

# VIVE – Det Nationale Center for Forskning og Analyse i Velfærd

## Strategisk summary 2020-2024

VIVEs mission er, gennem forskning, analyse og formidling, at bidrage til *høj livskvalitet samt bæredygtighed, effektivitet og forbedringer i velfærdsstatens grundlag, institutioner og output til gavn for beslutningstagere, medarbejdere og borgere.*

Vores vision er

- at forene den videnskabelige tilgang til vidensproduktion med velfærdssamfundets vidensbehov
- at være den foretrukne og uundværlige leverandør af viden, der kan kvalificere og understøtte refleksion, problemløsningskapacitet og beslutningsprocesser for offentlige beslutningstagere og praktikere og understøtte en vidensbaseret offentlig velfærdsdebat
- at være Danmarks stærkeste miljø for anvendt forskning og analyse på velfærdsområdet og en naturlig faglig samarbejdspartner i Danmark og i relevante internationale sammenhænge.

### Konceptet – at håndtere den strategiske virkelighed realistisk

VIVEs strategi er retningsgivende uden at låse fem år frem. VIVEs strategi for 2020-2024 efterfølger fusionsstrategien for 2018-2019 og bygger på en grundig analyse af, hvad vi ved om forholdet mellem vilkår, kontekst og organisation. Den spænder en ambition ud mellem det, VIVE er i dag, og der, hvor vi ønsker at bevæge os hen i 2024, givet vores rammevilkår og nødvendigheden af at tolke, forme og agere på vidensmarkedet og i den politiske efterspørgsel. Denne tekst er et kondenseret summary af disse diskussioner, som bestyrelsen har godkendt i december 2019. Det indeholder på kort form VIVEs identitet og rolle, vores planer for vidensproduktion og formidling og for arbejdet med de organisatoriske og finansielle forudsætninger for dette.

VIVE har strategiske ambitioner i forhold til vores substantielle leverancer og impact; til vores organisatoriske udvikling og kapacitet og til udviklingen i vores finansielle grundlag. Disse er opsummeret i tabel 2 som sigt punkter for, hvor VIVE vil være i 2024. Der er desuden indikationer på, hvor og hvordan fremdriften kan aflæses og opsamles ved en årlig status i VIVEs ledelse, drøftes oplyst og selvrefleksivt i de kollegiale organer og med bestyrelsen. På den måde kan kursen følges og eventuelt justeres uden at forfalde til bureaukratisk KPI-management.

I hvert af årene 2020-2024 vil bestyrelsen i et *årsprogram* udpege særlige fokusområder, som konkretiserer strategiens fremdrift, og ministeriet vil definere særlige mål i en resultatplan.

VIVEs strategi lægges i en kontekst, hvor forretningsmodellen bygger på en indtægtsstrøm bestående af indtægter til forskningsprojekter fra forskningsråd og fonde, indtægtsdækket virksomhed og endelig VIVEs finanslovsbevilling, der udgør ca. en tredjedel af VIVEs samlede indtægter. Heraf er godt 15% reserveret til ministerets trækningsret.

Forretningsmodellen baserer sig dermed på både udbuds- og efterspørgselsgenereret vidensproduktion, som det er opgaven at forene i den stærkeste mulige kombination i overensstemmelse med VIVEs identitet og rolle. Så hvad vil vi?

## VIVEs rolle og identitet – samfundsopgaven, vidensformernes syntese og finanseringsimperativet

VIVEs *samfundsopgave* er at skabe, forme, vedligeholde og forny en *vidensbeholdning* af et offentligt tilgængeligt og videnskabeligt baseret vidensberedskab på velfærdsområdet. Samtidig er det at opfange og omsætte de *bevægelser* i vidensefterspørgslen fra myndigheder og marked, som genereres af velfærdssamfundets udfordringer og udviklingsbehov (se figur 1). *Rollen* er dermed at forvalte, udvikle og formidle denne fortløbende vidensdialektik mellem det kollektivt gode og de konkrete opdrag.

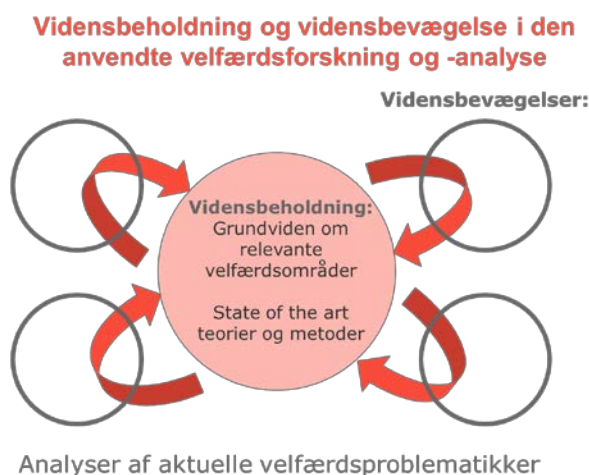
VIVEs *identitet* syntetiserer tre vidensformer: *videnskabelig*, *praksisnær* og *styringsrelevant* viden på velfærdsområdet. VIVE har dermed både ligheder med og forskelle fra universiteter, kommercielle konsulenthuse og institutionelle analysekontorer (se figur 2).

VIVEs kerneværdier indebærer, at vidensproduktion skal være af *høj faglig kvalitet*, *relevant* for velfærdsområdets aktører, brugere og institutioner og bygge på *uvildighed* og faglig integritet. VIVEs integritetskodeks er formuleret i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og tiltrådt af bestyrelsen (se bilag 1).

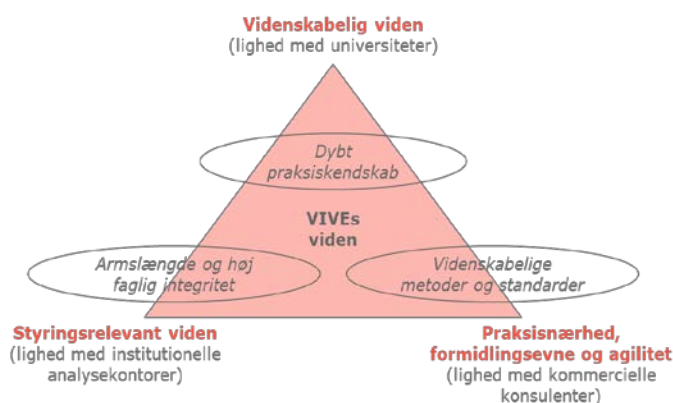
For at opretholde balancerne mellem beholdning og bevægelse; og gensidighed mellem dyb forskningsviden og løbende analyseefterspørgsel, må VIVEs finansiering tilsvarende bygge på en balance mellem de nævnte finansieringskilder.

Det er derfor et imperativ for VIVE kontinuerligt at synliggøre finanslovsbevillingens nødvendighed, rolle og strategiske samspil med de øvrige indtægtskilder med det formål at opretholde en balance i vidensproduktionen, der fremmer VIVEs samfundsopgave og rolle.

**Figur 1** Samfundsopgaven



**Figur 2** Vidensformernes syntese



## Vidensproduktionen – hvad skal VIVE producere viden om

VIVEs vidensproduktion i de kommende år udspringer af den opmærksomhed, vi overordnet aflæser i vidensefterspørgslen i henseende til velfærdsmodellens *ressourcemæssige bæredygtighed*, *sammenhængskraft* og *effektivitet* i opnåelsen af samfundets prioriterede målsætninger.<sup>1</sup> VIVE skal levere dette på tværs af de centrale velfærdsområder, som dækkes af VIVEs faglige afdelinger. VIVEs forskning og analyse skal kunne bidrage substantielt til at belyse en række brede substansområder på grundlag af den vidensbeholdning, der løbende opbygges.

<sup>1</sup> Med effektivitet sigtes både til evnen til målopnåelse, allokering og effektiv ressourceanvendelse. (On efficiency and effectiveness: some definitions. Productivity Commission Staff Research note. May 2103. Australian Government Productivity Commission).

**Tabel 1 Substansområder, hvor VIVE skal forene vidensbeholdningens stabile beredskab og bevægelsernes problemfølsomme efterspørgsel**

- **Selve velfærdsmodellens forudsætninger og virkemåde.** Velfærdsstaten er under pres. VIVE skal kunne bidrage til at belyse, hvordan modellen er konstrueret, hvilke præmisser og grænser den har, og medvirke til at skabe et grundlag for de konkrete analyser af modellens virkemåde på tværs af velfærdsområderne.
- **Udfordringer for velfærdsmodellens økonomiske, institutionelle bæredygtighed** i lyset af demografi, sundhedstilstand, internationalisering, teknologiske og medicinske udviklinger. VIVE skal bidrage centralt til at analysere, hvordan den eksisterende model håndterer de centrale udviklingstrends, hvor problemerne opstår, og hvilke løsningsscenerier der analytisk kan anvises.
- **Velfærdsmodellens funktionelle omgivelser.** Konsekvenserne af arbejdsmarkedets indretning og rummelighed for beskæftigelsesgrad og dermed velfærdsfinansiering samt af forholdet mellem uddannelse og arbejdsmarked, ældrepolitik og arbejdsmarked, socialpolitik og arbejdsmarked.
- **Velfærdsstatens aktører.** Bruger-, borger- og kundefærd og -kapaciteter og -forventninger. VIVE skal bidrage til at belyse borgernes levkår og roller, både som det kommer til udtryk i ydelsesforbrug og -forventninger og som nye måder at mobilisere borgernes ressourcer på og inddrage civilsamfundet.
- **Konsekvenserne af velfærdsforbrug.** *Dynamiske effekter og sociale investeringer* på de centrale velfærdsområder. VIVE skal være forrest i feltet i bidraget til at forstå og beregne de fremtidige effekter af politikker og prioriteringer.
- **Vidensgrundlag og institutionelle rammer for prioriteringsbeslutninger** på velfærdsområdet i og på tværs af institutionelle niveauer. VIVE skal bidrage til at synliggøre grundlag for og konsekvenser af vanskelige velfærdsprioriteringer og afdække de rammer, der skaber beslutningernes fundament, incitamenter og koordinering.
- **Styring, organisering, koordinering og ledelse i og på tværs af velfærdens sektorområder** i og på tværs af statsligt, regionalt, kommunalt og lokalt niveau, herunder i lyset af stigende internationalisering, migration og regulering. VIVE skal være i stand til at bidrage med grundlæggende viden om forudsætninger, praksis og effekter af den måde, samfundsstyringen indrettes og omlægges på.
- **Velfærdsreformer på konceptniveau, politkniveau og institutionsniveau.** VIVE skal bidrage til at afdække forudsætninger og konsekvenser af omlægninger af de centrale velfærdsområder, fx sundhedsvæsen og folkeskole.
- **Velfærdssamfundets geografiske, kulturelle, økonomiske, aldersmæssige sammenhængskraft og segregering.** VIVE skal bidrage til at belyse dynamikker bag velfærdssamfundets sammenhængskraft og konsekvenser af øget afstand mellem borgerne.
- **Ulighed som begreb og realitet.** VIVE skal deltage i undersøgelser af ulighedens konceptuelle variationer og af, hvordan ulighed opfattes, aflæses og håndteres på de centrale velfærdsområder.
- **Inklusions- og eksklusionsmekanismer** i børne-, unge-, arbejds- og ældrelivet og konsekvenserne for levkår, velfærdsforbrug og styring. VIVE skal bidrage til afdækning af mekanismerne bag forholdet mellem normalitet og afvigelse, som i stigende grad får konsekvenser i form af diagnosticering.
- **Den digitale udvikling, som livsvilkår, styringsteknologi og dataeksplosion.** VIVEs analyser skal i stigende grad være i stand til at indtænke det digitale aspekt i borgernes liv, i samfundsstyringens metoder og i muligheder og udfordringer for datagenerering til forsknings- og analyseformål.
- **De globale klimaudfordringers lokale nedslag i velfærdspolitikken.** Mens VIVE *ikke* skal bedrive naturvidenskabelig klimaforskning og -analyse, skal VIVE fremadrettet skærpe opmærksomheden på, hvordan klimaudfordringer og bæredygtighedskrav påvirker de centrale velfærdsområder.

De strategiske sigtepunkter for VIVE frem mod 2024 falder i tre kategorier: produktion og formidling, organisation og finansiering. For hvert sigtemål anføres et fokus for aflæsning af VIVEs retning og fremdrift, som ledelsen på årsbasis drøfter med de kollegiale organer og bestyrelsen og koordinerer med oplæg til årsplaner og resultatkontrakter.

**Tabel 2 Sigtemålet: VIVE i 2024**

Leverancer og impact	
I 2024 er VIVE:	Det aflæses af:
<ul style="list-style-type: none"> <li>en klar og anerkendt stemme i vidensbaseringen af den offentlige debat og bidrager til vidensgrundlaget under politikudvikling, beslutning og forvaltning på velfærdsområderne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>de årlige impactcasebeskrivelser</li> <li>rekvirenttilfredshedsmålinger</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>hele Danmarks VIVE – kendt og anvendt også uden for hovedstaden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>udfoldelse og iværksættelse af Danmarksstrategi og mål for typer af tilstedeværelse, herunder samarbejder, gå hjem-møder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>substantielt til stede i Aarhus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>etablering af Aarhuskontoret i fremtidssikrede omgivelser. Organisk tilvækst i antallet af medarbejdere, repræsenterende alle VIVEs afdelinger og et velfungerende lokalt team af ledere</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>systematisk vidensformidlende i formater tilpasset de relevante målgrupper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>udfoldelse og iværksættelse af kommunikationsstrategi og fortløbende stakeholderanalyser</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>videnskilde for fremtidens velfærdsprofessionelle – integreret i undervisningsmateriale på signifikante, relevante professionsuddannelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>udvikling og iværksættelse af et Curriculumprojekt i samarbejde med udvalgte professionshøjskoler</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>løbende i stand til at publicere i centrale, dagsordenssættende fagtidsskrifter inden for hoveddisciplinerne, hvor vi ønsker at sætte eller præge den faglige dagsorden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>udvikling af publikationsstrategier for afdelingerne</li> <li>publikationsplaner for de enkelte yngre forskere med henblik på kvalitetssikring af CV inden for deres tenure clock</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>anerkendt og profileret som førende anvendt videnskabeligt metodehus på velfærdsområdet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>succesfuld implementering af VIVE Metodeakademi på anvendt kvantitativ og dernæst kvalitativ velfærdsforskning</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>leveringsdygtig i vidensprodukter, som integrerer styring og levekår på de centrale velfærdsområder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>løbende adressering og opdyrkning af båndbredden i vidensbidragene på de centrale velfærdsområder i alle afdelinger</li> </ul>

Organisatorisk kapacitet	
I 2024 er VIVE:	Det aflæses af:
<ul style="list-style-type: none"> <li>internationalt forbundet med en håndfuld relevante internationale, herunder især nordiske, vidensinstitutioner på velfærdsområdet, som benchmarks og læringspartnere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>et etableret netværk af ca. fem relevante partnere baseret på en benchmarking- og læringsstrategi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>integreret i markante forskningssamarbejder med universiteterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>etablerede samarbejdsnetværk med universiteterne på alle VIVEs centrale fagområder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En anerkendt og attraktiv arbejdsplads for profilerede forskere og analytikere på velfærdsområdet baseret på aktiv og fagligt engageret ledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tilfredsstillende APV-målinger</li> <li>faldende sygefravær</li> <li>stabile ansøgerfelter på højt niveau</li> <li>fastholdelse af kernemedarbejdere</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En organisation med en punktlig, effektiv og fagligt orienteret understøttende struktur, der giver organisationen den nødvendige tekniske og administrative støtte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dækkende, styringsrelevant ledelsesinformation, der understøtter ledelsens ressourcestyring</li> </ul>

Finansielt grundlag	
I 2024 er VIVE:	Det aflæses af:
<ul style="list-style-type: none"> <li>fortsat løbende i stand til at hjemtage en stabil portefølje af konkurrenceudsatte forskningsmidler, herunder internationale, i samarbejde med universiteterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stabil hjemtagning over årene med hensyn til forskningsråd og førende fonde, samtidig med at tidsforbruget mindskes i forhold til baseline 2020</li> <li>deltagelse i større internationale projekter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>fortsat løbende i stand til at hjemtage fagligt relevante IDV-opgaver med anvendelse af færre ressourcer end i dag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>forbedring i ratio mellem hitrate og tidsforbruget til tilbud i forhold til baseline 2020</li> <li>stigende hjemtagning af signifikant og strategisk relevante opgaver</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>baseret på en stabiliseret finanslovsbevilling med det formål at (i) styrke vidensbeholdningen som kollektivt gode, (ii) bevare forskningskompetencernes kritiske masse ved fastholdelse og rekruttering af talent, (iii) sikre muligheden for medfinansiering på fondsfinansierede projekter, (iv) fastholde muligheden for at igangsætte strategisk prioriterede udviklingsprojekter, fx relateret til digitalisering og klimapolitikens nedslag i velfærdspolitikken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fastholdelse eller udvidelse af det nuværende FL-bevillingsniveau</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>i stand til øget strategisk kombination af trækingsret og ekstern finansiering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>udvikling og iværksættelse af koncept for samfinansiering og succesfuld hjemtagning af eksterne midler til trækingsretsprojekter</li> </ul>

Disse sigtepunkter former den fremtidige vinkling og styring af VIVE i de kommende år:

- VIVE skal holde sig sin *samfundsopgave* for øje og arbejde kontinuerligt for opretholdelse og udvikling af vidensbeholdningens finansielle og faglige forudsætninger og vidensbevægelsernes kvalitet, relevans og markedsværdi.
- VIVE skal dække de *klassiske velfærdsområder*. I den forstand er strategien konservativ. Men VIVE skal samtidig aflæse og være i front med bidrag til forståelse og håndtering af de centrale samfundsmæssige *megatrends*: velfærdssamfundets ressourcemæssige bæredygtighed, sammenhængskraft og effektivitet, som disse kommer til udtryk på de relevante velfærdsområder, på systemniveau, policyniveau, institutionsniveau og aktørniveau.
- VIVE skal kontinuerligt opsøge *opdateret viden* om udfordringer og problemopfattelser på velfærdsområderne og blandt de centrale eksterne aktører og arbejde målrettet med den *analytiske integration mellem styrings- og levkårsvinkelen på de centrale områder*.
- VIVE skal kendes på produkternes kvalitet, relevans og uvildighed. Uvildigheden er sat på begreb i VIVEs integritetskodeks. Der skal løbende arbejdes med kodificering og konkretisering af kodeksets implikationer for og virkning i forskellige samarbejdsrelationer.
- VIVEs finansieringsstrategi skal afledes af samfundsopgaven og skabe grobund for *fortsat samspil mellem vidensbeholdning og vidensbevægelser*; mellem forskning og analyse; mellem vidensproduktion, VIVE selv sætter i gang, og efterspørgselsgenereret vidensproduktion. VIVE skal fortløbende professionalisere og understøtte ansøgnings- og tilbudsskrivning.
- VIVEs *standard- og spidskompetence* skal genkendes både i markedsefterspørgselen efter praksnære analyser, myndighedernes efterspørgsel efter kvalitetsunderbygget styringsrelevans og forskningsverdens og fondenes efterspørgsel efter højt videnskabeligt niveau. VIVE skal, som organisation, forene disse succeskriterier.
- VIVE skal dyrke samarbejde med *danske og internationale universiteter* om bevillinger og samproduktion og samarbejdet med *relevante fonde* om identifikation og opdyrkning af fremtidige problematikker på velfærdsområderne.
- VIVE skal være vidensproducent for *hele Danmark* og herunder særligt lægge vægt på engagement og tilstedeværelse uden for hovedstadsområdet og ude i velfærdsstatens praksis, hvor velfærdsudfordringerne kommer til udtryk. Som springbræt skal VIVEs Aarhusstrategi udvikles videre.
- For at indfri dette, skal VIVE skærpe arbejdet med at dyrke *synergi* mellem organisationens fagområder, fokus og metoder på tværs af afdelinger og lokationer.
- For at sikre høje *faglige standarder* skal VIVE rekruttere og fastholde højtprofilerede forskere og analytikere og udvikle disses opgave med at understøtte VIVEs unge vidensmedarbejderes kompetenceudvikling og standardsætning inden for velfærdsforskningens hoveddiscipliner.
- VIVE skal udvikle en *kommunikationsstrategi*, der afspejler organisationens interne behov for videnssamarbejde såvel som eksterne aktørers behov for forskellige vidensformater. VIVE skal formidle sin viden i alle relevante medier under iagttagelse af VIVEs kodeks for integritet.
- VIVE skal *skærpe udsynet* mod vidensinstitutioner uden for Danmark, ikke mindst i de nordiske lande, for at benchmarke det faglige niveau og indhente inspiration fra andre vidensmiljøer på velfærdsområdet af relevans for Danmark.

## BILAG 1 VIVEs integritetskodeks

**Vidensorganisationers troværdighed afhænger af deres faglige integritet. Praksisnære vidensorganisationers relevans afhænger af tæt dialog med den relevante omverden. Med VIVEs integritetskodeks sikrer VIVE, at produktionen af viden muliggør begge dele.**

Kvalitet, uvildighed og anvendelighed er VIVEs kerneværdier, der sikrer, at både rekvirenter og aktører i de velfærdssektorer, VIVE arbejder med, og den brede offentlighed kan stole på analyser fra VIVE.

VIVEs forskning og analyse forener videnskabelige metoder og teorier med relevans for både beslutningstagere og praktikere på velfærdsområderne. Samtidig går VIVE ikke på kompromis med kvalitet og uvildighed.

VIVEs integritetskodeks skal sikre, at analyser og rapporter kan kvalificeres af dialogen med rekvirenter og andre interessenter, samtidig med at det står klart, at VIVE er ansvarlig for det faglige indhold.

Integritetskodekset indeholder følgende konkrete retningslinjer for VIVEs interne forretningsgange og eksterne kommunikation:

- VIVEs analyser bygger på forskningsbaseret viden og videnskabelige metoder. Derfor påtager VIVE sig kun opgaver, hvor vi i vores organisation har de relevante kompetencer og tilstrækkelige ressourcer til at løse opgaven.
- Det er altid VIVE, der har det faglige ansvar for indholdet i VIVEs rapporter. Hvis VIVE er underleverandør, skal det tydeligt fremgå af rapporten, hvilke dele VIVE er ansvarlig for.
- Der aftales ved projektstart klare rammer for møder med rekvirenter og andre aktører. På møder kan der drøftes fremdrift og orienteres om foreløbige resultater.
- VIVE lader aldrig rekvirenter eller interessenter forfatte hele rapporter eller enkelte afsnit. Når det er relevant og aftalt, modtager VIVE skriftlige kommentarer fra rekvirenter eller andre til en udsendt PDF fil. Kommentarer modtages i mail eller følgeskrivelse. VIVE modtager ikke kommentarer eller rettelser i rapportudkast. For både mundtlige og skriftlige kommentarer gælder det, at det alene er VIVE-medarbejdernes faglige vurdering, som afgør, om ønsker om ændringer imødekommes.
- VIVEs produkter er først endelig færdige, når de er kvalitetssikret og godkendt af VIVEs faglige ledelse.
- VIVEs produkter bliver altid offentliggjort. Som udgangspunkt aftales publiceringstidspunkt i kontrakten. VIVE vil dog altid offentliggøre rapporter senest 6 måneder efter færdiggørelsen. Hvis en rekvirent offentliggør en rapport eller dele deraf, vil VIVE altid straks offentliggøre rapporten på VIVEs hjemmeside.
- Som udgangspunkt anvendes VIVEs standardkontrakt. Hvis dette ikke er muligt, sikrer VIVE, at retningslinjer om offentliggørelse og en klar beskrivelse af ansvar for indholdet fremgår af kontrakten.