres med delstrategier og politikker på enkeltstående områder samt mere detaljerede handlingsplaner for, hvordan strategien udmøntes i praksis i forhold til konkrete platforme og indsatser.

Udsendelse af nyhedsbrev har siden KORAs fødsel været en central kanal til udbredelse af instituttets analyser og forskning. I foråret 2013 lancerede KORA en ny og forbedret version af sit nyhedsbrev. Den nye version tillader bl.a., at modtageren vælger præcis hvilke af de sektorområder, KORA arbejder med, som hun/han ønsker at modtage nyheder om.

Med udgangen af 2013 havde KORAs nyhedsbrev lidt over 10.000 abonnenter. Lidt over 40 % af abonnenterne åbner hvert nyhedsbrev. Det tyder på, at indholdet er interessant, da det normale for nyhedsbreve er, at de åbnes af 30 % af modtagerne. Cirka hvert fjerde besøg på kora.dk kommer direkte via links i nyhedsbrevet, hvilket også understreger, hvor vigtig en kanal nyhedsbrevet er til udbredelse af instituttets analyser og forskning.

Såvel intern som ekstern kommunikation i KORA fåregår elektronisk.

Dialog med væsentlige interessenter, opdragsgivere mv.

KORAs ledelse og analyse- og forskningsmedarbejdere har gennem 2013 haft en løbende dialog med væsentlige interessenter og opdragsgivere, heriblandt Københavns Kommune, Odense Kommune, KL, Danske Regioner, Region Midtjylland, Region Hovedstaden, Socialstyrelsen, Økonomidirektørforeningen, Foreningen af Kommunale Social-, Sundheds- og Arbejdsmarkedschefer i Danmark, TrygFonden, Velux/Villum Fonden, Nordeafonden, Rockwoolfondens Forskningsenhed, Kraks Fond og Højteknologifonden.

For at skabe dialog og hente inspiration og input fra vores centrale rekvirenter og opdragsgivere, inviterede vi dem til at deltage i en inspirationsworkshop i august 2013. Formålet var at få et indblik i, hvilke problemstillinger der står højt på vores interessenter og opdragsgiveres dagsorden og give dem mulighed for at drøfte og prioritere vigtige fremtidige indsatsområder inden for de fem områder/sektorer: *Social, Børn og unge, Sundhed, Arbejdsmarked og uddannelse* samt *Økonomi og administration*. Ud af 100 inviterede fik vi 65 tilmeldinger, og ud af de 65 tilmeldte var der kun fire til fem afbud på selve dagen. Dette vidner om, at vores interessenter og opdragsgivere er meget interesserede i KORA og ser KORA som en central leverandør af analyser og forskning inden for de fem sektorer.

I foråret 2013 var KORA i dialog med sine interessenter med henblik på at imødekomme interessernes input og forslag til, hvordan vi skulle strukturere instituttets nye hjemmeside. Dialogen blev skabt bl.a. ved en række fokusgruppeinterviews, hvor KORAs interessenter kom med forslag og ønsker til, hvordan de nemmest muligt kunne finde den viden, som de søger på KORAs hjemmeside. KORAs hjemmeside er således i høj grad udformet på baggrund af en dialog med instituttets interessenter.

4.4 Bilag 3: Målrapportering 2. del: Uddybende analyse og vurdering af Mål 2 'Udvalgte indsatsområder'

I Resultatkontrakt 2013 hedder det, at KORA for hvert af de fem indsatsområder *Styring af økonomien, Benchmarking og effektanalyser, Forklarende analyser, Styring, ledelse og afbureaukratisering og Organisering* skal dokumentere, hvordan resultatet af arbejdet med områderne konkret er anvendelsesorienteret og kan fremme kvalitetsudvikling og bedre ressourceanvendelse i praksis. Der henvises til sidste afsnit i Bilag 2 for beskrivelser af, hvordan KORA i gennem 2013 løbende har været i dialog med instituttets væsentlige interessenter og opdragsgivere m.v.

Igennem 2013 har KORAs analyser og forskning givet kommuner og regioner ny inspiration til at imødegå de udfordringer, som skyldes den økonomiske afmatning og underskuddet på de offentlige finanser. Nedenfor gives eksempler på, hvad KORA, inden for de fem indsatsområder, har bidraget med af anvendelsesorienteret og praksisnær viden og dermed været med til at fremme kvalitetsudvikling, bedre ressourceanvendelse i praksis.

Styring af økonomien

Udgivelserne på området *Styring af økonomien* udgjorde i 2013 4 % af den samlede mængde udgivelser.

- **Rapport: Den automatiserede budgetlægning. Kortlægning af kommunernes demografimodeller**

KORAs analyse af kommunernes demografimodeller viser, at der i høj grad er tale om automatik, når kommunerne korrigerer deres budgetter for ændringer i befolkningens alderssammensætning. Analysen afdækker samtidig store forskelle i de udgifter, som modellerne beregner for den samme demografiske udvikling. For eksempel beregner de dyre demografimodeller på ældreområdet ekstraudgifter på ca. 64.000 kr. for hver ny 80-årig borger, imens de billige beregner ekstraudgifter på ca. 14.000 kr.

Analysen viser, at de fleste kommuner anvender demografimodeller på folkeskole-, dagtilbuds- og ældreområdet. Det er derimod forskelligt, om kommunerne anvender demografimodeller på sundhedsområdet, handicapområdet og området for udsatte børn og unge. Der er desuden forskel mellem kommunerne med hensyn til, hvilke konkrete områder demografimodellerne omfatter indenfor de enkelte sektorområder.

- **Rapport: Budgetlægning på ældreområdet. Kortlægning af kommunernes demografimodeller**

Der er stor forskel på, hvor store udgifter kommunernes demografimodeller beregner for en given befolkningsændring. KORA har spurgt kommunerne, hvor stor en merudgift deres demografimodeller beregner på ældreområdet, når der kommer én ekstra hhv. 70-årig, 80-årig eller 90-årig i kommunen. Enhedsbeløbet er gennemsnitligt syv gange så højt for en 70-årig i den højeste tredjedel af kommunerne sammenlignet med den laveste tredjedel. Tilsvarende forskelle ses for enhedsbeløbene for de 80- og 90-årige.

Ser man på de samlede beregnede merudgifter, vil en gennemsnitskommune på ca. 57.000 indbyggere skulle lægge ca. 17 mio. kr. ekstra ind i ældrebudgettet om ti år, hvis den anvender de lave enhedsbeløb, imens den med de høje enhedsbeløb skal finde knap 80 mio. kr. Hvis alle kommuner anvender deres nuværende enhedsbeløb de kommende ti år, skal kommunerne tilsammen finde ca. fire mia. kr. til ældrebudgetterne.

Benchmarking og effektanalyser

Udgivelserne på området *Benchmarking og effektanalyser* udgjorde i 2013 17 % af den samlede mængde udgivelser.

- **Rapport: Service og produktivitet i 94 kommuner**

En analyse, som KORA har foretaget for Produktivitetskommissionen, giver et billede af produktiviteten og serviceniveauet i de 94 største kommuner i Danmark. Tallene skal tages med en række forbehold men kan bruges som redskab i kommunerne til at udvikle og forbedre produktiviteten og servicen til borgerne.

Benchmarkinganalysen er baseret på 47 indikatorer, der hver især bidrager til at kaste lys over den konkrete service, kommunerne leverer til borgerne. Det er fx indikatorer for de faglige resultater i folkeskolen, personalenormeringer i dagtilbud, omfanget af hjemmehjælpstimer til ældre, biblioteksudlån, vej kvalitet osv.

- **Rapport: Effekten af andre aktørers beskæftigelsesindsats**

En ledig, der får hjælp af en anden aktør, går arbejdsløs i to uger mere end en ledig, der får hjælp af det kommunale jobcenter. Det er dyrt for både samfundet og den ledige, og det opvejes ikke af, at den anden aktør løser opgaven billigere end det kommunale jobcenter. Der ville være en samfundsmæssig gevinst på omkring 11.000 kr. pr. henviste ledig, hvis andre aktører var lige så effektive som de kommunale jobcentre, viser KORAs analyse. Analysen har fokus på effekten af indsatsen over for ledige henvist til andre aktører under Serviceudbuddet 2009.

- **Rapport: Effekten af løntilskud på kommunale arbejdspladser**

Når der bliver ansat ledige i løntilskud på kommunale arbejdspladser, bliver der større udskiftning af medarbejdere på arbejdspladsen, men antallet af fastansatte forbliver det samme. Det viser KORAs rapport fra foråret 2013. Rapporten, som er udarbejdet for Arbejdsmarkedsstyrelsen, giver et skøn over, om løntilskud erstatter ordinære job på kommunale arbejdspladser.

Løntilskud har ofte været beskyldt for at erstatte ordinære job. Men KORAs undersøgelse viser, at løntilskud ikke har disse utilsigtede effekter. Analysen er den første af sin art i Danmark, der ikke blot er baseret på udsagn fra arbejdsgiverne, men på et omfattende statistisk materiale. Resultaterne viser, at brugen af løntilskud gennemsnitligt set ikke ændrer på antallet af ordinært ansatte i 13 måneder efter brugen af løntilskud. Tilsvarende sker ingen ændring i arbejdspladsernes lønsum for ordinært ansatte. Derimod ses en stigning i afgang af ordinært ansatte 7-13 måneder efter ansættelse af én ledig med løntilskud. Det opvejes af en positiv – men ikke signifikant – effekt på tilgangen af ordinært ansatte, således at nettoeffekten på det samlede antal ordinært ansatte ikke er forskellig fra nul.

Forklarende analyser

Udgivelserne på området *Forklarende analyser* udgjorde i 2013 45 % af den samlede mængde udgivelser.

- **Rapport: Opkvalificering af den tidlige indsats - ved tidlig opsporing af børn i en socialt udsat position**

Det giver gode resultater at fokusere målrettet på en tidlig indsats. Det viser erfaringerne med en model til tidlig opsporing af socialt udsatte børn, som er blevet til i et samarbejde mellem KORA, fem projektkommuner og Udviklingsforum. Socialstyrelsen har igangsat og finansieret projektet.

Opsporingsmodellen er resultatet af fire års arbejde med at udvikle og afprøve nye og effektive metoder til at opdage de tidlige signaler hos børn, der ikke trives. Det er børn, der har brug for særlig støtte og opmærksomhed så tidligt i livet som muligt for at undgå alvorligere problemer og vanskeligheder senere.

- **Rapport: Lokalpolitik og borgere**

KORAs undersøgelse viser, at der er blevet færre, som siger, at de er meget interesserede i lokalpolitik. I dag er det kun 9 %, som erklærer sig meget interesseret i lokalpolitik, i 2001 var det 16 %. Analysen viser, at det især er de unge og de kortuddannede, som er mindre interesseret i lokalpolitik end tidligere.

Undersøgelsen peger på, at lokalpolitikken i højere grad skal konkretiseres og omhandle bestemte emner, som man som borger er interesseret i og kan forholde sig til. Borgerne giver udtryk for, at hvis kommunen tydeligt kan anskueliggøre, at bestemte lokalpolitiske spørgsmål har en betydning for borgerne, så vil man som borger også have lyst til at engagere sig i debatten.

Borgerne peger også på, at der bør være en højere grad af gennemsigtighed i lokalpolitikken. Der mangler, ifølge mange borgere i undersøgelsen, let tilgængelig information om lokalpolitik og mulighed for at deltage i beslutningsprocessen. Samtidig bør det være mere klart, at det rent faktisk nytter at deltage i lokalpolitikken.

- **Rapport: Kortlægning af kommunernes erfaringer med rehabilitering på ældreområdet**

Næsten alle landets kommuner tilbyder rehabilitering til deres ældre borgere. Det viser en kortlægning, som KORA lavede for Socialstyrelsen i foråret 2013.

Kortlægningen har fokus på kommunernes arbejde med rehabilitering til de ældre borgere, som søger om hjælp efter serviceloven. Undersøgelsen viser, at 92 ud af 98 kommuner har et eller flere tilbud om rehabilitering til ældre. Der er dog stor forskel på kommunernes tilbud om rehabilitering, kortlægningen viser, at der stort set er én model for hver kommune, og der er brug for at tage ved lære af de kommuner, der gør det bedst.

Styring, ledelse og afbureaukratisering

Udgivelserne på området *Styring, ledelse og afbureaukratisering* udgjorde i 2013 20 % af den samlede mængde udgivelser.

- **Rapport: Ledelse af brugerinddragelse - Tre casebaserede eksempler**

Ledelsen er helt central, hvis det skal lykkes at skabe mere brugerinddragelse i sundhedsvæsenet. KORAs rapport fra efteråret 2013 viser, hvordan ledelsen kan gå foran i inddragelse af patienter og pårørende.

Undersøgelsen har fokus på tre hospitalsafdelinger, der arbejder med brugerinddragelse: Glostrup Apopleksienhed har indført en ny form for stuegang, hvor patienterne involveres mere end før. Aarhus Epilepsiambulatorium har indført Ambuflex, hvor patienterne selv er med til at vurdere deres behov for kontrolbesøg. Og på Frederiksberg Ortopædkirurgiske Afdeling har man styrket patienternes tilfredshed blandt andet ved at holde kvalitetsmøder, indføre patientdagbøger og journaler på USB-nøgle.

De tre afdelinger, som er med i rapporten, har alle haft succes med at inddrage patienter og pårørende mere.

- **Rapport: Når ledelsesspændet vokser - Lederes erfaringer fra social- og ældreområdet samt kommunal forvaltning**

Afstanden mellem ledere og medarbejdere bliver større. Det giver udfordringer, men også plads til nytænkning, viser KORAs analyse på ældreområdet, socialområdet og i den kommunale forvaltning.

Som led i effektiviseringsbestrebelse inden for den offentlige velfærdsproduktion sker der i disse år en række sammenlægninger af institutioner og afdelinger. Konsekvensen er, at mange frontlinjeledere har fået flere medarbejdere under sig. Det vil sige, at ledelsesspændet sammen med opgavekompleksiteten er blevet større for den enkelte leder. Det har en betydning for relationen ledere og medarbejdere imellem og for ledelsesopgaven. Det er disse forhold sammen med spørgsmål om ledernes trivsel, oplevelsen af de ændrede krav og ledernes mening om det effektive ledelsesspænd, der er undersøgt i dette studie.

Såvel den kvalitative som den kvantitative del af undersøgelsen viser, at ledelsesopgaven i den kommunale forvaltning på ældreområdet og det socialpædagogiske område er under forandring.

- **Rapport: Det unødige bureaukrati - Sammenhængen med motivation, innovation og organisatoriske forhold**

En dygtig leder kan få de ansatte til at forstå meningen med regler og procedurer. Dermed bliver behovet for at fjerne regler mindre. Hidtil har afbureaukratiseringsindsatsen mest handlet om at fjerne de uhensigtsmæssige regler. Denne rapport peger på, at en nærværende, visionær og aktiv ledelse både kan reducere de ansattes oplevelse af unødigt bureaukrati og højne deres motivation i arbejdet - uden at man behøver at fjerne reglerne.

Rapporten, som er baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere på beskæftigelsesområdet og i den centrale administration i fire kommuner, viser også, at medarbejderne oplever, at der er mindre unødigt bureaukrati, hvis der er mindre hierarki på arbejdspladsen.

Organisering

Udgivelserne på området *Organisering* udgjorde i 2013 14 % af den samlede mængde udgivelser.

- **Notat: Erfaringer med træning og oplæring af personale til at arbejde i nybyggede hospitaler**

Træning og oplæring af personale til at arbejde i nybyggede hospitaler er en central del af selve bygge- og indflytningsprocessen i nye hospitalsbyggerier og skal planlægges i god tid, da det er let at undervurdere, hvor mange ressourcer og hvor meget koordineringsarbejde der er forbundet med denne proces. Det viser KORAs interviewundersøgelse blandt udvalgte aktører i udlandet, som har erfaring med at organisere træning og oplæring af personale til at arbejde i nyt hospitalsbyggeri.

Notatet giver en række anbefalinger, som kan anvendes, når vi i Danmark over de næste 10 til 15 år bygger nye hospitaler, og personalet skal trænes og oplæres i at arbejde i de nye byggerier.

- **Rapport: Udvikling af offentlig-privat samspil (OPS) på det specialiserede socialområde**

Det offentlige og det private arbejder ofte sammen på det specialiserede socialområde. Alligevel er der muligheder for at gøre samarbejdet endnu bedre. Det viser KORAs rapport fra efteråret 2013, som kortlægger de eksisterende offentlig-private samarbejdsmodeller på området og mulighederne for udvikling af OPS.

Undersøgelsen viser, at der er tre samarbejdsformer, som typisk bliver brugt på det specialiserede socialområde, mellem en bred vifte af forskellige offentlige og private (profit og non-profit) aktører: driftsoverenskomster, partnerskaber og markedsbaserede samarbejdsmodeller. Samtidig viser analysen, at erfaringerne med samarbejdet på tværs af den offentlige og private sektor er blandede, og at der er potentiale for at videreudvikle samarbejdsmodellerne.

- **Rapport: Organisering og produktivitet på det kommunale træningsområde - Kortlægning og nøgletal**

Der er stor forskel på, hvordan kommunerne organiserer genoptræningsområdet, og hvor meget det koster. Det viser en analyse, som KORA har gennemført i otte kommuner.

Antallet af borgere, der skal have kommunal genoptræning, når de bliver udskrevet fra sygehuset, er steget med 30 procent fra 2008 til 2011. KORA har kortlagt organiseringen og produktiviteten på det kommunale træningsområde i otte kommuner, og undersøgelsen viser, at der er stor forskel på, hvor mange ressourcer kommunerne bruger på at løse opgaven.

I de mindre produktive kommuner koster det i gennemsnit 9.000 kr. at få trænet en borger, og én terapeut træner i gennemsnit 65 borgere om året. I de mere produktive kommuner koster det gennemsnitligt 6.000 kr., og én terapeut træner i gennemsnit knap 100 borgere.



**Det Nationale Institut
for Kommuner og Regioners
Analyse og Forskning**

Købmagergade 22
1150 København K
E-mail: kora@kora.dk
Telefon: 444 555 00