

Þorvaldur Ingi Jónsson

**143. löggjafarþing 2013–2014.**  
**Þingskjal 848 — 488. mál.**

### **Frumvarp til laga um ríkisendurskoðanda**

Ábendingar:

2. gr.

Mikilvægt er að ríkisendurskoðandi hafi góða þekkingu og reynslu af stjórnsýslunni. Í dag eru of fáir löggiltir endurskoðendur starfandi í stjórnsýslunni. Legg til að í 2 gr. verði bætt inn í setninguna. Hún verði: ... Hann skal hafa löggildinu sem endurskoðandi, ***góða stjórnsýsluþekkingu og reynslu*** og má ekki vera alþingismaður.

3. gr.

Hafa eftirlit með **tekjuöflun** ríkisins. Það er eflaust ekki ætlun laganna að ríkisendurskoðandi hafi álit á skattlagningu ríkisstjórnarinnar. Betra að nota orðið ... ***tekjum / tekjuliðum***. Þá alveg ljóst að eftirlitið er með framkvæmd og innheimtu á hverjum tekjulið fyrir sig.

4. gr.

Þar þarf að bæta inn lið **(d) Eftirlit með framkvæmd fjárlaga**. Það er mikilvægt að ríkisendurskoðandi gefi álit sitt á framkvæmd fjárlaga innan fjárlagaársins. Þá eru meiri líkur á að brugðist verði fyrr við og gripið til aðgerða til að tryggja betur að fjárlög standist.

5. gr.

Mæli eindregið með því að setning í núverandi lögum verði áfram inni í nýju lögunum: (d). ***Að kanna og votta áreiðanleika kennitalna um umsvif og árangur af starfsemi stofnana birtist þær með ársreikningi.*** Eins og fram kemur víða í frumvarpinu á ríkisendurskoðandi að leggja mat á árangur. En það er nær ómögulegt nema einhverjar formlegar árangursmælingar eigi sér stað. Hjá Ríkisendurskoðun kom út árið 2003 skýrslan „[Náðist árangur](#)“. Undirritaður fékk styrk frá Alþingi árið 2011 til að vinna skýrsluna „[Samræmt yfirlit um hlutverk og árangur í ríkisrekstri](#)“ sem hér fylgir. Þar eru frekari skýringar. Almennt er í dag lögð áhersla á ekki sé nægjanlegt að meta stöðu stofnana einungis út frá fjármálalegum niðurstöðum. Það þurfa einnig að vera til skýr árangursviðmið sem hægt er að nota til að meta árangur og forgangsraða verkefnum.

# Samræmt yfirlit um hlutverk og árangur í ríkisrekstri

Fyrsta útgáfa

Unnin í janúar – júlí 2011

Alþingi veitti 500 þús. kr. framlag  
af fjárlögum 2011 til gerðar þessarar skýrslu.

(Vinnuheiti: Samræmdar árangursmælingar  
fyrir ríkisstofnanir)

**Þor ehf**

Höfundur:  
Þorvaldur Ingi Jónsson  
Netfang [thorehf@talnet.is](mailto:thorehf@talnet.is)  
Sími: 899-2430

# Efnisyfirlit

Inngangur .....	2
Skilgreining á árangursríkum ríkisrekstri.....	3
Samræmt yfirlit um hlutverk og árangur í ríkisrekstri .....	4
Framsetning yfirlitsins um hlutverk og árangur.....	6
„Heiti stofnunar“ – Yfirlit um hlutverk og árangur .....	7
Skýringar á einstökum liðum í yfirlitinu.....	9
Fjármál .....	9
Tölfræði .....	9
Viðskiptavinir – hvað vilja þeir ?.....	9
Starfsmenn og viðhorf þeirra (könnun SFR).....	11
Sjálfsmat stjórnenda (í anda CAF).....	12
Innleiðing á yfirliti um hlutverk og árangur .....	13
Samantekt – niðurlag .....	15
Viðauki – um CAF árangurs- og sjálfsmatlíkanið.....	16
Dæmi um samandregið yfirlit skv. CAF „sjálfsmati“ .....	18
Mælingar á framkvæmd og árangri með CAF líkaninu .....	19
Stjórnun og framkoma æðstu stjórnenda (Leadership).....	19
Stefna og áætlanir (Strategy and planning) .....	20
Starfsfólk – mannauðurinn (People).....	20
Samstarf við hagsmunaaðila – auðlindir (Partnership & Resources) .....	21
Ferlar – verklag (Processes) .....	23

# Inngangur

Í þessari skýrslu er sett fram ný hugmynd um samræmt yfirlit um hlutverk og árangur í ríkisrekstri. Yfirlitið á að gefa lesandanum góða mynd af stöðu viðkomandi verkefnis hjá ríkinu. Það á að vera „mælaborð“ um breytingar og stöðu milli ára á árangri hjá stofnunum ríkisins. Von höfundar er að skýrslan verði grunnur að samræmdu yfirliti sem allar stofnanir ríkisins þurfi árlega að skila eins og nú er gert vegna fjármála. Yfirlitið verði aðgengilegt öllum og auki þar með á gegnsæi, aðhald og árangur í ríkisrekstrinum.

Höfundur starfaði hjá ríkisbókhaldi (1978-1991) og Ríkisendurskoðun (2003-2006). Hjá ríkisbókhaldi hafði höfundur m.a. umsjón með hönnun og innleiðingu á bókhalds- og áætlana-kerfi ríkisins BÁR (notað 1987 til 2004) en vann hjá Ríkisendurskoðun m.a. að skýrslum um framkvæmd fjárlaga. Samhliða starfinu hjá Ríkisendurskoðun skrifaði höfundur meistararitgerð í stjórnun og stefnumótun um *Árangursríka stjórnsýslu* (2005).

Stofnanir gera upp sín fjármál í samræmi við lög um *fjárreiður ríkisins (88/1997)* þar sem krafa er gerð um samræmt uppgjör á fjármálum ríkisins. Með sama hætti má hugsa sér að draga fram samræmdar lykilupplýsingar um megin verkefni ríkisins og auka þannig gegnsæi og möguleika á samanburði á milli samkynja stofnana hjá ríkinu. Í þessari stuttu skýrslu birti ég dæmi um einfalt yfirlit í þessum anda. Útfærslu yfirlits og innleiðingu þarf að ræða frekar og ná sátt um hagkvæmustu framkvæmdina. Gerð yfirlitsins þarf að vera hluti af reglubundinni upplýsingaöflun innan ársins. Við ársuppgjör þurfa upplýsingar að liggja fyrir þannig að yfirlitið geti verið hluti af ársskýrslu stofnunar.

Það er ljóst að flest ráðuneyti og stofnanir eru ekki að nýta sér verkfæri árangurstjórnunar eins og hún er kynnt í handbók fjármálaráðuneytis *Árangursstjórnun í ríkisrekstri* (2004). Frá því að höfundur starfaði hjá Ríkisendurskoðun hefur hann haft trú á að vænlegasta leiðin til að innleiða árangursríkari stjórnarhætti væri að skylda ráðuneyti og stofnanir til að birta samræmda lykilþætti um starfsemina.

## Skilgreining á árangursríkum ríkisrekstri

Markmiðið með því að útfæra yfirlit um lykilupplýsingar hjá stofnunum er að betur megi greina hlutverk, stöðu og árangur í starfsemi stofnana. Við útfærslu yfirlitsins hefur höfundur í huga sína skilgreiningu á árangursríkum ríkisrekstri þar sem unnin eru „réttu verkin, hagkvæmt og skilvirkt“. Yfirlitið þarf því að gefa upplýsingar um hvernig unnið er að verkefninu, hvað það kostar, hversu mikilvægt það er í augum hagsmunaaðila (viðskiptavina) og að með samræmdum upplýsingum verði hægt að meta árangurinn.

Alþingi og framkvæmdavaldið bera ábyrgð á því að fjármunum sé varið í „réttu verkin“. Skilgreining höfundar er eftirfarandi:

- Alþingi setur lög sem afmarka þau meginhlutverk (verkefni) sem framkvæmdavaldið á að vinna að í samræmi við stefnumótun sem tekur mið af vilja borgaranna á hverjum tíma. Réttu verkefni eru þau sem „meirihluti“ kjörinna fulltrúa borgaranna telur að skili mestri „hagsæld“ til samfélagsins eða stuðli að því að almenningur búi við þau skilyrði sem samfélagið telur æskileg, svo sem frelsi og jafnrétti. Alþingi þarf því bæði að setja lög sem stuðla að almennri velferð og sem tryggja samkeppnishæft umhverfi fyrir atvinnulífið. Lögini þurfa að kveða skýrt á um hver fari með framkvæmdavaldið og hvernig árangurinn verði metinn.
- Framkvæmdavaldið á að tryggja að jafnræðis og hagkvæmni sé gætt við framkvæmd laganna.
- Framkvæmdavaldið þarf að setja sér stefnu og forgangsraða verkefnum í samræmi við meginhlutverkin og fjárlög hverju sinni.

Verkefni eru unnin hagkvæmt þegar þeim er lokið í samræmi við áætluð gæði og greitt hagkvæmasta verðið fyrir aðföngin. Skilvirkni er náð þegar hæft starfsfólk vinnur að verkefni og notar besta verklagið. Til þess að ná fram hagkvæmni og skilvirkni þarf m.a.:

- Framkvæmdavaldið (stjórnsýslan) að setja stefnu fyrir hvern málaflokk og verkefni þeirra sem lýsir þeim árangri sem sóst er eftir og hvernig honum skuli náð.
- Hæfa starfsmenn sem skilja stefnuna, vilji og geti unnið að henni og noti skilvirka verkferla til að leysa verkefni á hagkvæman hátt.
- Að unnið sé að hverju verkefni með þeim stjórnunaraðferðum sem henta best, til að ná þeim árangri sem stefnt er að.

## Samræmt yfirlit um hlutverk og árangur í ríkisrekstri

Við lestur þessarar skýrslu skal ávallt haft í huga að hér er verið að leggja fram hugmyndir sem þarf að ræða og prófa áður en að almennri innleiðingu kemur. Yfirlitið þarf með einföldum hætti að gefa glögga mynd af hlutverki og árangri í ríkisrekstrinum. Það þarf að vera einfalt að greina hvaða verkefnum ráðuneytum og stofnunum ber að sinna skv. lögum og hvernig þeim er skipt niður á stofnanir. Það verði hægt að rekja sig frá ráðuneytum til stofnana og stærri verkefna. Hversu miklum fjármunum er varið til þeirra, hversu margir starfa við verkefni, hve umfangsmikil þjónustan er og hvernig meta viðskiptavinir þjónustuna. Einnig þarf að meta innviði starfseminnar og mannaúðinn. Með samræmdum reglubundnum mælingum er hægt að meta stöðuna á hverjum tíma, hvernig hún breytist á milli ára og hvort áætluðum árangri hafi verið náð.

Markmið yfirlitsins er að Alþingi (fjárveitingavaldið), yfirstjórn ráðuneyta, stjórnendur stofnana og almenningur, hafi samræmdar upplýsingar til að meta mikilvægi og árangur verkefna ríkisins. Með því er verið að auka á gegnsæi í ríkisrekstrinum og auka aðhald. Betra aðgengi almennings að samræmdum lykil-upplýsingum um ríkisreksturinn opnar á virkari viðbrögð almennings og gagnvirkari samskiptum við hagsmunaaðila ráðuneyta og stofnana. Það eykur síðan líkur á því að verkefnum verði forgangsraðað eftir mikilvægi.

Hér eru lagðar fram hugmyndir sem hafa fengið jákvæð viðbrögð frá nokkrum stjórnendum og sérfræðingum í stjórnarsýslunni. Næsta skref er að fá áhugasama sérfræðinga í ráðuneytum og forstöðumenn til að prófa og þróa yfirlitið.

Allar stofnanir ríkisins uppfæra sínar fjárhagslegu upplýsingar í „Orra“ bókhaldskerfið hjá Fjársýslu ríkisins. Þar er einnig mannauðskerfi. Lykilupplýsingar um fjármál og tölfræði um mannauðinn liggja fyrir. Þá greiðir fjármálaráðuneytið fyrir samræmda starfsmannakönnun á vegum SFR (Stéttarfélag í almannabágu). Einu upplýsingarnar sem ekki liggja almennt fyrir eru kannanir á viðhorfum viðskiptavina (hagsmunaaðila) til þjónustunnar sem veitt er. Í skýringum með yfirlitinu eru nefnd dæmi um einfaldar leiðir til að gera slíkar kannanir. Í lok yfirlitsins er gert ráð fyrir að stjórnendur svari nokkrum spurningum um stöðu ýmissa lykilþátta í stjórnun og starfsháttum sem eiga að stuðla að auknum árangri.

Í fyrsta áfanga er lagt til að nýttar verði fyrirliggjandi upplýsingar. Upplýsingaöflun verður þá í almennu ferli þannig að kostnaður verður óverulegur. Ávinningurinn af þessum lykilupplýsingum verður verulegur og mun koma til með að þrýsta á stjórnendur stofnana til þess að taka upp þá stjórnarhætti og vinnubrögð sem skila þeim árangri sem stefnt er að. Það leiðir síðan almennt til betri stjórnunar, virði mannauðsins aukist á milli ára og reynt verði að finna

leiðir til að bæta þjónustuna og sinna betur „réttu“ verkefnum með betri samskiptum við viðskiptavinum (hagsmunadila). Það leiði til meira trausts og samvinnu á milli ríkis og borgaranna.

Sjá í lok skýrslunnar hugmyndir að framkvæmdaliðum og tímasetningu þeirra (bls. 13-14).

Í viðauka (bls. 16-23) er farið stuttlega yfir svokallað sjálfsmatslíkan CAF (Common Assessment Framework) – sem byggir á EFQM líkaninu – (yfir 2.000 stofnanir og fyrirtæki í Evrópu nota líkanið í dag). Sjá á vef handbók CAF [http://www.eipa.nl/files/File/CAF/Brochure2006/English\\_2006.pdf](http://www.eipa.nl/files/File/CAF/Brochure2006/English_2006.pdf). EIPA (European Institute of Public Administration) hefur umsjón með innleiðingu og þróun á CAF. Þar má sjá þær kröfur sem gerðar eru til framkvæmdaþátta sem talið er að skipti mestu máli til að ná góðum árangri í rekstri stofnana. Ætlast er til þess að hver stofnun setji upp áætlun um eigin framkvæmdaþætti og árangursmarkmið. CAF módelið gerir ríkar kröfur til stjórnenda um faglegt verklag, skipulag og eftirfylgni. CAF líkanið nýtist vel fyrir stofnanirnar sjálfar meðan samræmda yfirlitið um hlutverk og árangur nýtist vel ytri aðilum, s.s. Alþingi, ráðuneytum og almenningi. Ef stofnanir ná að tileinka sér aðferðarfræði CAF (eða annað viðurkennt verklag stjórnunar) til aukins árangurs þá leiðir það almennt til betri mælinga í samræmda yfirlitinu.

Í næsta kafla er farið yfir helstu upplýsingar í nýja yfirlitinu um hlutverk og árangur.

## Framsetning yfirlitsins um hlutverk og árangur

Mikilvægt er að útfæra samandregið yfirlit (mælaborð) með lykilupplýsingum sem gefa góða mynd af hlutverki og árangri einstakra verkefna í ríkisrekstrinum. Yfirlitið birtir aðeins samræmdar lykilupplýsingar fyrir allar stofnanir. Á netinu verði hægt að smella á línur í yfirlitinu og opna á frekari upplýsingar sem liggja að baki.

Yfirlitinu er ætlað að gefa heildarmynd af kostnaði, tölfræði og viðhorfum viðskiptavina og starfsmanna til stofnunar. Einnig komi fram hvort stofnun sé að nýta sér viðurkenndar aðferðir stjórnunar og verklags. Þegar árangur er metinn þarf að taka tillit til ytri og innri aðstæðna. Hægt er að bera saman samkynja verkefni en þó að teknu tilliti til ytri þátta, s.s. staðsetningar.

Lagt er til að innleiða yfirlitið í samræmi við þær upplýsingar sem liggja fyrir hjá flestum stofnunum í dag. Upplýsingar um fjármál og tölfræði um starfsmannamál liggja fyrir í fjárhags- og mannauðskerfi Fjársýslu ríkisins (Orra). Allar stofnanir eiga nú kost á að taka þátt í SFR könnuninni. Lagt er til að niðurstöður þeirrar könnunar verði í upphafi teknar beint inn í yfirlitið, enda gefa þeir nægjanlega glögga mynd að viðhorfum starfsmanna til lykilþátta í starfsemi stofnunar. Í SFR könnuninni er notaður kvarðinn frá 1 til 5. Þar sem 1 er svar við að vera mjög ósammála því sem spurt er um, 2 frekar ósammála, 3 hvorki né, 4 frekar sammála og 5 mjög sammála. Þar er einnig gefinn möguleiki á að merkja við „vil ekki svara“ eða „veit ekki/á ekki við“. Almennt er talið að niðurstaða sé viðunandi ef meðaltalið er um 4.

Framsetning yfirlits verði í megin atriðum þannig að í haus yfirlits komi fram heiti stofnunar (tenging við ráðuneyti og málefnaflokk). Þá verði ein til tvær setningar um verkefni stofnunar með tilvísun í lög/reglugerð og rafræn tenging við frekari upplýsingar um stofnunina.

Sjá frekar á næstu síðu dæmi um framsetningu yfirlitsins og stuttar skýringar þar á eftir.



## „Heiti stofnunar“ – Yfirlit um hlutverk og árangur

Hér verði birt stutt lýsing á hlutverki, - stefnu og meginverkefnum stofnunar. Krækja (tenging) verði við lög og reglur um verkefni stofnunar og við ýtarlegri upplýsingar á vef stofnunar eða ráðuneytis.

	Raun 2010	Áætlun 2011	Raun 2011	Áætlun 2012
<b>Fjármál:</b> (tenging við ársreikning stofnunar í ríkisreikningi) Kostnaður ársins Þjónustu- og sértekjur Bein framlög í fjárlögum – frá ríkissjóði Laun- og launatengd gjöld	Í m.kr	Í m.kr	Í m.kr	Í m.k
<b>Tölfraði:</b> (tenging við yfirlit úr mannaúðskerfi) Fjöldi stöðugilda Fjöldi starfsmanna (hér allir taldir sem eru á launum) Karlar Konur Fjöldi með háskólamenntun Meðal lífaldur Meðal starfsaldur Starfsmannavelta á ári Allar fjarvistir – meðal dagafjöldi á starfsmann Fjarvistir án langtímafjarvista – meðalfjöldi daga á starfsmann	Talning	Talning	Talning	Talning
<b>Viðskiptavinir</b> (Nefna helstu hagsmunaaðila, fjöldi ef það á við): <b>Stutt lýsing á hvernig könnun var unnin meðal viðskiptavina, t.d. almenn þjónustukönnun, rýnihópar, opnar spurningar og ábendingar á vef.</b> Viðskiptavinir eru ánægðir með þjónustuna Þjónustan er mikilvæg fyrir viðskiptavinum Viðskiptavinir telja forgangsstöðun á þjónustu vera rétta Ímynd stofnunar hjá viðskiptavinum er góð	1-5	1-5	1-5	1-5

	Raun 2010	Áætlun 2011	Raun 2011	Áætlun 2012
<b>Starfsmenn (könnun SFR) tenging við sundurliðun úr könnun</b>	1-5	1-5	1-5	1-5
<b>Heildarmeðaltal</b>				
Trúverðugleiki stjórnenda				
Starfsandi				
Launakjör				
Vinnuskilyrði				
Sveigjanleiki vinnu				
Sjálfstæði í starfi				
Ímynd stofnunar				
Ánægja og stolt				
<b>Sjálfsmat stjórnenda</b> (í anda CAF, sjá skýringar á matsreglum á bls. 12): Fyrir liggur greining á hagsmunaaðilum stofnunar og þjónustubörf þeirra. Stjórnendur hafa forgangsraðað og kostnaðargreint meginverkefni stofnunar. Stofnun vinnur eftir skriflegum reglum um faglega ráðningu starfsmanna. Stofnun nýtir viðurkenndar aðferðir árangurs- og gæðastjórnunar. Árangursmælingar eru nú þegar gerðar hjá stofnun. Skýrri stefnu er fylgt um lykilþætti, s.s. mannauð, verkefni og samfélagsábyrgð.	0-100	0-100	0-100	0-100

# Skýringar á einstökum liðum í yfirlitinu

## Fjármál

Í yfirlitinu eru birtar annars vegar rauntölur og hins vegar áætlanir. Áætlanir vegna fjármála eiga að vísa í fjárheimildir eins og þær voru birtar í fjárlögum. Birtur er heildarkostnaður við rekstur stofnunar og hversu miklar þjónustu- og sértekjur stofnunar eru. Bein framlög af fjárlögum sýna síðan hversu mikið af kostnaði er greiddur beint af skatttekjum. Í sér línu birtast launagjöldin sem síðan er hægt að bera saman við tölfræðina um starfsmannafjölda. Frá línunni um heildarkostnað verður hægt að opna beint á fjárlagaliðina og sjá þar nánari sundurliðun á rekstrarkostnaði. Þessar upplýsingar gefa mynd af kostnaði við þau verkefni sem stofnun sinnir og hversu hátt hlutfall launagjöldin eru. Ef stofnunin er þjónustustofnun er hlutfall launa hátt, en lægra ef verkefnum er útvistað eins og t.d. hjá Vegagerðinni. Í þessum hugmyndum er lagt til að almennt birtist fjórir dálkar í yfirlitinu. Fyrir hvert ár verði skráðar upplýsingar fyrir áætlun (í fjárlög vegna fjárhæða) og rauntölur. Stofnanir sjái sjálfar um að skrá þessar upplýsingar inn en þær verða staðreyndar af Ríkisendurskoðun. Í árslok árið 2011 eru fjárlög klár og í febrúar árið 2012 eiga rauntölur fyrir árið 2011 að liggja fyrir. Þá verði þær birtar í yfirlitinu með fyrirvara um breytingar við endanlegt uppgjör í ríkisreikningi. Þegar til framtíðar er litið þá birtast alltaf þeir fjórir dálkar sem síðast voru skráðir. En í fyrirspurnum verður hægt að velja ár og t.d. hvort birta eigi aðeins rauntölur, þ.e. ef ósk er um að fá samanburð á rauntölum síðustu fjögurra ára.

## Tölfræði

Hér er gefinn upp fjöldi stöðugilda og hversu margir starfa hjá stofnun í fullu- eða hlutastarfi. Upplýsingar um hve margar konur og karlar starfi hjá stofnun og hversu margir eru með háskólamenntun. Dæmi um upplýsingar er meðallífaldur og starfsaldur sem gefur til kynna tryggð starfsmanna við stofnun. En þegar þær upplýsingar eru metnar þarf að taka tillit til stöðu stofnunar í umhverfi, t.d. ef ekki eru aðrar stofnanir sem bjóða sambærileg störf eða vegna stöðu þjóðmála. Fjarvistir gefa vísbendingu um líðan starfsmanna og hægt að bera þær saman á milli samkynja starfssemi. Meta þarf starfsmannaveltu eftir starfssviði stofnunar o.s.frv. Fjármála- og tölfræðilegu upplýsingarnar gefa möguleika á að reikna ýmsar kennitölur um hlutföll og meðaltöl.

## Viðskiptavinir – hvað vilja þeir ?

Fyrirtæki reyna að ná samkeppnisforskoti með því að veita framúrskarandi þjónustu og „eignast“ með því viðskiptavini. Vinna traust og tryggð viðskiptavina, þannig að þeir velji fyrst að koma aftur til þeirra þegar þeir leita aftur að sambærilegri þjónustu. Traust viðskiptasamband byggir á gagnkvæmum upplýsingum um þjónustuna sem veitt er og hvaða þjónustu viðskiptavinurinn

óskar helst eftir. Viðskiptavinir eru tilbúnir til að greiða í samræmi við gæði þjónustunnar. Hjá ríkinu eru allir landsmenn með einhverjum hætti „viðskiptavinir“. Þeir nýta vegi, menntun og heilbrigðisþjónustu og atvinnulífið starfar innan þeirra laga og reglna sem því eru settar. Traust, hagkvæm og skilvirk stjórnsýsla er grunnur að samkeppnishæfu velferðarsamfélagi.

Í starfssemi ríkisins þarf að ríkja metnaður eins og hjá framúrskarandi þjónustufyrirtæki um „að eiga“ viðskiptavini. Með góðum, stöðugum og gagnvirkum samskiptum við borgarana er hægt að meta þjónustupörfina – hver eiga gæðin að vera vs. kostnaður. Forgangsröðun verkefna liggja fyrir og unnið sé að þeim í samræmi við þær tekjur (skatta) sem til ráðstöfunar eru á hverjum tíma. Eina leiðin til þess að hægt sé að ná slíku fram er að viðskiptavinir (almennigur) hafi góðan aðgang að upplýsingum um kostnað og gæði þeirrar þjónustu sem veitt er. Þeir geti á einfaldan hátt komið á framfæri athugasemdum og bent á það sem betur má fara.

Í CAF er bent á leiðir til að kanna óskir og mat viðskiptavina á þjónustunni. Til þess að audlindirnar sem ríkið hefur til ráðstöfunar séu sem best nýttar verður að kostnaðargreina og forgangsraða verkefnum ríkisins. Í takt við þetta er í CAF lögð rík áhersla á góð og gagnkvæm samskipti við viðskiptavini. Mikilvægt er að greina gæði og ánægju viðskiptavina með þá þjónustu sem veitt er, ásamt því að reyna að fá mat á þjónustupörfinni. Er verið að veita „réttu“ þjónustuna?

Eftir að lög um þjónustu (verkefni) eru sett, er mikilvægt að tryggja að hún breytist í takt við þarfir hvers tíma. Um leið eru stjórnvöld að forgangsraða og þar með að tryggja eins og kostur er, að fjármunum ríkisins sé vel varið. En það er einnig ljóst að þjónustukannanir verða ekki gerðar með stöðluðum einföldum hætti. Í CAF er bent á ýmsar leiðir til að vinna að slíku mati, m.a. stofna rýnihópa, bein viðtöl við viðskiptavini, kannanir með úrtaki og viðskiptavinir geti alltaf með einföldum hætti komið að ábendingum. Þennan þátt þarf að ræða betur og ákveða hvaða aðferðir gefa viðunandi og trausta (réttu) niðurstöðu. Lagt er til að aðferðir og viðmið sem bent er á í CAF verði höfð til hliðsjónar við þróun yfirlitsins.

Í lok yfirlitsins eru nokkrir liðir í sjálfsmati stjórnenda sem gefa vísbendingu um hvort stofnun hafi innleitt viðurkennda stjórnarhætti, t.d. í anda CAF, s.s. um forgangsröðun verkefna og kostnaðargreiningu þeirra.

## Starfsmenn og viðhorf þeirra (könnun SFR)

Virði hvernar stofnunar er fólkið sem þar starfar - mannauðurinn. Til að sinna þjónustukröfunum þarf starfsfólk að hafa góða þekkingu. Starfsumhverfið og stjórnun ýtir undir viljann til að gera enn betur. Til að meta þróun og „virði“ mannauðsins er nauðsynlegt að gera samræmt mat á honum með reglulegu millibili.

Rík krafa er gerð til þess að starfsmenn viðhaldi þekkingu sinni og hafi tækifæri til endurmenntunar og starfsþróunar. Ef árangursviðmiðin í starfsmannamálum lækka milli ára er almennt hægt að segja að „virði“ og geta stofnunar til að leysa verkefni sín hafi minnkað.

Í fyrsta áfanga er lagt til að notaðar verði niðurstöður úr SFR könnun beint í yfirlitið. Á þessu ári greiðir fjármálaráðuneytið fyrir könnunina þannig að allar stofnanir geti tekið þátt í henni. Samræmdar niðurstöður eiga því að liggja fyrir á þessu ári og hvaða sundurliðun er að baki samtölunum. Samanber þau atriði sem nefnd eru í yfirlitinu, um trúverðugleika stjórnenda, starfsanda, launakjör, vinnuskilyrði, sveigjanleika vinnu, sjálfstæði í starfi, ímynd stofnunar, ánægju og stolt.

Í framtíðinni þarf að þróa þessar mælingar í átt til þess alþjóðlega líkans sem ákveðið verður að styðjast við, s.s. CAF. Þar er lýst þeim atriðum sem lögð er áhersla á varðandi starfsmanna- og mannauðsmál. Mikilvægt er að reglulegt mat á stöðu og árangri stuðli að framúrskarandi stjórnsýslu, stjórnun og auki metnað starfsmanna til að gera betur. Niðurstöður gefi góða mynd af stöðunni á hverjum tíma og hvort árangur hafi í raun aukist. Það gerist ekki nema með markvissum aðgerðum sem fylgt er eftir af ráðuneytum og stofnunum.

Ekki hefur tekist að innleiða árangursstjórnunina eins og til stóð allt frá árinu 1996. Það er því ljóst að innleiðing þessa yfirlits verður ekki að veruleika nema verkefnið fái stöð í lögum eða reglugerð. Gæti verið hluti af fjárreiðulögum ríkisins.

## Sjálfsmat stjórnenda (í anda CAF)

Þrátt fyrir að ekki sé grundvöllur til að innleiða CAF líkanið almennt í upphafi, þá er engu að síður rétt að setja fram nokkur lykilatriði sem ýti við stjórnendum í anda þess sem sjálfsmatið í CAF leggur til. Stjórnendur geta þá strax hafist handa við breytingar ef þörf er á. Sjá dæmið um atriði í yfirlitinu þar sem stjórnendur meta hvort þeir eru búnir að vinna ákveðin verk, m.a. árangursmæla, greint hagsmunaaðila, þjónustupörfina, forgangsraðað verkefnum, kostnaðar-greint, gert umbótaáætlanir og hafi skilgreint stefnu um samfélagslega ábyrgð (m.a. sjálfbærni). Gert er ráð fyrir að stofnanir útfæri sína eigin árangursmælikvarða. Umferðastofa er gott dæmi um stofnun sem notar mælingar með góðum árangri. Í CAF er búið að útbúa mælikvarða frá 0-100 (eða 1-5) eftir því hver staðan og árangur í viðkomandi verkefni er.

Hver liður er metinn út frá eftirfarandi meginreglu:

Staða	Skýring	Stig 0-100	Stig 1-5
Plan Áætlað	Ef ekkert hefur verið aðhafst í viðkomandi máli. Það er búið að gera áætlun (stefnu) um viðkomandi mál (stig eftir hversu langt komið).	0-10 11-30	0 1
Do Innleitt	Það er verið að framkvæma áætlun – stefnuna.	31-50	2
Check Ath.	Stefna innleidd / fylgt eftir hvort framkvæmdin er rétt, skv. áætlun.	51-70	3
ACT Framkv.	Eftir endurskoðun og eftirfylgni er framkvæmdaáætlun (stefna) endurmetin og nauðsynlegar breytingar gerðar til að bæta árangur.	71-90	4
PDCA Áætlað Innleitt Ath. Framkv.	(Plan, Do, Check, Act) Öll megin verkefni eru áætluð (með skýra stefnu), hún sett í framkvæmd, fylgt eftir, endurskoðuð reglulega og lagfærð. Lært af reynslunni (þekkingarstjórnun). Það er stöðugt unnið að endurbótum á viðkomandi sviði.	91-100	5

Frekari skýringar eru í handbók CAF. Sjá stutta lýsingu á helstu framkvæmdaþáttum líkansins í viðauka.

## Innleiðing á yfirlitinu um hlutverk og árangur

Eins og komið hefur fram á samræmda yfirlitið um hlutverk og árangur að nýtast stofnun og ytri hagsmunaaðilum, s.s. Alþingi, ráðuneytum og almenningi. En í viðauka er birt stutt samantekt á CAF mótelinu sem sérstaklega er ætlað einstökum stofnunum til að vinna með. Þá eru útbúnir sérstakir árangursþættir sem passa rekstri viðkomandi stofnunar. Við innleiðingu þessa samræmda yfirlits er mikilvægt að stofnanir frá flestum ráðuneytum, stórar og litlar, prófi yfirlitið. Það náist samstaða um þá lykilþætti sem gefa nægjanlega skýra mynd af starfsemi stofnunar þannig að lesandi geti gert sér grein fyrir hlutverki og árangri hennar. Þessi fyrsta útgáfa af yfirlitinu hefur fengið jákvæð viðbrögð hjá sérfræðingum innan stjórnsýslunnar, stjórnendum og forstöðumönnum stofnana.

Verkefni sem þarf að vinna á árinu 2011 (ágúst-deember)

Forsætis- og fjármálaráðuneyti þurfa að ákveða hvort reyna eigi innleiðingu á samræmdu yfirliti í anda þess sem hér er lagt til og hvort fjármálaráðuneytið eigi að sjá um verkefnið. Ef það verður gert þá þarf m.a. að vinna að eftirfarandi:

- Skipaður verði 7-10 manna faghópur fyrir innleiðingu yfirlitsins. Í hópnum verði fulltrúar frá forsætis- og fjármálaráðuneytum, stofnunum, (m.a. Fjársýslu ríkisins og Ríkisendurskoðun) og verkefnastjóri. Í ljósi áratuga reynslu af hönnun og innleiðingu stærri verkefna hjá ríkinu og menntunar, óskar skýrsluhöfundur eftir tækifæri til að koma að innleiðingu þessa verkefnis.
- Nokkrar stærri og minni stofnanir og ráðuneyti geri tilraun með útfyllingu yfirlitsins. Yfirlitið þróað.
- Framsetning yfirlits um hlutverk og árangur ákveðið og stutt handbók skrifuð með lýsingum á því hvernig það skuli unnið.
- Margt mælir með því að yfirlitið verði birt með tenginu við ársskýrslu/ársreikning stofnana. Bent er á að í lögum um Ríkisendurskoðun (nr. 86 1997) segir í 8 gr. 4. tölulið um endurskoðun hennar „Að kanna og votta áreiðanleika kennitalna um umsvif og árangur af starfsemi stofnana birtist þær með ársreikningi“. Við endurskoðun á ársreikningum stofnana fari Ríkisendurskoðun einnig yfir og staðreyni að upplýsingar í yfirlitinu séu réttar.
- Til þess að tryggja framgang þessa verkefnis þarf að setja lög um það eða reglugerð sem nær til allra ráðuneyta. Bent er á að hugsanlega er heppilegast að bæta þessu verkefni við fjárreiðulög ríkisins (nr. 88 1997). Þar þarf aðeins að setja inn ákvæði um megin efnisþætti yfirlitsins. Með tilvísan í 51 gr. laganna getur Fjármálaráðherra sett reglugerð um framkvæmd fjárreiðulaganna. Núgildandi reglugerð er nr. 1061 frá 2004. Ef til vill er nægjanlegt að endurskoða reglugerðina vegna samræmda yfirlitsins eða setja sér reglugerð.

- Útfæra þarf samræmdan vef fyrir vistun yfirlitsins. Vegna þess þarf að sækja um sérstaka fjárveitingu. Einstaka stofnanir þurfi þá ekki að greiða beint til verkefnisins. Stofnanir eru nú þegar vanar að skrá inn upplýsingar í samræmt kerfi við fjárlagagerð. Fjárlög birtast síðan á vefnum. Hugsanlega má útfæra vinnslu yfirlitsins með svipuðum hætti, jafnvel sem aðgreinda viðbót við fjárlagakerfið. Önnur leið er að útfæra yfirlitið sem viðbót við Orra, þar sem nú þegar eru grunnkerfi fjármála- og mannauðs ríkisins. Lagt er til að þessar leiðir verði kannaðar. Ákvörðun um skilvirkustu og hagskvæmstu leiðina liggir fyrir sem fyrst í haust. Miða þarf við að einfalt samræmt netkerfi til birtingar á yfirlitinu og undirgögnum verði tilbúið á árinu 2012.

Rétt er að minna á að á vef [www.fjarlog.is](http://www.fjarlog.is) er hægt að skoða „Verkefnavísa“ frá árunum 1997-2003. Þar var lögð áhersla á að birt væru helstu verkefni og fjöldatölur. Verkefnavísarnir þóttu ekki gefa nóga góða mynd af „árangri“. Þar er m.a. birt yfirlit yfir hlutverk og helstu verkefni. Það má vel hugsa sér að tengja slíkt yfirlit við fyrstu setningu í samræmda yfirlitinu. Þannig að hægt sé að smella á lýsinguna um hlutverkið og sjá þar að baki helstu verkefni sem stofnun sinnir.

Verkefni sem þarf að vinna á árinu 2012.

- Faghópurinn um innleiðinguna starfi áfram fram á árið 2012.
- Samræmt vefkerfi fyrir yfirlitið verði tilbúið á árinu 2012.
- Stofnanir geti skráð inn upplýsingar í kerfið á árinu 2012. Þá sé hægt að skrá þær raunupplýsingar sem til eru vegna ársins 2010, m.a. niðurstöður úr könnun SFR. Áætlun og rauntölur fyrir árið 2011 og áætlun fyrir árið 2012. Ljóst er að ekki verða tölur skráðar í alla liði vegna ársins 2010 eða ársins 2011. Það þarf að gefa eðlilegan tíma fyrir stofnanir til að innleiða alla þætti yfirlitsins.
- Yfirlitið verði aðgengilegt á vefnum árið 2013. Ekki verði gert ráð fyrir að yfirlitið verði birt formlega með ársreikningi fyrr en árið 2013/2014. Enda hafi þá gefist eðlilegur tími til innleiðingar yfirlitsins hjá stofnunum.



## Samantekt – niðurlag

Eins og fram hefur komið er hér gerð tilraun til að draga saman lykilupplýsingar í samræmt yfirlit um „hlutverk og árangur í ríkisrekstri“. Yfirlitið á að gefa öllum þeim sem vilja kynna sér verkefni ríkisins (stofnana og ráðuneyta) góða mynd af stöðu þeirra. Yfirlitið á að auka gagnsæi, skilning og traust á milli ríkis og almennings. Hagsmunaaðilar (viðskiptavinir) hafa þá betri upplýsingar til að meta þjónustuna sem veitt er og veita henni eðlilegt aðhald. Með því að nýta gagnvirka upplýsingatækni má safna upplýsingum um þjónustubörfina og forgangsraða verkefnum í samræmi við það. Þá er mikilvægt að yfirlitið gefi löggjafanum upplýsingar sem hægt er að nýta, þegar ákvarðanir eru teknar um fjárveitingar til verkefna og hvaða þjónustustig á að veita. Árangursviðmiðin í yfirlitinu ýta undir metnað stjórnenda og starfsmanna ríkisins.

Í ljósi erfiðleikana við innleiðingu árangursstjórnunar allt frá árinu 1996 er ljóst að samræmt yfirlit um „hlutverk og árangur í ríkisrekstri“ verður ekki innleitt nema með lagastöð eða reglugerð. Með einföldum hætti væri hægt að bæta inn í lögina um fjárreiður ríkisins (lög 88/1997 og reglugerðar 1061/2004) ákvæði um megin efni samræmds yfirlits og framkvæmd þess.

Það er mikilvægt að tilraunir verði gerðar með notkun yfirlitsins á árinu 2011 og 2012. Alþingismenn, framkvæmdavaldið og lykilstjórnendur í stjórnslunni þurfa að sýna verkefninu áhuga og skilning ef það á að fá brautargengi.

Hér er lögð til einföld samræmd leið til að gera upplýsingar um hlutverk og árangur í ríkisrekstri aðgengilegan. Leið fyrir opna og gagnsæja stjórnslu. Það byggir upp traust við alla hagsmunaaðila ríkisins.

Það er trú höfundar að þessar samræmdu upplýsingar muni skila betri ákvarðanatöku um verkefni og leiði til aukins skilnings almennings á mikilvægi verkefna ríkisins. Betri stjórnslu og ríkisrekstur er einn af hornsteinum aukins hagvaxtar og velfarnaðar í íslensku samfélagi.

*Þorvaldur Ingi Jónsson, júlí 2011.*

## Viðauki um CAF árangurs- og sjálfsmatslíkanið

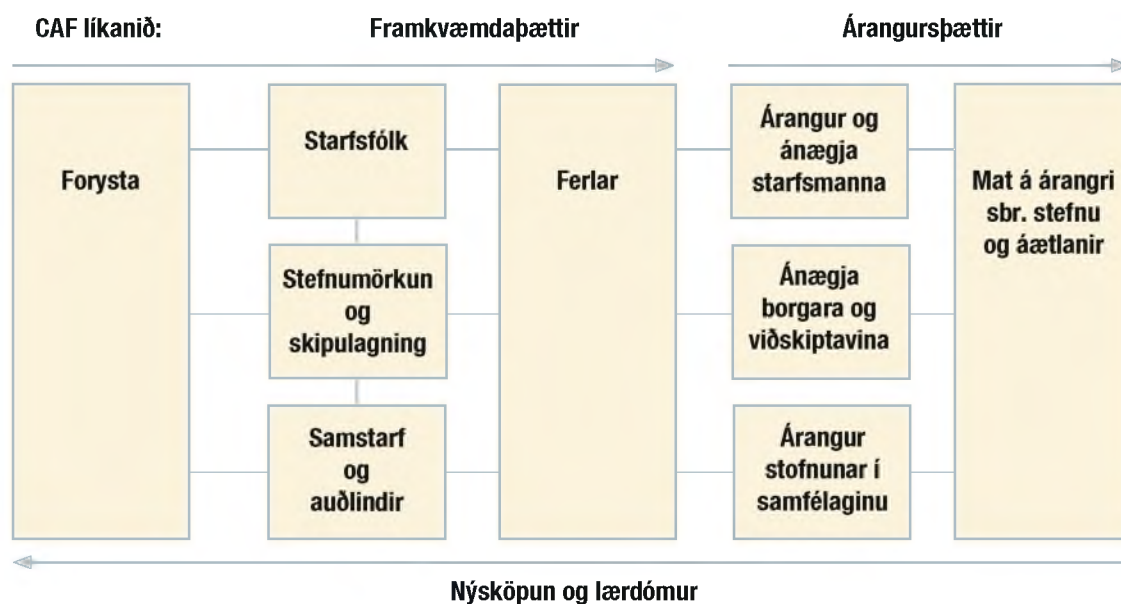
CAF líkanið var fyrst kynnt árið 2000, önnur útgáfa var birt 2006, sbr. handbók. Á næsta ári er von á 3. útgáfu af CAF. Eins og fram hefur komið byggir líkanið á EFQM árangurs- og sjálfsmatslíkaninu. CAF er aðlagð betur að mati á stöðu og árangri í opinberum rekstri. Hér er komið gott „tæki“ fyrir stofnanir til að vinna með til að bæta árangur í rekstri. Þegar unnið er með slíkt líkan þarf hver stofnun að fara í gegnum það og meta sína stöðu, gera áætlanir til úrbóta og fylgja þeim eftir. Hér er um stöðuga hringrás að ræða. Mat er lagt á mikilvægi verkefna, það er forgangsraðað, kostnaðargreint, fylgt eftir og endurmetið.

Í CAF módelinu eru fimm framkvæmdaþættir metnir og hversu vel þeir hafa verið útfærðir hjá stofnun. Síðan eru fjórir árangursþættir, þ.e. hversu góðan árangur stofnun hefur sýnt í raun við framkvæmd og eftirfylgni.

Í myndinni er sett upp hringrás – framkvæmdaþættir – árangur og þá er krafa gerð um stöðuga nýsköpun og þekkingaröflun sem á að bæta árangur frá ári til árs.

Tryggja þarf eins og kostur er að auðlindir verði á hverjum tíma nýttar eins vel og hægt er. Ný tækifæri nýtt og ávallt sé reynt að nýta auðlindirnar þannig að viðskiptavinir (hagsmunaaðilar) fái þá þjónustu sem þeir meta mest miðað við fjárveitingu til verkefnisins.

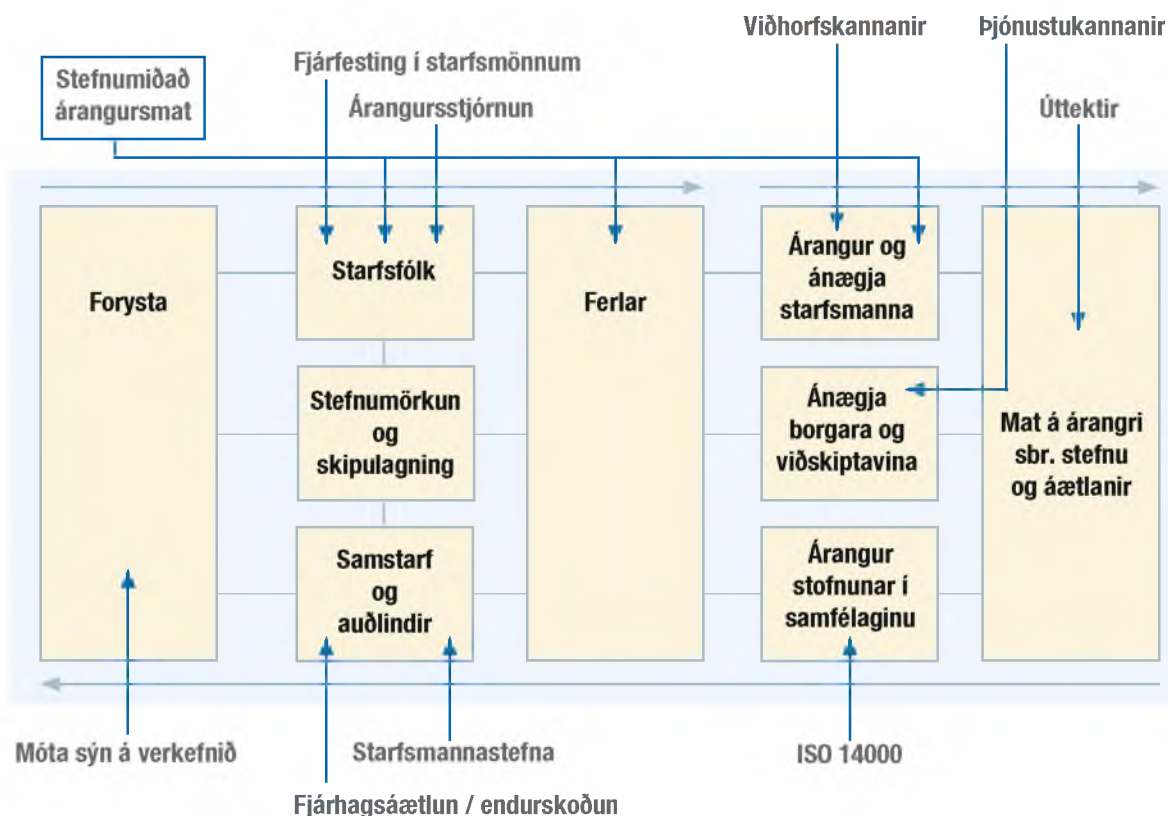
Í kynningu Gunnars Björnssonar, skrifstofustjóra starfsmannaskrifstofu fjármálaráðuneytis 23. mars 2011 eru eftirfarandi myndir birtar.



Í handbókinni um CAF er lögð áhersla á hringrás (Bench learning Cycle) þeirra verkefna sem vinna þarf til að auka árangur. Alltaf þarf að vinna í eftirfarandi hringrás:

- Áætlunum – skipulagningu forgangsverkefna – skilgreint fyrir hvern, hvernig og hvenær þarf að vinna verkin – hverjir eru samstarfsaðilar (Plan – what, how, when, with whom).
- Söfnun upplýsinga, mæla og bera saman – (collect, measure and compare – interest procedures, strenghts and result).
- Skilgreina hvar meiri þekkingar er þörf (Analyse areas for learning).
- Innleiða betra verklag – auka hagkvæmni og skilvirkni. (Implement the good practices in your organgization).
- Endurmeta og endurtaka ferlið (Evaluate and repaeat).

Í handbókinni er bent á ýmsar leiðir til að bæta einstaka framkvæmda- og árangursþætti í CAF líkaninu. Eftirfarandi mynd er í CAF (birt á íslensku í fyrirlestri Gunnars) og sýnir dæmi um þau „verkfæri“ sem hægt er að nota við árangursmatið.



## Dæmi um samandregið yfirlit skv. CAF „sjálfsmati“

Sjá stuttar skýringar við hverjum lið yfirlitsins á næstu síðum.

	Raun 2010	Áætlun 2011	Raun 2011	Áætlun 2012
<b>CAF árangurslíkanið – samræmt alþjóðlegt líkan</b> (tenging við upplýsingar um hvernig árangursmatið er framkvæmt).	0-100	0-100	0-100	0-100
<b>Framkvæmdaþættir (samtölur – smella á línu sem opnar sundurliðun)</b>				
Forysta (stjórnun – og traust á stjórn- endum) ( Leadership)				
Stefna og skipulag (Strategy and Planning)				
Starfsfólk – mannauður (People)				
Samstarf við hagsmunaaðila og auð- lindir (Partnership & Resources)				
Ferlar – verklag (Processes)				
Forysta (stjórnun – og traust á stjórn- endum) ( Leadership)				
<b>Árangursþættir</b>				
Ánægja borgara og viðskiptavina (Citizen/customer – oriented results)				
Árangur og ánægja starfsmanna (People results)				
Árangur stofnunar í samfélaginu (Society results)				
Árangur megin verkefna, skv. stefnu- og áætlunum (Key performance results)				

## Mælingar á framkvæmd og árangri með CAF líkaninu

Markmiðið með CAF er að þeir liðir sem teknir eru fyrir í matið gefi góða mynd að því hversu vel stofnunin sinnir verkefnum sínum. Þegar meta á stöðuna og árangurinn þarf að meta forystu, starfsfólkið, stefnu, samstarfsaðila, auðlindir og ferlana. Í þessum viðauka er aðeins lauslega farið yfir helstu framkvæmdaþættina.

Í næstu liðum verður gerð stutt samantekt á því sem skiptir mestu máli þegar meta á framkvæmd og árangur með CAF líkaninu.

### Stjórnun og framkoma æðstu stjórnenda (Leadership)

Það þarf að skapa einhug og skilning innan stofnunar um stefnuna og getu til að ná þeim árangri sem stofnun hefur sett sér. Í samræmi við þá pólitísku stefnu sem ríkir og þau lög sem stofnunin starfar eftir. Stjórnendur þurfa að ráða og þjálfa starfsmenn þannig að hæfni og geta þeirra sé í samræmi við verkefnið sem þeir eiga að sinna. Vinnuaðstæður og verkferlar starfsmanna eiga að stuðla að þeim árangri sem sóst er eftir. Skv. skilgreiningum í CAF er ætlast til að æðstu stjórnendur veiti forystu innan stofnana, lýsi vel hlutverki og framtíðarsýn hennar, ásamt því að gildin séu skýr sem starfsfólk vinnur eftir. Spurningar í sjálfsmatinu þurfa því að gefa svör við því hvort æðstu stjórnendur starfi skv. ofangreindu. Þá er gerð krafa til stjórnenda um að þróa og innleiða árangursstjórnun.

Stjórnun og forysta (Leadership) – stöðumat í viðhorfskönnun:

- Stofnunin starfar eftir vel skilgreindu hlutverki, framtíðarsýn og gildum.
- Stofnunin vinnur eftir stefnu um hlutverk og framtíðarsýn til lengri tíma.
- Stefnan er endurskoðuð í samræmi við þjónustupörfina á hverjum tíma.
- Unnið er markvisst í samræmi við stefnuna að umbótaverkefnum og bættu verklagi.
- Starfsfólk fær hvatningu og tækifæri til að auka þekkingu og hæfni sína.
- Fagleg vinnubrögð hjá stofnuninni eru almennt til fyrirmyndar.
- Unnið er í samræmi við fyrirliggjandi (gæða)verkferla.
- Stofnunin setur tímasettar áætlanir um árangursviðmið.
- Árangurinn er metinn (mældur) reglulega.
- Stofnunin starfar í raun eftir síða- og jafnréttisreglum.
- Hagsmunaaðilar eiga, m.a. almenningur, gott aðgengi að upplýsingum um stefnu og árangur stofnunar (samræmda yfirlitið um hlutverk og árangur uppfyllir þetta skilyrði).
- Stofnunin vinnur skv. opinberri stefnu um gagnsæja og opna stjórnsýslu.
- Ánægja ríkir með stjórnun og hæfni yfirstjórnar.
- Ánægja ríkir með stjórn og hæfni næsta yfirmanns.

## Stefna og áætlanir (Strategy and planning)

Stefna, áætlanir og framkvæmd eiga að vera samhangandi. Stefnan raungerð í áætlunum sem fylgt er eftir og árangur metinn. Stefnan er sett í samræmi við hlutverk og framtíðarsýn sem þjónar best hagsmunaaðilum (þjóðinni). Rík krafa er gerð um árangursstjórnun, verklagið skýrt, framkvæmdin gegnsæ og metin reglulega. Áhersla er lögð á nauðsyn þess að stöðugt sé safnað upplýsingum um núverandi stöðu, þ.e. óskir viðskiptavina um þjónustuna, þannig að hægt sé að tryggja sem best að unnið sé að þeim verkefnum sem skila þeim mestri hagsæld. Það verður því að mæla lykilþættina reglulega til að meta stöðuna. Hvort markmiðum verkefnis sé náð, hverju þurfi að breyta og að gripið sé til viðeigandi aðgerða um leið og þörf.

Stefna og áætlanir (Strategy and planning) – stöðumat í könnunum hjá viðskiptavinum (hagsmunaaðilum) og starfsmönnum :

- Til er greining á viðskiptavinum (hagsmunaaðilum) stofnunar.
- Búið er að greina þjónustuþörf og væntingar viðskiptavina.
- Búið er að greina styrkleika og veikleika stofnunar (tengt stefnu og framtíðarsýn hennar).
- Auðlindir (resources) stofnunar hafa verið greindar og metnar.
- Verkefni hafa verið kostnaðargreind (hvaða auðlindir þau taka til sín).
- Verkefnum er forgangsraðað í samræmi við auðlindir stofnunar.
- Starfsmenn hafa skýra sýn á hlutverkið og stefnuna.
- Stofnun hefur sett sér árangursviðmið (í samræmi við stefnuna).
- Árangur er mældur.
- Nýsköpunar- og umbótaverkefnum er fylgt eftir.
- Verklag við mat á framkvæmd stefnu liggur fyrir.
- Stofnunin vinnur eftir reglum árangurs- og gæðaverklags.

## Starfsfólk - mannauðurinn (People)

Mannauðurinn er lykilauðlindin í starfssemi opinberra stofnana. Geta stofnunar til að sinna hlutverki sínu er samsvarandi getu, hæfni og vilja starfsmanna til að vinna að verkefnum hennar (stefnu) og því sem stofnunin á, ætlar og vill standa fyrir. Langflestir starfsmenn ríkisins eru sérfræðingar á sviði þeirrar þjónustu sem stofnunin veitir. Í allri stjórnun þarf að taka tillit til þess og gera kröfur í samræmi við það. Krafa er gerð um skilgreint verklag, gegnsæi og alls jafnræðis sé gætt í þjónustu. Góður uppbyggilegur starfsandi er mikilvægur, þar sem starfsmenn læra af mistökum, miðla þekkingu og bæta verklagið stöðugt til aukins árangurs. Krafa um góða mannaúdsstjórnun er rík. Stuðla skal að aukinni þekkingu og hæfni. Krafist er að stjórnendur standi ávallt faglega að ráðningum og endurmenntun starfsmanna. Geta þeirra sé í samræmi við stefnu og framtíðarsýn stofnunar. Þá þarf einnig að tryggja rétta (hagkvæma) starfsaðstöðu miðað við þá þjónustu sem veitt er. Í könnunum sem gera þarf meðal starfsmanna, þarf að setja fram spurningar sem meta mannauðinn, hæfni, getu og vilja hans til að ná þeim árangri sem stefnt er að. Reglulega þarf að liggja fyrir heildarlegt mat starfsmanna á stjórnun, aðbúnaði og starfsánægju.

Starfsmenn – mannauðurinn – stöðumat í könnunum:

- Til er greining á hvaða hæfni þarf að vera til staðar hjá starfsmönnum til að þeir geti sinnt verkefnum sínum.
- Markviss þróun mannauðsins er í samræmi við stefnu og framtíðarsýn.
- Starfað er eftir skriflegri starfsmanna- (mannauðs-) stefnu.
- Það ríkir gagnkvæmt traust á milli starfsmanna og stjórnenda.
- Starfsmenn starfa í anda þeirra gilda sem stofnunin stendur fyrir.
- Ánægja ríkir með starfsmanna- og mannauðsmálin almennt.
- Starfsmannasamtöl eru vel undirbúin.
- Stjórnendur hafa faglega þekkingu og uppfylla hæfniskröfur.
- Hæfni er metin og starfsmenn fá tækifæri til að nýta hana sem best.
- Upplýsingum og þekkingu er miðlað með markvissum hætti (eykur hæfni og getu).
- Starfsmenn fá góð tækifæri til þroska í starfi og til endurmenntunar.
- Starfsmenn fá eðlilegan framgang í starfi.
- Starfsumhverfi er öruggt og hagkvæmt fyrir starfssemina.
- Ávallt er vandað til ráðningar starfsfólks og fyllstu hlutlægni gætt.
- Eðlilegt jafnvægi er á milli vinnu og einkalífs.
- Vinnuálag veldur ekki langtímaþreitu.
- Andi og menning stofnunar hvetur til þróunar til aukins árangurs.
- Tekið er mark á og unnið með umkvörtunarefni starfsmanna.
- Tekið er tillit til þarfa fatlaðra.
- Launakjör eru sanngjörn miðað við sambærilegt starf annars staðar
- Stofnunin er samkeppnishæf við sambærilegar stofnanir (innanlands, erlendis).
- Til er almenn skilgreining á hvaða „eiginleikar“ (þekking, reynsla, persónueinkenni) nýtast best í viðkomandi starf.

## Samstarf við hagsmunaaðila – auðlindir (Partnership & Resources)

Þegar meta á raunverulegan árangur opinberrar starfssemi þá er nauðsynlegt að mat viðskiptavina (hagsmunaaðila - almennings) á þjónustupörfinni sé ljós. Það er forsenda þess að verkefnum sé rétt forgangsraðað miðað við þær auðlindir sem stofnunin hefur úr að spila. Gott samstarf við þá sem verið er að þjóna er því nauðsynlegt. Traust og samvinna verður að ríkja milli stofnunar og hagsmunaaðila. Þá er ætlast til þess að opinberir aðilar vinni saman og miðli þekkingu. Ein af kröfum til opinberrar stjórnsýslu er að tryggja sem best, að reglur sem atvinnulífið starfar eftir séu skýrar og skilvirkar. Atvinnulífið búi við samkeppnishæft starfsumhverfi, bæði er varðar almenna starfsemi innanlands og í samkeppni við erlend fyrirtæki. Það er því rík krafa um skýra og gagnvirka upplýsingagjöf við hagsmunaaðila. Með opnum samskiptum við hagsmunaaðila er betur tryggt að aðhalds sé gætt og stofnun sé meðvitund um hvar þjónustupörfin er brýnust á hverjum tíma.



## Samstarf við hagsmunaaðila – stöðumat í könnunum:

- Eru „hagsmunaaðilar“ skilgreindir hjá stofnun?
- Traust og samvinna ríkir á milli stofnunar og hagsmunaaðila
- Samskiptin við hagsmunaaðila eru „gagnvirk“.
- Hjá stofnun er búið að forgangsraða verkefnum miðað við fyrirliggjandi þjónustupörf.
- Verkefni hafa verið kostnaðargreind.
- Fjármálastýring gefur góða mynd að stöðu verkefna.
- Gripið er strax til aðgerða ef verkefni fara umfram áætlun/heimild.
- Samanburður er gerður á kostnaði sambærilegra verkefna og árangri.
- Til er mat á hagkvæmustu samsetningu auðlinda (starfsmenn, fjármagn, búnaður, birgjar o.fl.) til að hægt sé á árangursríkan hátt að sinna forgangsröðun á verkefnum stofnunar.
- Ráðuneyti hefur í samræmi við reglugerð um Stjórnarráð Íslands (nr. 177/2007) skilgreint stefnu fyrir hvern málaflokk.
- Ráðuneyti hefur skilgreint hvaða stofnanir bera ábyrgð á framkvæmd hvers málaflokks.
- Ráðuneyti hefur skilgreint meginhlutverk hvernar stofnunar og hvernig þær skuli vinna saman þar sem það á við.
- Ráðuneyti hefur skilgreint hvaða megin kröfur eru gerðar til stofnana um árangur (sbr. CAF).
- Góðir möguleikar eru á hreyfanleika í störfum innan stofnunar / milli stofnana.
- Vitund um samfélagslega ábyrgð er rík hjá stofnun.
- Handbækur eru til (skv. viðurkenndum gæðakerfum) um helstu verkefni og verklag hjá stofnun.
- Stefna um þekkingarstjórnun er til og tryggir að grunnþekking um verklag glattist ekki þó starfsmaður hætti hjá stofnun.
- Upplýsingar um stefnu og árangur stofnunar eru aðgengilegar á netinu.
- Auðvelt fyrir hagsmunaaðila (viðskiptavinum) að koma að ábendingum.
- Vinnuáætlaðir og starfsskilyrði eru góð (hagkvæm) (í samræmi við skilgreinda þjónustu sem á að veita).
- Viðurkenndum öryggisreglum er fylgt um vistun gagna um starfsemi stofnunar.
- Faglegt mat liggur fyrir um hagkvæmustu leiðir í upplýsingatækni miðað við verkefni stofnunar (á eigin vegum eða útivistun).
- Fyrir liggur viðhalds- og öryggisáætlun um viðhald tölvubúnaðar.
- Reglur um förgun gagna liggja fyrir – (sjálfbærni – græn stefna).



## Ferlar - verklag (Processes)

Þegar stefnan liggur fyrir hjá stofnun, þarf að tryggja að allt ferli (verklag) skipulags, stjórnunar og starfsmannamála ýti undir að þeim árangri sem sóst er eftir verði náð. Öll verk sem unnin eru tengjast einhverju ferli (verklagi). Hið fullkomna ferli er ekki til. Ávallt skapast nýir möguleikar á endurbótum með nýrri þekkingu og tækni. Öll ferli hjá stofnun þurfa því að vera í stöðugri þróun. Forgangsraða þarf endurbótaverkefnum eftir þjónustuþörfinni. Menning stofnana þarf að vera þannig að stjórnendur og starfsmenn séu stöðugt að bæta við þekkingu sína og reyna að finna leiðir til að bæta verklag þannig að meiri hagkvæmni verði náð. Hér er því mikilvægt að starfsmenn og hagsmunaaðilar finni, að unnið sé með þær ábendingar sem þeir koma á framfæri. Í ferlinu þarf að tryggja að þeir fái viðbrögð við ábendingum.

Þegar búið er að forgangsraða verkefnum, ákveða magn og gæði þjónustunnar sem veita á, þarf að útfæra hagkvæmasta verklagið. Með sama hætti er gerð krafa um stöðuga endurskoðun, á forgangi verkefna og árangursviðmiðum. Í samræmi við það þurfa starfsmenn stofnana að vinna að endurbótum á skilvirkara og hagkvæmara ferli. Mikil áhersla er lögð á að almenningur (borgarar) hafi góðan aðgang að þjónustunni og það sé ljóst hvaða þjónusta er þeim mikilvægust. Með gagnvirkum ferlum geta borgararnir oft gengið beint frá stórum hluta verkefnanna í ferlinu, sbr. rafræn skil á skattaupplýsingum og umsóknum. Þar sem almenningur getur fylgst með framgangi sinna mála á „mínum síðum“ minnka bein samskipti við starfsmenn stofnana. Með auknum rafrænum samskiptum verður ákveðin þjónusta hagkvæmari fyrir ríkið og viðskiptavinum.

Ferli – (Processes) – stöðumat í könnunum:

- Ferli (verklag) er skilgreint fyrir öll helstu verkefni stofnunar.
- Ábyrgðaraðilar eru skilgreindir á viðhaldi og uppfærslu ferla.
- Helstu hagsmunaaðilar eru hafðir með í ráðum við gerð og endurskoðun ferla sem tengjast þeim.
- Gætt er að lögmæti og gagnsæi verklags hjá stofnun.
- Ferlið við árangursmælingar er skilgreint og endurskoðað.
- Aðgengi almennings að upplýsingum um hlutverk og árangur stofnunar er gott.
- Reynt er að útfæra verklag sem gerir þjónustuna aðgengilegri. Viðskiptavinir geta sótt þjónustuna á einum stað.
- Breytingar í árangri eru mældar og metnar með reglulegu millibili.
- Gagnvirkum samskiptum og þjónustu hefur verið komið á þar sem það á við.
- Rýnihópar vinna stöðugt að endurskoðun á verklagi og unnið að nýsköpun – endurbótum að verklagi.