

6 Umbætur í starfsemi hins opinbera

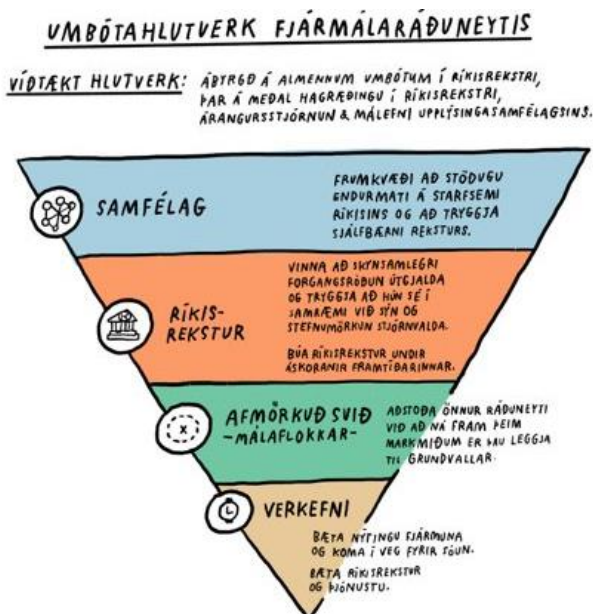
Starfsemi hins opinbera snertir daglegt líf okkar allra og því er sameiginlegt hagsmunamál þjóðarinnar að starfsemin sé skilvirk og að stöðugt sé leitað leiða til að gera hana betri, hagkvæmari og ekki síst sveigjanlegri, í samfélagi þar sem aðstæður geta breyst á svipstundu, hvort sem er með heimsfaraldri eða viðburðum á alþjóðavettvangi.

Skipulag hins opinbera verður þannig að vera sveigjanlegt og geta lagað sig að sýbreytilegum aðstæðum. Skoða þarf skipulag stofnanakerfisins í ljósi þess hversu margir aðilar og ólíkir veita opinbera þjónustu með það fyrir augum að tryggt sé að kerfið stuðli að framþróun og árangri. Skipulag og þjónusta þarf að þróast með nútímasamfélagi í stað þess að samfélagið þurfi að laga sig að kerfinu.

Hið opinbera þarf á sama tíma að vera fyrirmynd í sjálfbærum umskiptum og leiðandi í aukinni sjálfbærni í samfélaginu. Ein helsta áskorun næstu ára er að tryggja að við náum að standa við þau markmið er við höfum sett í loftslagsmálum. Þar er opinber starfsemi ekki undanskilin. Hægt er að mynda hvata að jákvæðum áhrifum á umhverfið í gegnum ýmis átaksverkefni og styrki. Einnig er mikilvægt að minnka kolefnisspor ríkisstarfseminnar í heild. Árangur byggist á samstilltu átaki og þar leika stjórnendur hjá hinu opinbera lykilhlutverk, hver á sínum vinnustað. Brýnt er í þessu sambandi að nýta tækifæri til umbóta sem skapast við innkaup stofnana, aukna stafvæðingu og nýsköpun.

Verkefni sem fjallað er um í umbótakafla fjármálaáætlunar fyrir 2023–2027 snúa að því hvernig hið opinbera getur náð auknum árangri í starfsemi sinni með hagsmuni samfélags og umhverfis að leiðarljósi; að hið opinbera sé fyrirmynd í sjálfbærum umskiptum, að veitt sé betri og einfaldari opinber þjónusta með auknum árangri fyrir samfélagið allt. Er þetta í samræmi við velsældaráherslur ríkisstjórnarinnar. Hlutverk fjármála- og efnahagsráðuneytisins í umbótum í ríkisrekstri er víðtækt og nær m.a. til stafvæðingar hins opinbera, hagræðingar í ríkisrekstri, mannauðsmála og árangursstjórnunar.

Mynd: Umbótahlutverk fjármála- og efnahagsráðuneytis



Hér að neðan verður fjallað um áherslur í umbótum til næstu fimm ára á verksviði fjármála- og efnahagsráðuneytisins sem unnin eru undir forystu þess. Eru verkefni unnin í samvinnu við önnur ráðuneyti, stofnanir, sveitarfélög, almenning og fyrirtæki. Umbótaverkefni sem unnið er að eiga það sameiginlega markmið að stuðla að framförum fyrir samfélagið í gegnum árangursríka og nútímalega opinbera þjónustu og starfsemi.

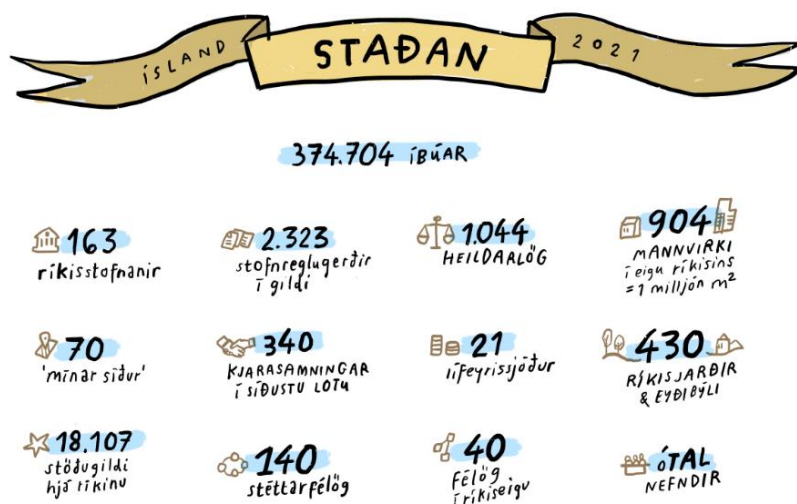
6.1 Starfsemi sem stuðlar að framþróun

Starfsemi hins opinbera verður, rétt eins og önnur starfsemi, að laga sig að síbreytilegum þörfum og kröfum sem fylgja þróun samfélagsins. Skipulag þarf þannig að taka breytingum og aðlögunarhæfni að vera til staðar svo hægt sé að ná fram þeim árangri sem vænst er. Þannig skiptir starfsemin og skipulag máli svo starfsemin stuðli að framþróun og þjónustu sem hentar nútímasamfélagi.

6.1.1 Skipulag fyrir nútímann

Á Íslandi eru yfir 160 ríkisstofnanir, rúmlega 60 sveitarfélög, á sjöunda tug stjórnsýslu- og kærufnda og tugir félaga í ríkiseigu. Um fjórðungur ríkisstofnana telur færri en 20 starfsmenn og ríflega helmingur er með færri en 50 starfsmenn. Núverandi stofnanaumhverfi er því um margt flókið og að mörgu leyti veikburða, ekki síst sökum smæðar og fjölda stofnana. Á sama tíma verður starfsumhverfi þeirra sífellt flóknara, hvort sem horft er til reksturs eða þjónustuveitingar.

Mynd: Starfsumhverfi hins opinbera 2021



Ríkisendurskoðun birti nýlega stjórnsýsluúttekt á stofnanakerfi ríkisins þar sem horft er til fjölda, stærðar og stærðarhagkvæmni og ýmsir sameiningarmöguleikar dregnir fram. Mikil tækifæri felast í því að fækka einingum og stækka, einfalda starfsemi og þjónustu og veita hana með bæði hagkvæmari og skilvirkari hætti. Litlar og fámennar stofnanir eru margar hvorki sjálfbærar né nægilega sterkar með tilliti til stjórnsýslu og of veikar til að takast á við margvíslegar áskoranir, s.s. flóknari mannauðstengd verkefni, stafræna vegferð, fjármál stofnunar eða réttindagæslu borgara.

Á síðustu árum hafa talsvert margar stofnanir verið sameinaðar og má þar nefna sameiningar skattaembættanna í eitt embætti sem svo sameinast við tollinn og skattranssóknarstjóra, breytingar á sýslumannsembættum og lögreglustjórum til fækkunar og breytingar sem leiddu til stofnunar Samgöngustofu úr smærri einingum. Hins vegar hefur ekki verið til staðar heildstæð sýn á hvernig stofnanakerfi þjóni best íbúum landsins með hliðsjón af þeim verkefnum sem því er ætlað að leysa. Mikilvægt er að slík sýn verði mótuð þar sem horft er til framtíðar-áskorana og síbreytilegra þarfa samfélagsins. Umgjörðin um stofnanir ríkisins þarf að búa yfir nauðsynlegum sveigjanleika til að hægt sé að bregðast við breytingum, t.d. á fyrirkomulagi verkefna og hvernig þau eru leyst af hendi. Í þessu samhengi þurfa húsnæðismál hjá ríkinu að vera sveigjanleg og nútímavædd þannig að tilfærsla verkefna og starfsfólks sé ekki of íþyngjandi og eðlilegt teljist að örar breytingar séu hluti af stofnanakerfinu.

Fjármála- og efnahagsráðuneytið mun fylgja tillögum Ríkisendurskoðunar eftir og horfa í því sambandi m.a. til þeirra tillagna sem lagðar voru fram um einfaldara ríkiskerfi árið 2015 af verkefnisstjórn sem fulltrúar allra ráðuneyta áttu aðild að. Meðal annars verður horft til þess að móta umgjörð um eðlislíkar einingar, s.s. sjálfstæðar stjórnsýslunefndir til að styrkja faglega getu og auka hagkvæmni. Fjárhagslegur ávinningur þess að sameina stofnanir getur verið umtalsverður og sameiningar því stór þáttur í því að nýta betur þá fjármuni sem varið er í opinbera þjónustu. Hagræðingin getur t.d. legið í því að húsnæði sé betur nýtt en áður og að kostnaður við stoðþjónustu minnki. Erfitt getur verið að áætla heildarávinning en eðlilegt er að stefna að því að hver sameining geti skilað um 5–10% hagræðingu í rekstri á nokkrum árum.

6.1.2 *Umbætur skili auknum árangri fyrir samfélagið*

Stöðugt er unnið að endurmati á starfsemi ríkisins og breiðum umbótaverkefnum þvert á ríkiskerfið. Að undanfögnu hefur jafnframt verið unnið að umbótastraumum undir merkjum umbótastofu sem er samvinnuvettvangur þvert á Stjórnarráðið. Þar er annars vegar um að ræða afmörkuð verkefni þar sem tækifæri eru til umbóta í starfsemi ríkisins. Hins vegar eru verkefni sem miða að því að þróa frekar og virkja þann ramma sem mótaður er með lögum um opinber fjármál og hafa aukinn árangur ríkisrekstursins að leiðarljósi. Slík nálgun styður við hina almennu rammasetningu og útgjaldastýringu og þar með sjálfbærni ríkisrekstursins en ekki síður kröfur samfélagsins um stöðugt betri opinbera þjónustu og áherslur ríkisstjórnar þar um.

Það verður verkefni næstu ára að endurheimta sjálfbærni ríkisfjármálanna í kjölfar heimsfaraldurs. Við slíkar aðstæður skiptir miklu að forgangsroðun sé skýr og útgjöld í samræmi við sýn og stefnumörkun stjórnvalda. Í þeirri vinnu sem nú stendur yfir í samvinnu við öll ráðuneyti er horft til þess að nýta betur þau stjórnþæki sem til staðar eru, jafnt í áætlanagerð sem framkvæmd fjárlaga, til að ráðuneytin nái markmiðum sínum með sem skilvirkastri nýtingu fjármuna.

Að undanfögnu hefur verið unnið að því að þróa og móta verklag sem styður við árangursstjórnun og árangursmiðaða áætlanagerð (performance budgeting) þar sem fjármunir eru í auknum mæli tengdir við stefnumörkun og árangur. Flest ríki OECD hafa um árabíl unnið að slíkri nálgun en hún felur m.a. í sér að nýta stjórnunarhugmyndir úr einkageiranum og að í auknum mæli sé horft til ríkisins sem þjónustuveitanda gagnvart íbúum. Í stað þess að leggja áherslu á það hversu miklum fjármunum hverri stofnun er úthlutað er skoðað hverju stofnunin skilar til samfélagsins. Með lögum um opinber fjármál var sett heildarlöggjöf um fjármál hins opinbera þar sem áhersla er lögð á langtíma stefnumörkun og aukinn aga við framkvæmd fjárlaga. Þannig er til staðar grunnur til að stíga frekari skref til að styrkja yfirsýn yfir nýtingu fjármuna og árangursmat. Nánar er fjallað um árangursmiðaða áætlanagerð í rammagrein 10 í 4. kafla.

Annað verkfæri í þessu sambandi er mat á árangri fjárveitinga með endurmati útgjalda (e. spending review) þar sem unnin er greining á útgjöldum og lagt mat á hvort hægt sé að ná

sambærilegum eða meiri árangri með betri nýtingu fjármuna. Þessi nálgun felur í sér að fjármála- og efnahagsráðuneytið er í samvinnu við önnur fagráðuneyti um að greina tiltekin útgjöld og útgjaldapróun og móta valkosti um hvernig megi vinna að hagræðingu, skilvirkni og forgangsroðun takmarkaðra fjármuna.

Þrjú slík verkefni voru sett af stað á síðasta ári í samvinnu ráðuneyta, þ.e. mat á útgjöldum til örorkumála, hjúkrunarþjónustu fyrir aldraða og framhaldsfræðslu, og verða niðurstöður þeirra nýttar til að þróa nálgun í viðkomandi málaflokkum með það að markmiði að sinna verkefnum með skilvirkari og samfélagslega arðbærari hætti.

Verklag um endurmat útgjalda er í stöðugri endurskoðun og þróun með hliðsjón af reynslunni og samspili þeirrar vinnu við árangursmiðaða áætlanagerð og kynjaða fjárlagagerð. Stefn er að því að mat á árangri fjárveitinga með samræmdum hætti verði hluti af reglubundnu verklagi og bæti yfirsýn yfir rekstur og útgjöld ríkisins. Byrjað er að leggja drög að næstu verkefnum sem unnin verða með þessari nálgun.

6.1.3 Gagnadrifin ákvarðanatöku

Aukin hagnýting gagna er forgangsverkefni stjórnvalda. Þannig geta bæði stofnanir og ráðuneyti fengið betri innsýn í stöðu einstakra málaflokka og verkefna auk reksturs stofnana og þjónustu og greint tækifæri til umbóta og aukinnar skilvirkni. Þannig má bæði bæta rekstur og þjónustu og styrkja stefnumótun stjórnvalda.

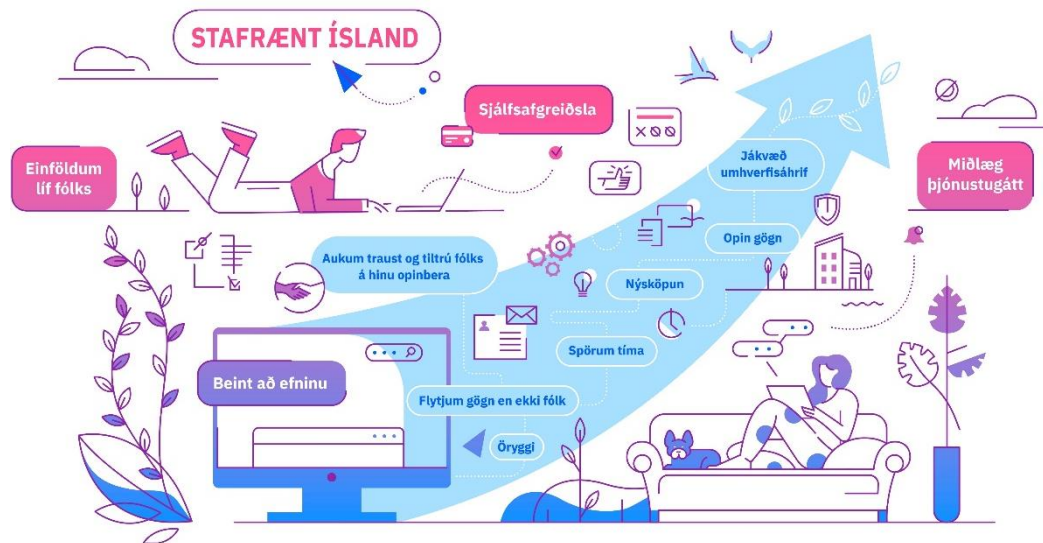
Kynjuð fjárlagagerð er dæmi um gagnadrifna ákvarðanatöku en jafnrétti kynjanna er eitt leiðarstefja sáttmála ríkisstjórnarinnar og lögð áhersla á að jafnréttismál verði ávallt í forgrunni við ákvarðanatöku. Kynja- og jafnréttissjónarmið eru samþætt í fjárlagferlinu með það að markmiði að stuðla að jafnrétti, betri nýtingu opinbers fjár og almennri velferð. Stefna stjórnvalda á hverjum tíma birtist með hvað skýrustum hætti í fjármálaáætlun og í fjárlögum hvers árs og þetta er því góður vettvangur til að stuðla að jafnrétti kynjanna. Hugað er að því hvaða áhrif ákvarðanir varðandi útgjöld og tekjuöflun ríkisins hafa á jafnrétti kynjanna áður en þær eru teknar og byggt á kyngreindum gögnum sem varpa ljósi á stöðu kynjanna. Í ljósi ólíkrar stöðu kynjanna geta slíkar ákvarðanir ýmist stuðlað að jafnrétti, viðhaldið núverandi stöðu eða aukið kynjamisrétti eða kynjabil. Með þessum hætti má stuðla að jafnrétti ásamt því að auka líkur á því að ráðstafanir skili tilætluðum árangri. Tækifæri eru til þess að taka í auknum mæli tillit til fjölpættar mismununar með því að sundurgreina gögn, einnig eftir öðrum bakgrunnsbreytum líkt og aldri, uppruna, fötlun og búsetu. Þá eru mikil tækifæri í samþættingu ólíkra samfélagslegra sjónarhorna við ákvarðanatöku og við fjárlagagerð. Þannig mætti sem dæmi taka mið af áhrifum ákvarðana á t.d. jafnrétti, velsæld, byggðamál og loftslagsmál. Æskilegt er að byggja á reynslu af kynjaðri fjárlagagerð og nýta þau ferli sem þegar liggja fyrir þannig að ekki verði til mörg ólík ferli með auknu flækjustigi. Á vettvangi OECD fer fram þróunarvinna sem tekur mið af sambærilegum hugmyndum og verður litið til bestu nálgunar við frekari þróun í þessa átt.

6.2 Einföld þjónusta fyrir alla

Stafvæðing er ein helsta leið stjórnvalda til að einfalda og bæta opinbera þjónustu og styrkja um leið samkeppnishæfni landsins. Flestir eru orðnir vanir því að nýta stafræna þjónustu og hefur framboð hennar stóraukist undanfarin misseri, ekki síst vegna heimsfaraldurs kórónuveiru sem hafði í för með sér aukna nýtingu stafrænna þjónustulausna. Með stafrænni auðkenningu er nú hægt að nálgast margs konar opinbera þjónustu og framboð hennar eykst stöðugt. Á miðlægri þjónustugátt hins opinbera, Ísland.is, er hægt að nálgast margs konar opinbera þjónustu. Heimsóknir á síðuna voru nærri 3 milljónir á síðasta ári sem er þreföldun á 18 mánaða tímabili. Til að styðja enn betur við þessa þróun er mikilvægt að auka traust almennings á upplýsingatækni og persónuvernd og styrkja stafræna færni.

Í stefnu hins opinbera um stafræna þjónustu er lögð áhersla á aukna stafvæðingu svo minnka megi kolefnisspor ríkisstarfseminnar. Fjöldmörg tækifæri felast í fækkun bílferða, fækkun flugferða og minni pappírnotkun. Stafræn þjónusta hefur í för með sér aukna og bætta þjónustu við landsbyggðir og bætt aðgengi þeirra sem eiga erfitt með ferðir til stofnana enda jafnt aðgengi að þjónustu einn helsti kostur stafvæðingar. Á miðlægri þjónustugátt hins opinbera, Ísland.is, má nú nálgast notendavænar upplýsingar um helstu lífsviðburði en aukin áhersla verður á næstu árum á að gera þessa þætti sjálfvirka sem mun stórbæta opinbera þjónustu bæði ríkis og sveitarfélaga. Stefnan er að Ísland verði meðal allra fremstu landa við veitingu stafrænnar þjónustu en samkvæmt könnun EU eGovernment Benchmark 2020 er Ísland nú í 7. sæti af 36 löndum og hefur færst ofar með hverju árinu.

Mynd: Framtíðarsýn um Stafrænt Ísland



Með stafrænni stefnu hins opinbera er lögð rík áhersla á að stafræn opinber þjónusta sé fyrir alla, óháð búsetu, fötlun eða öðrum hömlum. Liður í þessu var að endurnýja innskráningarkerfi Ísland.is með innskráningu fyrir alla að leiðarljósi. Ný innskráningarþjónusta Ísland.is byggir á rafrænum skilríkjum til auðkenningar. Því til viðbótar er í smíðum umboðskerfi sem gefur þeim sem ekki geta fengið rafræn skilríki tækifæri til að veita öðrum umboð til að sýsla með sín mál. Þá er unnið að nýrri grunnskrá, umboðsmannakerfi, í samstarfi við félags- og vinnumarkaðsráðuneytið sem mun halda utan um réttindi persónulegra talsmanna og einstaklinga sem þeir aðstoða.

Rammagrein 13: Markmið og aðgerðir stefnu um stafræna þjónustu:

Aukin samkeppnishæfni: Almennigur og fyrirtæki geti nýtt möguleika stafrænnar þjónustu og innviði hins opinbera til aukinnar nýsköpunar, verðmætasköpunar og lýðræðislegrar þátttöku.

Aðgerðir 2022:

- Samvinna um stafræna þjónustu þvert á landamæri, t.a.m. tilraunaverkefni um virkjun rafrænna skilríkja milli Norðurlandanna og Eystrasaltsríkjanna.

- Stefnumótun um gögn sett af stað með áherslu á samræmda úrvinnslu, geymslu og framsetningu opinberra gagna ásamt því að stuðla að greiðara aðgengi almennings að gögnum.
- Rafrænn innviðir opinberrar skjalavörslu endurnýjaðir til að mæta auknum kröfum um stafræn skil.
- Samvinnu við fjölbreytt fyrirtæki í gegnum opinn hugbúnað haldið áfram á vegum Ísland.is.
- Unnið markvisst að því að auka traust almennings á upplýsingatækni með áherslu á netöryggi og upplýsingaöryggi á sama tíma og áhersla verður lögð á stafræna færni samfélagsins.

Betri opinber þjónusta: Almennigur og fyrirtæki hafi jafnt aðgengi að framúrskarandi opinberri þjónustu sem er veitt út frá þörfum notenda á skilvirkan og hagkvæman hátt.

Aðgerðir 2022:

- Helstu lífsviðburðir aðgengilegir stafrænt í gegnum Ísland.is.
- Ísland.is app gefið út fyrir snjallsíma til að auka aðgengi að stafrænni þjónustu.
- Endurbætt umboðskerfi og umboðsmannagrunnur gefinn út.
- Samræmdir vefir ýmissa stofnana gerðir aðgengilegir á Ísland.is.
- Stutt verði áfram við þjónustustofnanir ríkisins um að öll helstu umsóknar- og leyfisveitingaferli þeirra verði aðgengileg í sjálfsafgreiðslu.

Öruggari innviðir: Upplýsingatækni verði hagað á öruggan, skilvirkan og hagkvæman hátt í gegnum trausta innviði sem mæta bæði kröfum almennings til grunnþjónustu stofnana og stuðla að auknum sveigjanleika opinberrar þjónustu.

Aðgerðir 2022:

- Áframhaldandi vinna við tengingar stofnana við öruggt gagnaflutningslag Straumsins (X-Road).
- Öryggisflokkun gagna ríkisins gefin út.
- Skýjastefna gefin út.
- Samræmd högun upplýsingatækni þvert á ríkið aukin í náninni samvinnu við ráðuneyti og stofnanir.

Nútímalegra starfsumhverfi: Opinberar stofnanir búi yfir nýjustu tæknilausnum og nútímalegu starfsumhverfi sem hvetur til framþróunar og sveigjanleika og er grundvöllur betra og skilvirkara vinnuskipulags. Jákvætt hugarfar ríkir gagnvart tækifærum nútímalegra starfshátta.

Aðgerðir 2022:

- Innleiðing á verkefnamiðuðu starfsumhverfi.
- Innleiðing og námskeið í Microsoft Office 365 fyrir ríkisstarfsmenn.
- Könnun á stafrænni hæfni framkvæmd.

6.2.1 Upplýsingatækni sem styður við framþróun

Stafræn umbreyting opinberrar þjónustu er langtímaverkefni sem krefst þess að skipulag og stuðningur sé til staðar svo unnið sé á skilvirkan og hagkvæman hátt að sameiginlegum markmiðum. Áætlaður ávinningur stafvæðingar í formi hagræðingar og/eða aukinnar skilvirkni í ríkisrekstri hefur verið metinn 9,6 ma.kr. á ári í kjölfar fimm ára fjárfestingarátaks sem nú stendur yfir. Ávinningsmatið, unnið af utanaðkomandi ráðgjöfum, gerir auk þess ráð fyrir að óbeinn ávinningur samfélagsins alls, s.s. í formi styttri málsmeðferðartíma hjá opinberum stofnunum, tímasparnaðar fólks og fyrirtækja og þess háttar gæti skilað allt að 20 ma.kr. árlegum samfélagslegum ávinningi. Einstaka verkefni geta skipt miklu máli í þessu samhengi. Samkvæmt arðsemismati á framkvæmd rafrænna þinglýsinga, einnig unnið af utanaðkomandi

ráðgjöfum, er væntur árlegur samfélagslegur ávinningur rafrænna þinglýsinga 1,2–1,7 ma.kr. Verkefnið er vel á veg komið og nú þegar eru yfir 60% allra aflýsinga framkvæmd rafrænt, hundruðum bílalána hefur verið þinglýst rafrænt og fyrsta veðskuldabréfinu vegna fasteignar var nýlega þinglýst rafrænt.

Horfa má á stafræna umbreytingu sem fjárfestingu í innviðum sem skilar sér yfir lengri tíma. Verkefnið er ærið og þótt upplýsingatækni sé undirliggjandi þáttur felst það að stórum hluta í að innleiða samræmda tilhögun í ríkisrekstrinum og aðstoða stofnanir við að aðlaga og breyta ferlum til að styrkleikar tækninnar séu nýttir. Stofnunum stendur til boða að nýta tækni-lega innviði sem eru til staðar til að spara tíma og fjármuni og hefur þetta reynst vel. Þjónustuframboð Ísland.is tryggir líka að ásýnd opinberrar þjónustu verður samræmdari og um leið einfaldari fyrir þá sem hana þurfa. Innleiðing á samræmdu skrifstofuumhverfi ríkisins hefur jafnframt haft áhrif á vinnuumhverfi nær alls starfsfólks ríkisins. Með því er öryggi gagna aukið, flýtt fyrir nútímavæðingu starfsumhverfis og þannig ýtt undir nýsköpun og framfarir í opinberri þjónustu. Sú aðferðafræði að auka samrekstur á þjónustu sem er sameiginleg þvert á ríkiskerfið er bæði skynsamleg og hagkvæm. Stofnanir fá með því aukin tækifæri til að einbeita sér að sinni kjarnastarfsemi. Sama þróun á sér stað í þeim löndum sem Ísland vill gjarnan bera sig saman við.

Alls eru um 3.000 þjónustuferli til staðar á vegum 165 stofnana og er enn aðeins lítill hluti þeirra í boði með stafrænum hætti í gegnum sjálfsafgreiðslu. Þrátt fyrir að umtalsverður árangur hafi náðst á síðustu árum er því ljóst að mikið verk er enn óunnið til að leysa úr læðingi þann hagræna ávinning sem í verkefnum felst en ekki síður í óáþreifanlegri mælikvörðum á borð við ánægju fólks með þjónustu ríkisins.

Unnið er að því að auka stuðning við stofnanir þegar kemur að högun upplýsingatækni og þjónustuveitingu henni samfara. Stofnanir verða að endurnýja samninga sína í samræmi við lög um opinber innkaup sem tryggja hagkvæmni í rekstri og samkeppni hæfra aðila. Upplýsingakerfi sem hafa verið lengi í rekstri hafa oft ekki þróast í takt við breytta tækni og kröfur og stuðningur við þau er oft mjög takmarkaður. Gjarnan er vísað til slíkra kerfa sem arfleifðarkerfa. Ráðuneytið hefur gefið út ráðleggingar til þess að mæta þessari stöðu. Vitað er að mörg af grunnkerfum ríkisins gætu fallið undir þá skilgreiningu og víða er mikil tækniskuld. Ljóst er að endurnýjun þeirra er risavaxið verkefni, tímafrekt, kostnaðarsamt og flókið. Hafin er vinna við kortlagningu á helstu grunnkerfum ríkisins, m.a. með tilliti til arfleifðar en einnig læsingar í samningsstöðu, en það skiptir miklu að stofnanir læsist ekki inni til lengri tíma hjá einstaka tæknibirgjum. Unnin verða drög að vegvísi um hvernig staðið verði að endurnýjun einstakra kerfa.

Rammagrein 14: Stafrænir innviðir sem standa opinberum aðilum til boða

Með því að sameina þjónustu opinberra aðila á Ísland.is geta þeir nýtt tækifæri í samrekstri í gegnum lausnir sem eru hannaðar með þarfir þeirra að leiðarljósi. Þetta flýtir fyrir innleiðingu stafrænna lausna og kemur í veg fyrir tvíverknað í ríkisrekstrinum. Eftirfarandi lausnir eru í boði:

Innskráningarþjónusta Ísland.is býður örugga innskráningu á stafrænar sjálfsafgreiðslulausnir opinberra aðila, félagasamtaka og fyrirtækja. Ný innskráningarþjónusta fór í loftið um mitt ár 2021.

Pósthólf Ísland.is er samskiptalausn sem gerir stjórnvöldum kleift að senda efni með öruggum hætti til einstaklinga og lögaðila. Með lögum um stafrænt pósthólf í miðlægri þjónustugátt stjórnvalda kemur fram stefna stjórnvalda um að árið 2025 geti einstaklingar og fyrirtæki nálgast öll helstu gögn frá hinu opinbera í pósthólfinu. Í lok árs 2021 nýttu 32 opinberir aðilar sér stafrænt pósthólf til að miðla gögnum og 8 milljónir skjala voru birtar. Samkvæmt greinar-

gerð með lögum um stafrænt pósthólf er áætlað að hagræðing ríkisins vegna notkunar stafræna pósthólfsins í stað bréfsendinga á pappír geti skilað ávinningi á bilinu 300–700 m.kr. á ári þegar innleiðingu verður að fullu lokið fyrir árslok 2024.

Straumurinn (X-Road) er gagnaflutningslag sem er ætlað að auðvelda samskipti milli upplýsingakerfa á öruggan hátt. Straumurinn er nýttur af 34 lögaðilum í dag en 10 aðilar veita upplýsingar inn í hann. Kerfið mun gera sjálfvirknivæðingu þjónustunnar mun auðveldari með því að stuðla að aukinni sjálfvirknivæðingu hennar.

Umboðskerfi sem verður tekið í notkun árið 2022 er hluti af nýrri innskráningarþjónustu Ísland.is, innskráning fyrir alla. Með umboðskerfinu geta einstaklingar, sem umboð hafa til, skráð sig inn fyrir hönd fyrirtækja. Sömuleiðis þeir sem hafa forsjártengsl sem og persónulegir talsmenn fatlaðra. Umboðskerfið tryggir rekjanleika þess sem skráir sig inn fyrir hönd annars og tryggir því öryggi þess sem umboð veitir.

Umsóknarkerfi er verkfæri sem stofnanir geta nýtt til þess að taka við innsendingum umsókna eða erinda frá almenningi og færa yfir á stafrænt, notendavænt viðmót. Umsóknarkerfið gerir stofnunum kleift að nýta stafræna tækni til að draga úr kostnaði og um leið stórbæta þjónustu við notendur. Umsóknarkerfi Ísland.is fór í loftið í apríl 2021 en 12 stofnanir innleiddu nýtt umsóknarkerfi á árinu sem leið.



Stofnanasiður Ísland.is gefa stofnunum tækifæri til að flytja vefsvæði sín undir tæknistakk Ísland.is með tilheyrandi hagræðingu. Með því geta þær einblínt á kjarnahlutverk sín og þjónustu við almenning en nýtt sér tæknistakk, hönnunarkerfi og efnisstefnu Ísland.is. Sýslumenn fluttu vefsvæði sitt inn á Ísland.is árið 2021 en á árinu 2022 verða stofnanirnar átta talsins sem nýta lausnina.

Mínar síður á Ísland.is voru endurgerðar á árinu 2021 með þarfir notenda og aðgengismál að leiðarljósi. Stofnanir eiga þess kost að tengja sín gögn *Mínum síðum* á Ísland.is en með því má draga úr fjölda *minna síðna* hjá hinu opinbera. Það eykur ekki aðeins hagræði heldur munu notendur hafa aðgang að eigin gögnum á færri stöðum sem styrkir notendaupplifun.

6.3 Þjónusta í síbreytilegu umhverfi

Áherslur í stafrænni þjónustu og notendamiðaðri þjónustuhönnun gera auknar kröfur til opinberra aðila um hraða og skilvirka þjónustu. Á sama tíma er öryggi opinberrar þjónustu mikilvæg forsenda fyrir ánægju og trausti samfélagsins gagnvart stjórnvöldum.

6.3.1 Örugg þjónusta sem er skilvirk og hröð

Öryggis- og þjónustustefna um hýsingarumhverfi er hluti af þeim stuðningi sem opinberir aðilar geta sótt í þegar unnið er að stafvæðingu. Öryggi gagna er þar lykilatriði en möguleikar á varðveitingu gagna hafa aukist gífurlega undanfarin ár. Mikilvægt er að aðstoða opinbera aðila við hvar og hvernig best er að geyma gögn og vinna með þau svo þeir nýti þá möguleika sem í boði eru til þess að bæta þjónustu.

Skýjalausnir eru dæmi um verkfæri sem stytta afhendingartíma upplýsingatækniþjónustu og geta stuðlað að hraðari, hagkvæmari og öruggari þróun og stafrænni þjónustu. Skýjalausnir eru nú þegar í notkun hjá mörgum opinberum aðilum og því er brýnt að unnið sé að samræmingu þessara verkefna til hagræðingar og aukins öryggis. Stefna hins opinbera um öryggi og þjónustu fyrir hýsingarumhverfi setur fram leiðir til að samræma verklag og notkun á skýjaþjónustu fyrir ríki og sveitarfélög hvað varðar þætti eins og ákvarðanatöku um notkun, fýsileika lausna, stöðlun, kostnað og val á birgjum auk þekkingaruppbyggingar. Þá er mikilvægt að opinberir aðilar geri sér grein fyrir því að skýjaþjónusta opnar einnig fyrir nýja notkunarmöguleika, m.a. á sviði gervigreindar og dýpri gagnagreininga, sem annars væri erfitt eða ómögulegt að hagnýta. Innleiðing stefnunnar felur í sér fræðslu, innkaupaferil um kaup á skýjalausnum og útgáfu á öryggisflokkun gagna ríkisins.

Mynd: Skýjaþjónusta



Skýjaþjónusta

Með skýjaþjónustu (e. cloud computing / cloud services) er átt við þjónustu þar sem notandi getur sjálfur afgreitt sig á netinu eftir þörfum hverju sinni, hvað varðar notkun á tölvukerfum, tölvuumhverfum eða tölvuinnviðum.

Þannig er skýjaþjónusta sveigjanleg, aðgengileg, mælanleg, samnýtt og sjálfstýrð upplýsingatækniþjónusta. Notendur eru óháðir hver öðrum en samnýta tæknilega innviði sem eru á ábyrgð þjónustuveitandans.

Skýjaþjónusta þýðir hvorki að gögn ótengdra viðskiptavina séu sameiginleg né að þau séu opin öllum án takmarkana.

6.3.2 Breytt vinnufyrirkomulag hefur jákvæðar afleiðingar

Aukin fjarvinna og fjarfundir undanfarinna tveggja ára hafa opnað fyrir nýjar leiðir í vinnufyrirkomulagi hjá hinu opinbera. Skýr áhersla stjórnvalda er á að störf séu auglýst án staðsetningar nema sérstakar ástæður krefjist annars. Er það mikilvægur liður í því að styðja við byggðapróun og valfrelsi um búsetu á landinu. Unnið verður að því að bæta tölfræði um hlutfall auglýstra starfa á milli höfuðborgarsvæðis og landsbyggða og tölfræði um fjölda starfa sem auglýst eru án staðsetningar svo hægt sé að meta framgang markmiða. Þessar breytingar hafa ýmsar afleiðingar. Hver sem afstaða fólks er varðandi breytt starfsumhverfi er ljóst að kolefnisspor starfseminnar er minna þegar alþjóðlegir fundir fara fram í netheimum og starfsfólk vinnur hluta vinnuvikunnar heima en þegar ferðast er til útlanda á fundi og ekið til og frá vinnu. Mikilvægt er að horfa til þessara jákvæðu áhrifa á umhverfið þegar ákvarðanir eru teknar um vinnuskipulag.

Fjarvinna og störf án staðsetningar krefjast aukinnar færni stjórnenda við að stýra teyllum sem að hluta til vinna utan hefðbundinna starfsstöðva. Huga þarf að markmiðasetningu, verkefnastjórnun og upplýsingaflæði. Stjórnendur bera ábyrgð á því að starfsfólk sem starfar í fjarvinnu eða án staðsetningar viðhaldi góðum tengslum við samstarfsfólk og vinnustað og hafi sömu tækifæri til starfsþróunar og annað starfsfólk. Þá ber alltaf að huga að því að framleiðni og skilvirkni í starfi haldist. Fjármála- og efnahagsráðuneytið mun hafa frumkvæði að því að móta umgjörð um ríkisþjónustu í tengslum við heimavinnu og störf án staðsetningar til þess að styðja við stjórnendur og starfsfólk.

Rammagrein 15: Stefna ríkisins í mannauðsmálum

Tryggja verður að starfsfólk ríkisins búi yfir nauðsynlegri þekkingu og hæfni til að styðja við stöðugar umbætur og stafrænar þjónustuleiðir í starfsemi ríkisins. Áfram verður því unnið að samræmdri heildarstefnu ríkisins í mannauðsmálum með það að leiðarljósi að stofnanir geti mætt þeim áskorunum sem fram undan eru.

Áherslur:

- Boðið verði upp á sveigjanleika í störfum með fjarvinnu og störfum án staðsetningar.
- Unnið verði markvisst að því að fjölga sveigjanlegum störfum og hlutastörfum í samvinnu ríkis, sveitarfélaga og atvinnulífs.
- Þátttaka og endurkoma einstaklinga með skerta starfsgetu á vinnumarkað verði auðvelduð þannig að fólk hafi fjárhagslegan hag af atvinnuþátttöku og fái tækifæri á vinnumarkaði án þess að afkomuöryggi þess sé ógnað.
- Eldra fólki verði gert kleift að taka virkan þátt á vinnumarkaði og horft verði til aukins sveigjanleika í starfslokum hjá hinu opinbera.
- Gripið verði til aðgerða til að draga úr kynbundnum launamun og jafnréttismál verði ávallt í forgrunni við ákvarðanatöku.

Stefna ríkisins í mannauðsmálum þarf að styðja við starfsumhverfi sem kemur til móts við breyttar áherslur, forgangsröðun og kröfur um sveigjanleika á vinnumarkaði. Eins verður tækifærið nýtt til að styrkja ímynd ríkisins sem vinnuveitanda. Sem hluti af stefnumótuninni og í samræmi við áherslu á stafrænar lausnir og sjálfsafgreiðslu mun almenn ráðgjöf í mannauðsmálum gagnvart ríkisaðilum verða að mestu í gegnum stafrænt mannauðstorg, upplýsingabrunn fyrir stjórnendur og mannauðsstjóra ríkisins um mannauðsmál. Mannauðstorg verður kynnt og tekið í notkun fyrri part árs 2022. Vöruhús fjárhagsupplýsinga verður áfram í þróun og jafnframt verður unnið að því að byggja upp mannauðsvöruhús og á grunni þeirra aukið aðgengi að góðum stjórnendaupplýsingum. Með því eykst yfirsýn og geta til góðrar ákvarðanatöku og sveigjanlegra skipulags. Með aðgengilegum greiningum á mönnunarbörf og þróun starfa til langs tíma verða stofnanir betur í stakk búnar til að svara áskorunum framtíðar. Gögnin nýtist við stefnumörkun og ákvarðanatöku bæði fyrir einstaka stjórnendur og ráðuneyti.

6.3.3 Ný tækni einn helsti drifkraftur nýsköpunar

Áhersla er á að nýta nýsköpun í auknum mæli til lausna á viðfangsefnum hins opinbera. Samkvæmt Nýsköpunarvoginni 2021 hafa 82% stofnana innleitt eitt eða fleiri nýsköpunarverkefni á síðustu tveimur árum sem er herra hlutfall en fyrir þremur árum. Ný tækni er einn helsti drifkraftur nýsköpunar hjá opinberum aðilum samkvæmt niðurstöðunum og kemur fyrir í yfir helmingi þeirra verkefna sem nefnd eru ásamt því að tækni er talin vera ein af helstu ástæðum þess að nýsköpunarverkefni voru sett af stað. Starfsfólk spilar stórt hlutverk þegar

kemur að nýsköpun og er sá þáttur sem ýtir einna mest undir verkefnum. Opinberir aðilar geta náð miklum árangri í samvinnu með nýsköpunar- og sprotafyrirtækjum í því að hanna og þróa lausnir sem geta leyst viðfangsefni hins opinbera á betri og hagkvæmari hátt en gert er. Líkt og í síðustu könnun eru einkafyrirtæki helsti samstarfsaðili opinberra aðila í nýsköpunarverkefnum hér á landi eða í 38% tilvika sem er hæsta hlutfall meðal Norðurlandanna. Ríkis-kaup styður opinbera aðila þegar kemur að nýsköpunarsamstarfi við fyrirtæki og frumkvöðla og eru ýmsar leiðir færar til þess að auka þetta hlutfall enn frekar. Sem dæmi um farsælt samstarf á milli opinbers aðila og fyrirtækja eru samningar Verkefnastofu um stafrænt Ísland við 18 teymi frá fjölmörgum hugbúnaðarfyrirtækjum sem vinna að stafvæðingu hins opinbera.

Rammagrein 16: Nýsköpun eykur skimunargetu Landspítala um 60%

Fjárfestingaráttak ríkisstjórnarinnar um nýsköpun í heilbrigðisþjónustu hafði það markmið að auka nýsköpun við veitingu heilbrigðisþjónustu og samvinnu við nýsköpunarfyrirtæki og frumkvöðla. Eitt af þeim verkefnum sem var valið í átakinu var verkefni Landspítala og fyrirtækisins RetinaRisk. RetinaRisk-algrímið reiknar út líkurnar á sjónskerðandi augnsjúkdómi hjá fólki með sykursýki sem er stærsta orsök blindu meðal fólks á vinnualdri í heiminum. Kerfið forgangsraðar heimsóknnum þeirra sem eru í aukinni hættu á sjónskerðingu á meðan hinir sem hafa minni þörf mæta sjaldnar á spítalann. Verkefnið eykur með þessu skimunargetu göngu-deildar Landspítala um allt að 60% á sama tíma og skjólstæðingar í sérstakri áhættu fá aukna þjónustu og klínískt öryggi eykst. Þessi aukning í skilvirkni er án annarra fjárfestinga í tækjabúnaði eða starfsfólki, er aðeins fengin með aukinni forgangsroðun og mun framvegis eiga sér stað ár hvert. Með því að nota RetinaRisk-appið getur skjólstæðingurinn jafnframt tekið virkan þátt í sinni meðferð og aukið sitt eigið klíníska öryggi. Verkefnið sýnir fram á hvernig hægt er að tengja hugvit einstaklinga og fyrirtækja við raunveruleg viðfangsefni hins opinbera og ná fram bættari þjónustu og aukinni hagræðingu í kerfinu um leið og verðmætasköpun verður til í samfélaginu.

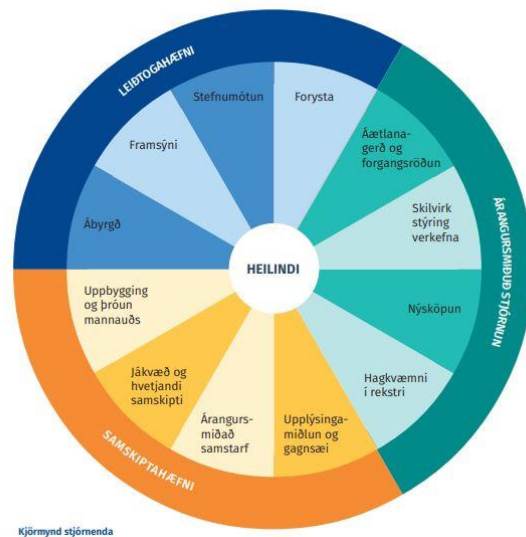
6.3.4 Stjórnendur lykill að árangri

Stjórnendur ríkisstofnana gegna víðtæku og mikilvægu hlutverki í umbótastarfi gagnvart þjónustu við samfélagið. Stjórnendur þurfa að hafa framtíðarsýn og búa yfir hæfni og þekkingu til að bregðast við og eiga frumkvæði að breytingum í sífellt flóknara starfsumhverfi. Með innleiðingu *betri vinnutíma* hafa stofnanir ríkisins t.d. þurft að rýna skipulag sitt með það að markmiði að auka skilvirkni og bæta þjónustu. Í þeirri vinnu allri hefur skapast dýrmætur vettvangur sem hægt er að nýta sem grunn að frekari umbótum. Þarna skipta stjórnendur miklu máli í að tryggja umbætur í starfsemi sinni og festa í sessi markmiðasetningu, stöðugar mælingar og eftirfylgni. Samvinna stjórnenda og starfsfólks er lykillinn að árangri og með góðu samtali við stjórnendur er hægt að forgangsraða verkefnum í þágu bættrar þjónustu í samræmi við velsældaráherslur ríkisstjórnarinnar. Umbætur eru forsenda þess að hægt sé að bæta vinnutímann.

Í stjórnendastefnu ríkisins eru sett fram verkefni sem er ætlað að efla stjórnendafærni forstöðumanna ríkisins og skapa þeim eftirsóknarvert starfsumhverfi. Í stefnunni er kveðið á um hvaða hæfni, þekkingu og eiginleika stjórnendur þurfa að bera svo þeir geti sinnt skyldum sínum. Einnig er fjallað um hvernig ríkið ætlar að styðja þá til árangurs. Innleiðing er hafin á öllum aðgerðum, s.s. leiðbeinandi verklagi við ráðningar og móttöku nýrra stjórnenda. Innleidd hafa verið stjórnendasamtöl og stjórnendamát þar sem áhersla er lögð á reglulega endurgjöf til stjórnenda. Þá hefur verið mótuð áætlun um starfsþróun stjórnenda sem og aðgerðir og áherslur er snerta heilsu og líðan stjórnenda. Áfram verður unnið á grunni stefnunnar að bættari

stjórnendafærni hjá ríkinu enda er efling stjórnendafærni stöðugt verkefni sem tekur breytingum eftir áskorunum ríkisrekstursins hverju sinni.

Mynd: Kjörmynd stjórnenda



6.4 Hið opinbera sem fyrirmynd í sjálfbærum umskiptum

Ísland stendur að ýmsu leyti vel með góðri þátttöku stofnana í verkefnum eins og *Grænum skrefum* sem ætlað er að draga úr neikvæðum umhverfisáhrifum og efla umhverfisvitund starfsmanna, en engu að síður eru enn fjölmörg tækifæri til að hafa áhrif á kolefnisspor starfseminnar og auka jákvæð áhrif. Eina samfélagið sem verður í boði í framtíðinni er kolefnishlutlaust samfélag og hið opinbera þarf að stíga stór skref á stuttum tíma til að stuðla að því markmiði.

6.4.1 Sjálfbær opinber innkaup stuðla að nýsköpun

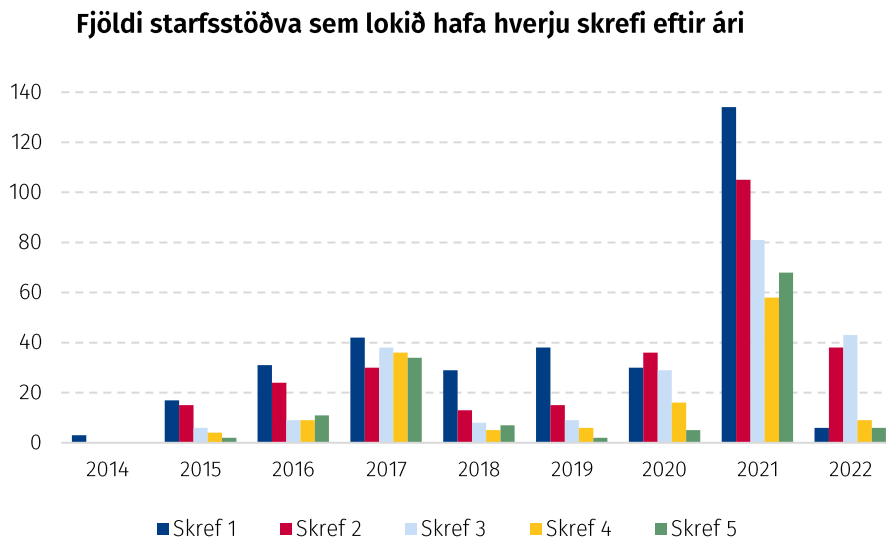
Stór hluti útgjalda íslenska ríkisins fer í gegnum opinbera innkaupaferla á hverju ári. Innkaupin hlaupa á milljörðum króna, hvort sem um er að ræða verklegar framkvæmdir, þjónustukaup eða vörukaup. Ríkið er stór aðili á markaði og innkaup þess geta því haft áhrif á framleiðslu og framboð. Ríkið getur haft margvísleg jákvæð áhrif, m.a. á umhverfið, með því að beita skýrri stefnu þegar kemur að samningskröfum. Innkaup skipta máli fyrir umhverfið því að með þeim má minnka kolefnisspor hins opinbera og hvetja til þróunar sjálfbærra lausna á markaði. Áhersla ríkisins til næstu ára er að auka þekkingu innkaupafólks og stjórnenda á vistvænum innkaupum og þeim tækifærum sem felast í útreikningi á vistferliskostnaði við innkaup. Þá verði markvisst dregið úr innkaupum opinberra aðila, t.d. með því að nýta notaðar vörur. Ríkiskaup stuðla að þróunar- og nýsköpunarverkefnum opinberra aðila í samvinnu við fyrirtæki og frumkvöðla sem m.a. auka framboð á vistvænum valkostum á markaði. Dæmi um nýsköpunarverkefni Ríkiskaupa er samvinnuverkefni opinberra framkvæmdaraðila um upplýsingar um jarðveg sem fellur til við opinberar framkvæmdir til að minnka akstur, kolefnisspor og kostnað, en verkefnið hefur hlotið vinnuheitið „Mölundur“.

Gagnsæi í meðferð almannaþjóf er meginmarkmið sjálfbærrar innkaupastefnu og er mikilvægt að ríkisaðilar fari að þeim reglum sem settar hafa verið á sviði opinberra innkaupa. Til að auka gagnsæi birtir Fjársýslan lykiltölur úr rekstri ráðuneyta og ríkisstofnana á vefsvæði ríkisreiknings og má þar sjá ýmsa kostnaðarliði setta í samhengi við t.d. starfsmannafjölda stofnana. Skráning og greining á samningum stofnana verður sett af stað og innkaupaþarfir ríkisins settar í betra áætlunarferli með það að markmiði að auka hagkvæmni. Gríðarlegar fjárhæðir eru greiddar út ár hvert á grundvelli eldri samninga og til að skerpa á framkvæmd verður farið í kerfisbundna greiningu á framkvæmd ríkisaðila á lögum um opinber innkaup og innkaupastefnu.

6.4.2 Grænni ríkisrekstur

Alls taka 160 stofnanir þátt í verkefni Umhverfisstofnunar um græn skref í ríkisrekstri og hátt í 340 starfsstöðvar. Verkefnið hefur það að markmiði að auka umhverfisvitund starfsmanna og aðstoða vinnustaði í að minnka neikvæð umhverfisáhrif. Aðgerðir *Grænu skrefanna* snúa t.a.m. að því að fræða starfsmenn um flokkun úrgangs, koma á skilvirkri flokkun á vinnustaðnum, mæla matarsóun og fara í markvissar aðgerðir til að draga úr henni, gera greiningu á úrgangsmagni og ná allt að 80% endurvinnsluhlutfalli. Verkefnið hefur einnig þau jákvæðu áhrif að auka vellíðan starfsmanna með bætту starfsumhverfi og dregur jafnframt úr rekstrar-kostnaði. Umhverfisverkefni hafa oft þann kost að með því að draga úr neyslu og nýta betur það sem til er minnkar um leið kostnaður og fjármunir nýtast í önnur verkefni. Allar stofnanir eiga að vera búnar að ljúka síðustu *Grænu skrefunum* og þurfa nú að viðhalda þeim góða árangri sem náðst hefur. Samvinna á alþjóðavettvangi um þessi mál er einnig mikilvæg og tekur fjármála- og efnahagsráðuneytið þátt í samvinnuverkefni 40 þjóða um grænni ríkisrekstur þar sem þær deila árangursríkum aðferðum og leiðum til að gera ríkisreksturinn umhverfisvænni. Öllum stofnunum ber jafnframt að setja sér loftslagsstefnu í samræmi við lög þar um og draga markvisst úr áhrifum vegna losunar gróðurhúsalofttegunda af starfsemi sinni.

Mynd: Þróun Grænna skrefa hjá ríkinu ¹



¹ Fyrir árið 2022 miðast fjöldi skrefa við árangur fyrstu þrjú mánuði ársins.

6.4.3 Sjálfbær fjármögnun grænna verkefna

Stjórnvöld hafa sett sér skýr markmið um sjálfbærni og jafnframt tekið á sig alþjóðlegar skuldbindingar um aðgerðir í loftslagsmálum. Einn liður í aðgerðaáætlun stjórnvalda í loftslagsmálum er sjálfbær fjármögnun ríkissjóðs. Fjármögnun, sem styður við markmið um sjálfbærni, hefur vaxið hratt undanfarinn áratug um heim allan og er dæmi um það hvernig hið opinbera getur haft margvísleg jákvæð áhrif á umhverfið. Hefur sú þróun endurspeglast í hratt vaxandi áhuga á sjálfbærri fjármögnun og fjárfestingum. Fjármála- og efnahagsráðuneytið hefur gefið út fjármögnunarramma fyrir sjálfbæra fjármögnun ríkissjóðs. Þau verkefni sem skal fjármagna skulu stuðla að langtímasýn í átt að lágkolefnaframtíð og aðlögun að loftslagsbreytingum. Með útgáfu undir þessum fjármögnunarramma er verið að fjármagna skilgreind útgjöld ríkissjóðs og má skipta þeim í þrjá flokka:

1. Græn verkefni (loftslags- og umhverfismál); t.d. innviðir fyrir rafhjól og reiðhjól, orkuskipti í bílaflota og þungaflutningum, grænar byggingar, varnir gegn snjóflóðum og náttúruvá, aðlögun að hringrásarhagkerfinu, endurheimt votlendis o.fl.
2. Blá verkefni (loftslags- og umhverfismál tengd hafinu, sjávarútvegi og tengdum greinum); t.d. rafvæðing hafna, orkuskipti skipa og ferja, átak í fráveitumálum o.fl.
3. Félagsleg verkefni; t.d. félagslegt húsnæði, sjúkrarými, atvinnusköpun, m.a. COVID-tengd útgjöld sem stuðningur við samfélagið og atvinnulífið o.fl.

6.5 Betri þjónusta við almenning og einfaldari stjórnsýsla

Með opinberum rekstri sem er skipulagður út frá þörfum nútímasamfélags má ná markvissum árangri fyrir íslenskt samfélag. Tækifærin til umbóta eru mörg og þau þarf að grípa því að án þess er hætt á að opinber þjónusta standi ekki undir þeim kröfum sem til hennar eru gerðar. Þjónustan þarf að vera til staðar þegar þörf krefur og í síbreytilegum heimi þýðir það að sveigjanleiki og viðbragðsgeta eru nauðsynleg. Hér að ofan hafa ýmis verkefni verið nefnd sem eiga að styrkja starfsemina og tryggja að þjónustan sé til staðar fyrir alla sem þarfnast hennar. Opinberir aðilar þurfa að nýta öll tækifæri til nýsköpunar, stafvæðingar og eflingar mannauðs svo þessi árangur náist og starfsemin þróist í takt við samfélagið sem hún þjónar.