



VINNUSTOFA I



Stefnumótun málefnasviða og málefnaflokka

AÐDRAGANDINN



Lög um opinber fjármál 123/2015

I. gr. Markmið.

Markmið laga þessara er að stuðla að góðri hagstjórn og styrkri og ábyrgri stjórn opinberra fjármála. Í því skyni er lögum þessum ætlað að tryggja:

1. heildstæða stefnumörkun í opinberum fjármálum til lengri og skemmri tíma,
2. vandaðan undirbúning áætlana og lagasetningar sem varða efnahag opinberra aðila og öflun og meðferð opinbers fjár,
3. skilvirka og hagkvæma opinbera fjárstjórn og starfsemi,
4. að opinber reikningsskil séu í samræmi við viðurkenndar bókhalds- og reikningsskilareglur,
5. virkt eftirlit með stjórn og ráðstöfun opinbers fjár, eigna og réttinda.

■ 2. gr. Gildissvið.

☐ Lög þessi gilda um fjármál opinberra aðila, sbr. 12. tölul.

Þingsályktunar svo fljótt sem auðið er, en þó eigi síðar en samhliða framlagningu næsta frumvarps til fjárlaga.

3. gr. Lög um opinbera fjármál gilda um fjármál opinberra aðila, sbr. 12. tölul.

4. gr. Lög um opinbera fjármál gilda um fjármál opinberra aðila, sbr. 12. tölul.



Stefnumótun fyrir málefnasvið – 20 gr.

20. gr. Stefnumótun fyrir málefnasvið.

Hver ráðherra setur fram stefnu fyrir þau málefnasvið og málaflokka sem hann ber ábyrgð á til eigi skemmri tíma en fimm ára.

- Í stefnunni skal lýsa áherslum og markmiðum, þ.m.t. gæða- og þjónustumarkmiðum, um fyrirkomulag, þróun og umbætur á þeirri starfsemi sem fellur undir viðkomandi málefnasvið.
- Í stefnunni skal gerð grein fyrir hvernig markmiðum verði náð, ábyrgðarskiptingu, tímasetningum, nýtingu fjármuna og áherslum við innkaup. Þá skal gerð grein fyrir fyrirhuguðum lagabreytingum.
- Stefna fyrir málefnasvið skal vera heildstæð og í samræmi við þau fjárhæðamörk sem fram koma í gildandi fjármálaáætlun.

Í þeim tilvikum þar sem ábyrgðarsvið tveggja eða fleiri ráðherra falla undir sama málefnasvið skulu þeir í samráði móta stefnu fyrir málefnasviðið og eftir atvikum málaflokka með hliðsjón af því stjórnarmálefni sem þeim tilheyrir og umfangi þess.



Stefnumótun stofnana 3 l. gr.

3 l. gr. Stefnumótun ríkisaðila í A-hluta til þriggja ára.

- Ríkisaðilar skulu á hverju ári móta stefnu fyrir starfsemi sína fyrir a.m.k. næstu þrjú ár.
- Í stefnunni skal m.a. greina frá markmiðum og almennum áherslum og hvernig þeim verði náð með tilliti til áætlaðra fjárveitinga.
- Gera skal grein fyrir mælikvörðum og viðmiðum sem lögð eru til grundvallar mati á árangri starfseminnar og niðurstöðum slíks mats fyrir næstliðin ár.

■ 31.

□ Rík

m.a.

fjár

starf

□ Ste

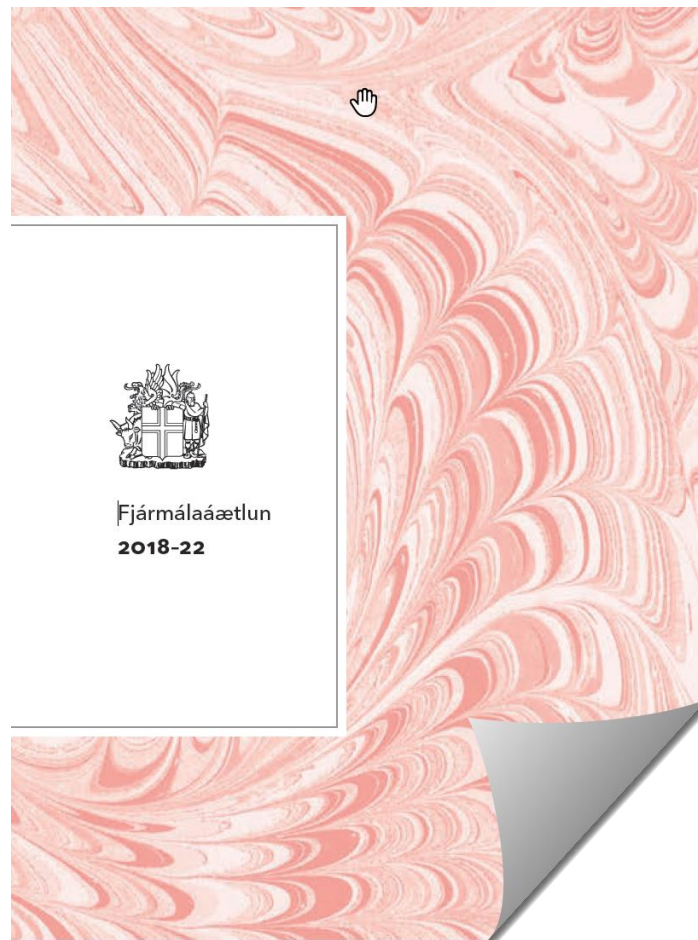
áher

■ 32



Fjármálaáætlun

- Lögð fram stefnumótun ráðuneyta fyrir 34 málefnasvið og 100 málaflokka. Viðauki bls. 103-363
- „Stefnt að mælanlegum markmiðum og mælikvörðum
Hver ráðherra gefur árlega skýrslu um framgang þeirra markmiða sem sett eru fram. Þetta tryggir að málefnastefnur ráðuneytanna séu settar fram í samhengi fjárheimilda“



Grunngildi

1. **Sjálfbærni** sem felst í því að opinberar skuldbindingar séu viðráðanlegar til skemmri og lengri tíma og leggi ekki ósanngjarnar byrðar á komandi kynslóðir.
2. **Varfærni** sem miðar að hæfilegu jafnvægi á milli tekna og gjalda, og að ekki séu teknar ákvarðanir eða aðstæður skapaðar sem geta haft ófyrirséðar og neikvæðar afleiðingar.
3. **Stöðugleika** sem felst í að stefna í opinberum fjármálum stuðli að jafnvægi í efnahagsmálum.
4. **Festu** sem felst í því að forðast óvæntar eða fyrirvaralitlar breytingar frá gildandi stefnu og áætlunum um þróun opinberra fjármála.
5. **Gagnsæi** sem felst í því að **sett séu auðsæ og mælanleg markmið til meðallangs tíma um þróun opinberra fjármála í samræmi við grunngildi skv. 1.–4. tölul. Birta skal reglulega samanburð á markmiðum og árangri með skýrum mælikvörðum.**

Áskoranir og tækifæri í rekstri ríkisins

bls. 80

Áskoranir og tækifæri í rekstri ríkisins

Samfélagsbreytingar og staða efnahagsmála kalla á aukna hagkvæmni í rekstri ríkisins. Krafa er um aukið fjármagn í þjónustukerfi ríkisins en minni áhersla hefur verið lögð á að nýta betur það fjármagn sem nú þegar er til staðar. Auknir fjármunir skila ekki sjálfkrafa auknum árangri ef markmið eru óljós og ekki er samhliða unnið að umbótum og lausn á kerfisvanda opinberrar starfsemi. Til að auka skilvirkni í rekstri ríkisins þurfa ráðuneyti og stofnanir að forgangsraða og endurmeta þjónustu, verkefni og verklag. Mikilvægt er að skilgreina þjónustuframboð, t.d. á sviði heilbrigðis- og menntamála með skýrum hætti, enda er það lykilatriði markvissrar forgangsriðunar. Þá þarf að tengja fjármögnun við þjónustustýringu og skapa hvata fyrir notendur til að nýta þjónustuna með hagkvæmum hætti. Einnig er nauðsynlegt að sýna fram á árangur í starfsemi ríkisins með tölulegum gögnum og fá þannig staðfestingu á að ráðstöfun fjármuna hafi leitt til samfélagslegs ábata. Fram til þessa hefur slíkt reynst erfitt vegna skorts á yfirsýn, upplýsingum og greiningum sem varpa ljósi á

Þrátt fyrir styrkleika opinberrar þjónustu stendur Ísland frammi fyrir þeirri áskorun að framleiðni hefur verið lág og framleiðnivöxturinn hægur á síðustu árum og gildir það bæði um einka- og opinbera geirann. Mikilvægt er að opinber þjónusta sé veitt með sem skilvirkustum hætti enda stendur hún undir um fimmtungi af framleiðslu hagkerfisins og tekur til um fjórðungs starfa. Það er því brýnt að bæði fjármagn og vinnuafli séu nýtt á hagkvæman máta og að starfsemin skili sem mestum árangri og gæðum fyrir sem minnsta fjármuni.



Fjármálaáætlun bls. 85

Markvissari stefnumótun leið að skýrri forgangsröðun

- Móta heildstæða stefnu fyrir öll málefnasvið ríkisins, skilgreina mælanleg markmið, forgangsraða aðgerðum og skilgreina ábyrgðaraðila þannig að ávallt sé skýrt hvert skal stefnt, hvaða leiðir skal fara og hver ber ábyrgð á að árangur náist.
- Þróa og innleiða nýtt árangursstjórnunarkerfi sem stuðlar að virku samtali milli ráðuneyta og stofnana auk markviss mats og miðlunar á árangri.



Viðfangsefni vinnustofu dagsins

Stefnumótun málefnasviða og málaflokka

- Helstu hugtök og ferlið við stefnumótun málefnasviða
 - Helstu hugtök
 - Straumar og stefnur í stefnumótun
 - Dæmi um bestu vinnubrögð
 - Hvað þarf að hafa í huga
- Tenging við heimsmarkmið og stefnu ríkisstjórnar
 - Kynning á heimsmarkmiðum
 - Dæmi um tengingar



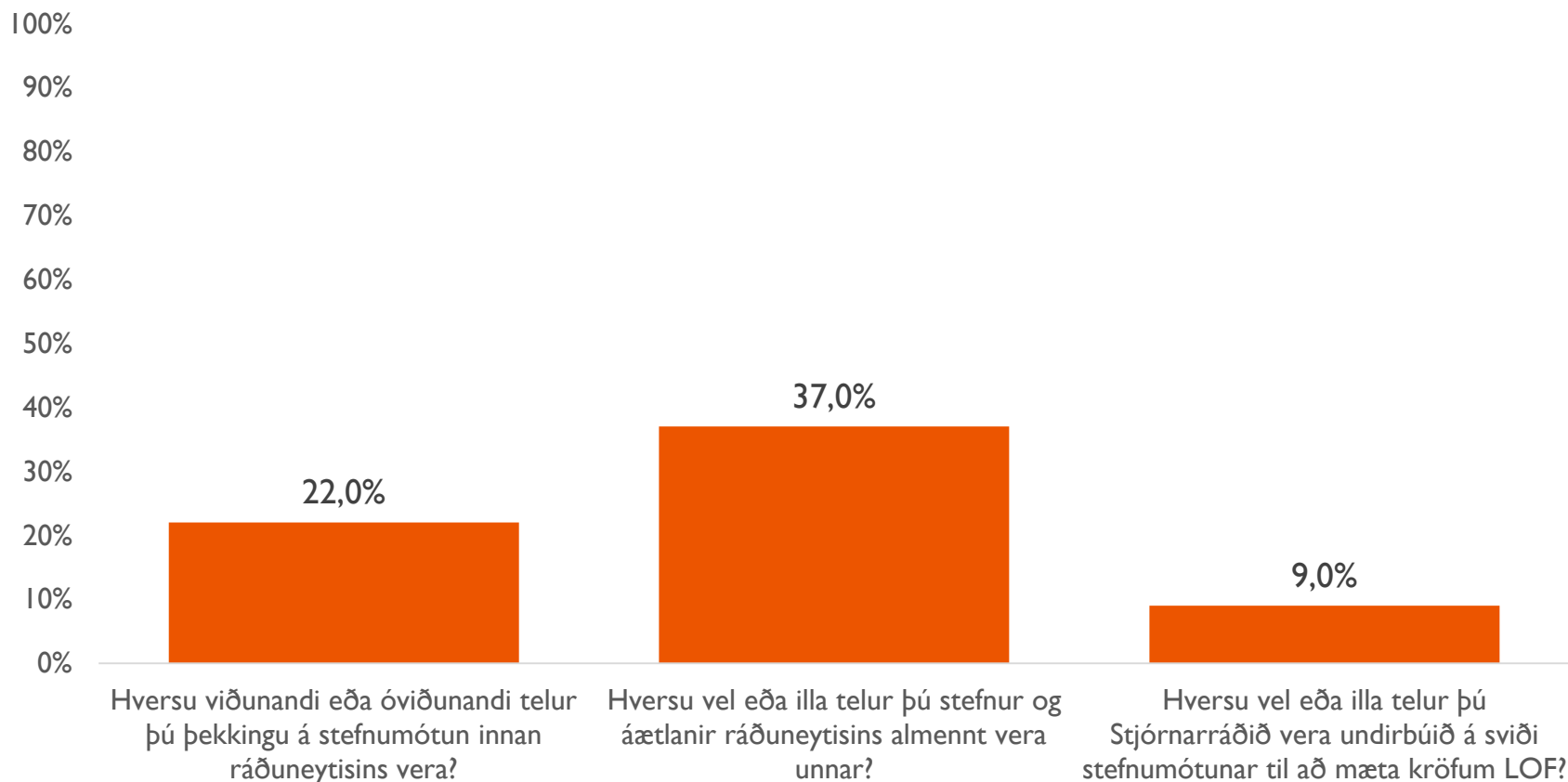
Stefnumótun málefnasviða og málefnaflokka

INNGANGUR

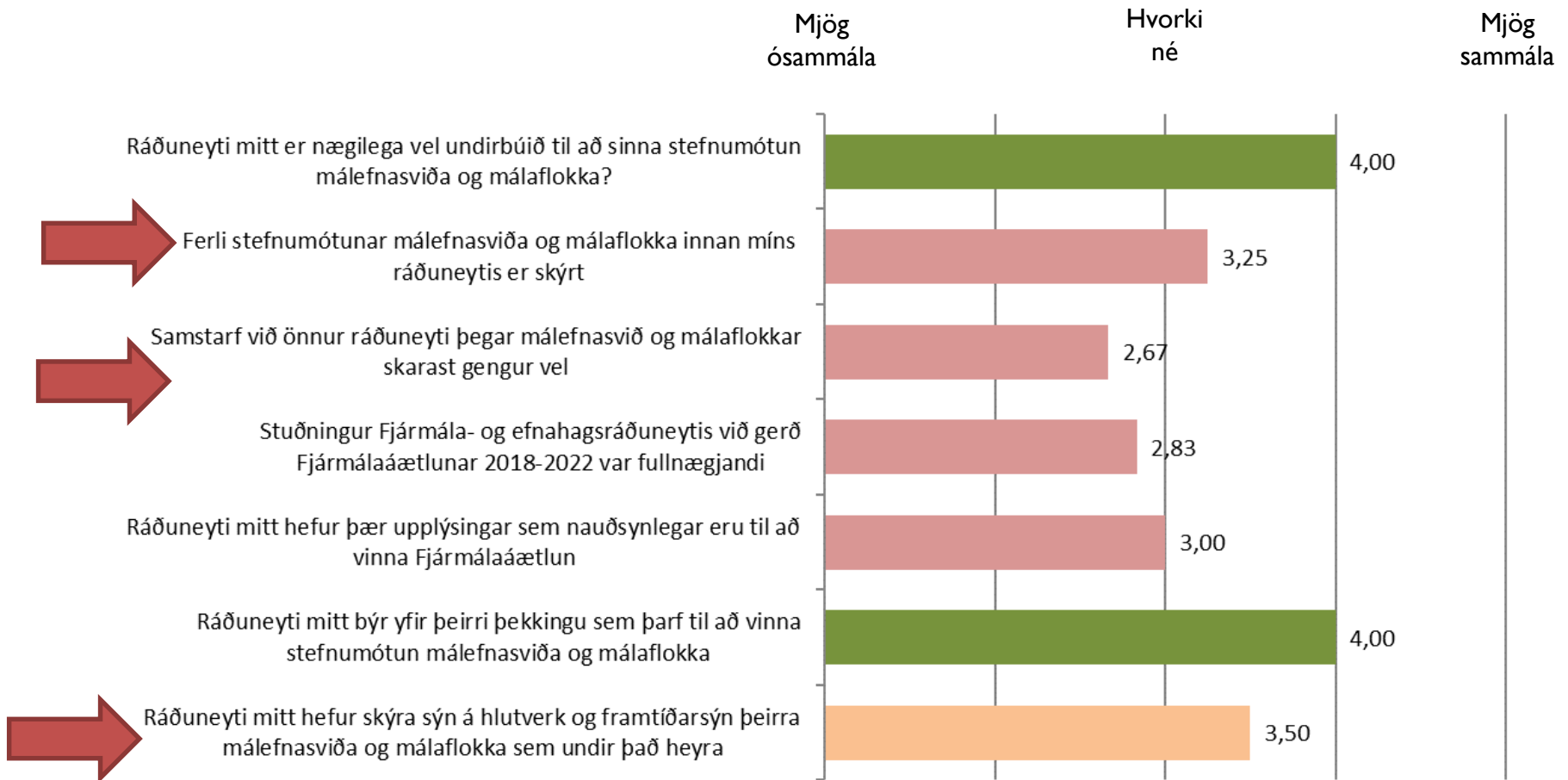
Staðan innan Stjórnarráðsins

(Könnun meðal stjórnenda og sérfræðinga í ráðuneytum 05/2015)

Hlutfall þeirra sem svara frekar eða mjög jákvætt (4 og 5 á Likert)



Mat á fræðslupörf



Mat á fræðsluþörf

Hversu mikil er fræðsluþörfin (hærra gildi = meiri fræðsluþörf)

0,00 1,00 2,00 3,00 4,00 5,00



Stefnumótun málefnasviða?



Val mælikvarða?



Tegundir mælikvarða (input/process/output/outcome)?



Mótun framtíðarsýnar?



Tengsl heimsmarkmiða Sp við Fjármálaáætlun



Tengsl stefnu ríkisstjórnarinnar við Fjármálaáætlun



Val á meginmarkmiðum



Umfjöllun um málefnasvið (kafli 1. í Fjármálaáætlun)



Umfjöllun um starfsemi og helstu áskoranir (kafli 2. í Fjármálaáætlun)



Umfjöllun um framtíðarsýn og meginmarkmið (kafli 3. í Fjármálaáætlun)



Umfjöllun um markmið, mælikvarða og aðgerðir (kafli 4. í Fjármálaáætlun)



Umfjöllun um útgjaldaramma málefnasviðs (kafli 5. í Fjármálaáætlun)



Val á markmiðum



Árangursmælingar í opinberri stefnumótun



Val á aðgerðum og tenging við markmið



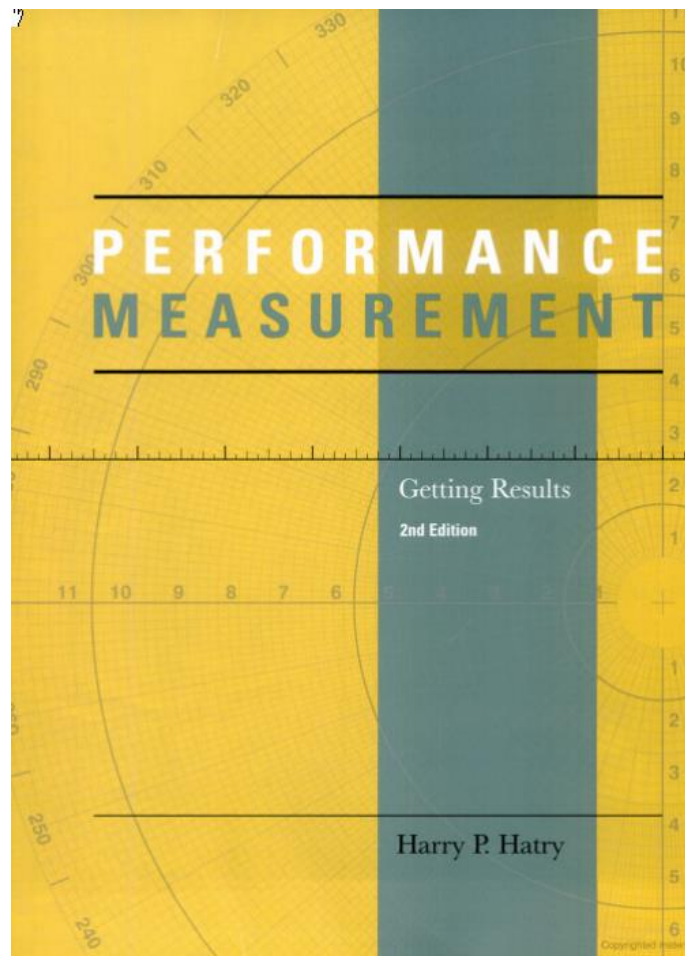
Skilgreining aðgerða





Fræðilegur bakgrunnur

- Mótun árangursmælikvarða fyrir Fjármálaáætlun byggir á fræðilegum grunni bókarinnar „Performance Measurment – Getting Results“ eftir Harry P. Hatry





Vinnustofur - nálgun

- Þjálfun þarf að beinast að öllum sem koma að árangursmælingum, stjórnendum, starfsmönnum og notendum á öllum sviðum, þeirra á meðal alþingismanna.

Fjórar 3ja tíma vinnustofur spanna viðfangsefnið.

1. Stefnumótun málefnasviða og málaflokka
2. Hlutverk og meginmarkmið
3. Tegundir mælikvarða
4. Markviss stjórnun og nýting árangursmælikvarða



I. Stefnumótun málefnasviða og málaflokka

- Helstu hugtök og ferlið við stefnumótun málefnasviða
 - Helstu hugtök
 - Straumar og stefnur í stefnumótun
 - Dæmi um bestu vinnubrögð
 - Hvað þarf að hafa í huga
- Tenging við heimsmarkmið og stefnu ríkisstjórnar
 - Kynning á heimsmarkmiðum
 - Dæmi um tengingar



2. Hlutverk og meginmarkmið

- Hlutverk í samhengi málefnasviða
- Mótun meginmarkmiða og framtíðarsýnar
- Val mælikvarða
- Hvar á að nálgast upplýsingar



3. Tegundir mælikvarða

- Tegundir mælikvarða
- Hvaða árangur á að mæla?
 - **Aðföng (e. input):** Rekstur innan fjárveitinga
 - **Ferli (e. process):** Heimsóknir á heimasíðu, fjöldi námskeiða, fjöldi mála til afgreiðslu
 - **Gæðamælingar (e. quality):** Afgreiðslutími erinda, mælingar á viðhorfi viðskiptavina, mælingar á starfsumhverfi, hversu vel er gæðastöðlum fylgt, niðurstöður kennslumats, tími við rannsókn lögreglumála
 - **Afurðir (e. output):** Fjöldi afgreiddra erinda/mála, útskrifaðir nemendur, fjöldi læknis- og hjúkrunarverka (skilvirknimælikvarðar)
 - **Áhrif (e. outcome):** Fækkun slysa eða afbrota, árangur af vinnumarkaðsaðgerðum, lýðheilsutengdir mælikvarðar
- Áhrifakort



4. Markviss stjórnun og nýting árangurs-mælikvarða

- Áskoranir við gagnaöflun
- Gagnaöflunaraðferðir – kostir og gallar
- Greining og notkun gagna
- Að gera upplýsingarnar nytsamlegar – samanburður og samanburðarhæfni
- Greining á niðurstöðum og skýringar á frávikum
- Framsetning á niðurstöðum og árangursmælingum
- Tenging við áætlanir og áætlangerð



Stefnumótun málefnasviða og málefnaflokka

HUGTAKALISTINN

Hámarka virði dagsins

– sameiginlegar reglur fyrir hópinn

Vertu á staðnum

Andlega, líkamlega, tilfinningalega, allan tímann. Reyndu að draga eftir föngum úr truflunum sem taka athyglina frá efni vinnustofunnar. Ef truflanir verða skaltu reyna að beina athyglinni að verkefninu eins fljótt og vera má. Mættu á réttum tíma. Sýndu öðrum þá virðingu að gera sjálf(ur) þitt besta.

Fylgstu með

Hlustaðu á það sem aðrir hafa að segja og einbeittu þér að því að skilja hugmyndirnar. Hlustaðu líka á sjálfa(n) þig og þínar hugmyndir.

Segðu það sem þér býr í brjósti

Deildu hugsunum þínum á opinn og heiðarlegan hátt. Sannleikurinn er heimurinn eins og þú sérð hann og þín skoðun er eins góð og skoðanir hinna. Varastu að halda aftur af hugmyndum og skoðunum – í því sem þú kýst að segja ekki kann að vera falinn fróðleikur sem hópurinn þarf á að halda.

Vertu opin(n) fyrir niðurstöðum

Reyndu að dæma ekki fyrirfram. Ef þú hefur fyrirfram mótaðar skoðanir á því sem þú heldur að þú munir læra eða upplifa þá gætirðu verið að takmarka möguleika þinn á að sjá það sem aðrir hafa fram að færa. Leyfðu vinnustofunni að klárast áður en þú myndar þér endanlega skoðun.

Hugsaðu um öryggið

Hafðu í huga afleiðingar þess sem þú segir, gerir og gerir ekki. Legðu þitt af mörkum til að öðrum finnist þeir öruggir og að þeir geti slakað á. Bentu á atriði sem kunna að hafa áhrif á öryggi þitt eða annarra.



Stefnumótun (Policy Making)

Opinber stefnumótun (hér eftir stefnumótun) er ferli þar sem leitast er við að meta núverandi stöðu, setja fram framtíðarsýn og velja bestu leið að henni.

Í lögum nr. 123/2015 um opinber fjármál er hugtakið stefnumótun notað og í 20 gr. laganna kemur fram að hver ráðherra setur fram stefnu fyrir þau málefnasvið og málaflokka sem hann ber ábyrgð á til eigi skemmri tíma en fimm ára.

Niðurstaða eða áherslur stefnumótunar innan stjórnsýslu ríkis og sveitarfélaga geta komið fram í lögum, þingsályktunum, samþykktum eða öðrum opinberum stefnum.



Stefna (e. Policy)

Stefna felur í sér umfjöllun og ákvörðun um framtíðarsýn, markmið og árangur af starfsemi yfir tiltekið tímabil, ávinning á tilteknu sviði eða sjónarmið og gildi sem byggt skal á.

Stefna nær yfir tiltekið tímabil og er ætlað að stuðla að heildstæðri áætlanagerð, fyrirsjáanleika við töku ákvarðana um aðgerðir og markvissu eftirliti.

Innan stjórnsýslunnar vísar hugtakið stefna einkum til þeirra pólitísku áherslna og umbóta, sem stjórnvöld hyggjast framkvæma og greint er frá í stefnum fyrir einstök málefnasvið og varða málaflokka og verkefni stjórnsýslunnar.

Framkvæmd stefna kemur fram í aðgerðaáætlunum, ákvörðunum og athöfnum stjórnvalda, reglugerðum og lögum.



Stefnumiðuð áætlanagerð (e. Strategic Planning)

Stefnumiðuð áætlanagerð byggir á stefnu og er nánari útfærsla á framkvæmd hennar. Áætlanagerðin felur í sér ferli við forgangsröðun, útfærslu markmiða og áherslur í starfsemi, ávinning eða árangur af þjónustu og starfsemi.

Unnin er greining á stöðu starfseminnar, sett fram markmið, árangursmælikvarðar og aðgerðaáætlun um hvernig þeim markmiðum skuli náð.

Leitast er við að setja fram hvaða breytingum frá núverandi ástandi skuli náð fram, með hvaða hætti stefnumótun er hrint í framkvæmd og hver sé æskileg eða viðunandi staða eftir tilsettan tíma.



Framtíðarsýn (e.Vision Statement)

Framtíðarsýn er almenn lýsing á þeim árangri eða ávinningi sem ætlað er að ná fram innan ótilgreinds tíma (oftast 3-7 ár) eða með framkvæmd stefnu.

Tilgangur framtíðarsýnar er að styrkja grundvöll ákvarðana um markmið í starfsemi til skemmri og lengri tíma.

Almennt er gert ráð fyrir að framtíðarsýn sé einföld, skýr, feli í sér áskoranir og viðmið til lengri tíma, byggji á stöðugum forsendum og sé hvetjandi fyrir starfsfólk og aðra hlutaðeigandi.



Hlutverk (Mission Statement)

Hlutverk málefnasviðs skýrir tilgang þess í víðu samhengi. Í hlutverkalýsingu kemur fram í stuttu máli af hverju málefnasviðið er til og hvaða árangri það á að ná. Hlutverkalýsing inniheldur bæði lýsingu á hlutverki málefnasviðsins og meginmarkmiðum.



Meginmarkmið (Objectives)

Meginmarkmið tengjast hlutverkinu og lýsa skilgreindum árangri sem ætlað er að ná.

Þau eru hugsuð til lengri tíma og oftast ekki sett fram með mælikvörðum.



Haghafi (e. Beneficiary)

Einstaklingar, hópar eða skipulagsheildir sem hafa beinan eða óbeinan hag af tiltekinni ákvörðun eða athöfnun.



Notandi (Customer)

Notandi vísar til einstaklings eða skipulagsheildar sem nýtir eða getur nýtt sér þjónustu einka- eða opinbers aðila.

Með skilgreiningu á notanda er unnt að greina þarfir afmarkaðs hóps, viðhorf hans og sjónarmið, sbr. notendamiðaða þjónustu.



Hlutverkalýsingin

Hlutverkalýsingin ætti að lýsa þeim árangri sem stefnt er að á viðkomandi málefnasviði. Hlutverkalýsingin er grunnurinn að vali á þeim áhrifamælikvörðum (outcome) og árangursmælikvörðum sem notast á við.

Hugtakið hlutverk/meginmarkmið (mission/objectives) vísar þá bæði til hlutverks málefnasviðsins í víðu samhengi (mission) og meginmarkmiða (objectives) sem eru sértækari en ekki sett fram með hlutlægum mælikvörðum til að þau standist frekar tímans tönn.



Viðskiptavinur/notandi (Customer)

Í samhengi við stefnumótun málefnasviða vísar viðskiptavinur til hóps einstaklinga sem málefnasviðið hefur áhrif á (að undanskildum þeim sem vinna við þjónustuveitinguna).

Margir halda því fram að almenningur og skattgreiðendur séu hinir eiginlegu viðskiptavinir og þó svo sé er ekki nauðsynlegt að telja það upp í hlutverkalýsingum.



Hverjir eru viðskiptavinir/notendur?

- Tiltaka ætti hverjir viðskiptavinir málefnasviðsins eru sé það ekki augljóst
- Oftast eru margir hópar viðskiptavina og stundum milliliðir sem skipta miklu máli, t.d. stofnanir sem framfylgja stefnu málefnasviðsins

Spyrja:

- Hverjum nýtist þetta, beint eða óbeint?
- Hver kynni að verða fyrir skaða?
- Hvaða hópar eða hagsmunaaðilar verða fyrir mestum áhrifum?
- Hefur almenningur áhuga og hagsmuni af viðkomandi þjónustu, eða einungis að kostnaður sé lágur?



Forgangsörðun markmiða

- Þegar meginmarkmið hafa verið ákveðin þarf að forgangsraða þeim og ákveða hver eru mikilvægust og svo koll af kolli
- Oft er blandað saman endaáhrifum, milliáhrifum og jafnvel leiðum
- Hér hjálpar ef til eru skýrar áhrifakeðjur



Tegundir mælikvarða

Aðföng (e. input): hvers konar upplýsingar, þekking, tími, mannauður, efni eða aðrar auðlindir sem eru notaðar í afurðir og áhrif

Dæmi: Fjárhæðir, fjöldi starfsfólks / mannára sem varið er til verksins.

Ferli (e. process):

Ferli er skilgreint sem röð aðgerða, sem breytir aðföngum í afurðir, og eykur þar með virði þeirra.

Dæmi: Uppflettingar á vef, fjöldi námskeiða, fjöldi mála til afgreiðslu

Afurðir (e. output): Niðurstöður úr ferli, vara eða þjónusta.

Dæmi: Kílómetrar af bundnu slitlagi, fjöldi nemenda, útgefnar skýrslur, fjöldi kennslustunda.



Output vs. Outcome

Áhrif (e. outcome): Atburðir, atvik eða skilyrði utan starfsviðs stofnunar sem skipta máli fyrir hag viðskiptavinarins og almennings. Áhrifamælikvarði mælir magn eða tíðni slíkra atvika.

Gæði þjónustunnar (e. service quality) og skilvirkni er hér skilgreint sem hluti áhrifa. Þegar afurðir lýsa því sem að stofnun gerir lýsa áhrif því hvað leiðir af þessum afurðum.

Dæmi: Fjöldi sjúklinga sem fengu meðferð (e. output) vs. Hlutfall útskrifaðra sjúklinga sem geta séð um sig sjálfir (e. outcome).



Áhrif (e. Outcomes) frh.

Milliáhrif (e. Intermediate Outcomes): Áhrif sem veðjað er á að stuðli að því að endanlegum áhrifum verði náð. Mörg milliáhrif geta stuðlað að hverjum endaáhrifum (hreinar götur, færri eldsvoðar).

Framfarir (e. End Outcomes): Endanleg áhrif sem sóst er eftir: Bætt gæði fyrir samfélagið – bætt lífsgæði fyrir fólk. Oftast margar tegundir „framfara“ fyrir hverja þjónustu.



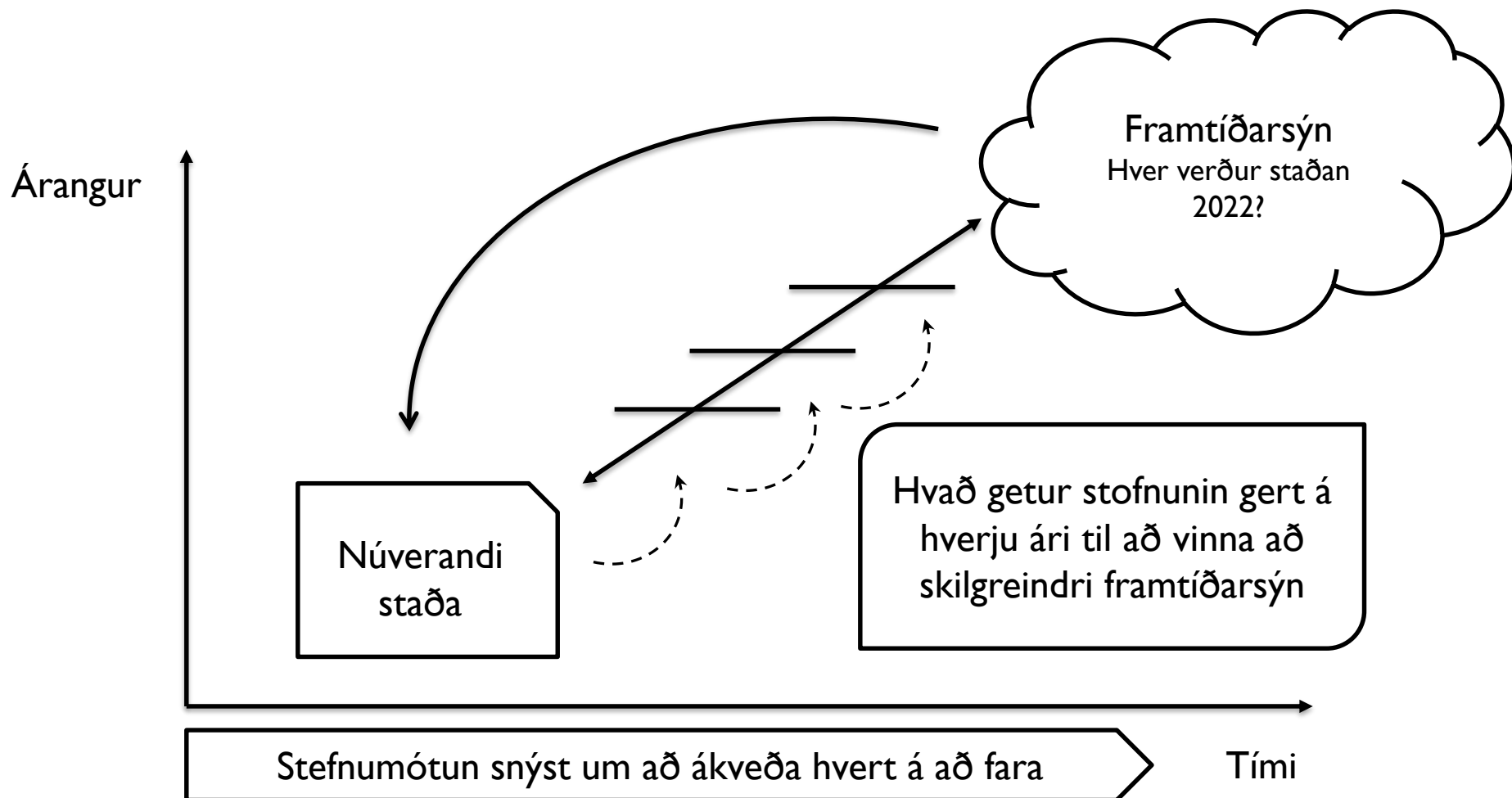
Stefnumótun málefnasviða og málefnaflokka

STRAUMAR OG STEFNUR Í STEFNUMÓTUN



Stefnumótun (e. Policy Making)

Opinber stefnumótun er ferli þar sem leitast er við að meta núverandi stöðu, setja fram framtíðarsýn og velja bestu leið að henni.





Stefnumótun fyrir málefnasvið – 20 gr.

20. gr. Stefnumótun fyrir málefnasvið.

Hver ráðherra setur fram stefnu fyrir þau málefnasvið og málaflokka sem hann ber ábyrgð á til eigi skemmri tíma en fimm ára.

- Í stefnunni skal lýsa áherslum og markmiðum, þ.m.t. gæða- og þjónustumarkmiðum, um fyrirkomulag, þróun og umbætur á þeirri starfsemi sem fellur undir viðkomandi málefnasvið.
- Í stefnunni skal gerð grein fyrir hvernig markmiðum verði náð, ábyrgðarskiptingu, tímasetningum, nýtingu fjármuna og áherslum við innkaup. Þá skal gerð grein fyrir fyrirhuguðum lagabreytingum.
- Stefna fyrir málefnasvið skal vera heildstæð og í samræmi við þau fjárhæðamörk sem fram koma í gildandi fjármálaáætlun.

Í þeim tilvikum þar sem ábyrgðarsvið tveggja eða fleiri ráðherra falla undir sama málefnasvið skulu þeir í samráði móta stefnu fyrir málefnasviðið og eftir atvikum málaflokka með hliðsjón af því stjórnarmálefni sem þeim tilheyrir og umfangi þess.



Svipmynd af faginu

Stefnumótun

- Vinnubrögð /verkferli við að svara spurningum á við
 - Hvað gerum við (stofnun)?
 - Hverjum þjónum við (notandi/haghafi)?
 - Hverju skilum við þeim (afurðin)?
 - Hvar liggja áherslur okkar?
 - Hvað er að gerast á okkar sviði?
 - Hvernig sköpum við virði?

Stefna

- Svar stofnunar (ráðuneytis) við ofangreindum spurningum

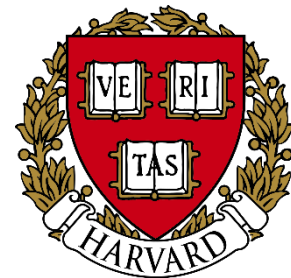


Stefnumótun – lykilspurningar

1. Hlutverk	Hvað? Til hvers?
2. Framtíðarsýn	Hvert?
3. Ytri og innri greining	Hvers vegna?
4. Stefna	Hvaða leið? Hvernig?
5. Markmið og áætlanagerð	Hvenær og með hvaða hætti?
6. Fjárhagsáætlun	Hver er niðurstaðan?



Hvað segir Harvard?



- **Stefnumótun snýst um að **velja** á milli mismunandi leiða.**
 - Til að ná árangri með takmörkuðum auðlindum þarf að ákveða að gera ákveðna hluti og ekki aðra.
- **Stefnumótun snýst um að **auka** líkurnar á því að við náum árangri, ekki gulltryggja það.**
 - Hin FULLKOMNA stefna er ekki til!
- **Stefnumótunarferlið sameinar **sköpunargleði** og **festu**.**
 - Stefnumótunin ætti að vera bæði skapandi og vísindaleg – í henni felst að setja fram tilgátur og sannreyna þær.



Snýst um að skilgreina „sjónlínuna“

Heimsmarkmiðin (17)



Stefna ríkisstjórnar

Málefnasvið (34)

Málaflokkar (101)

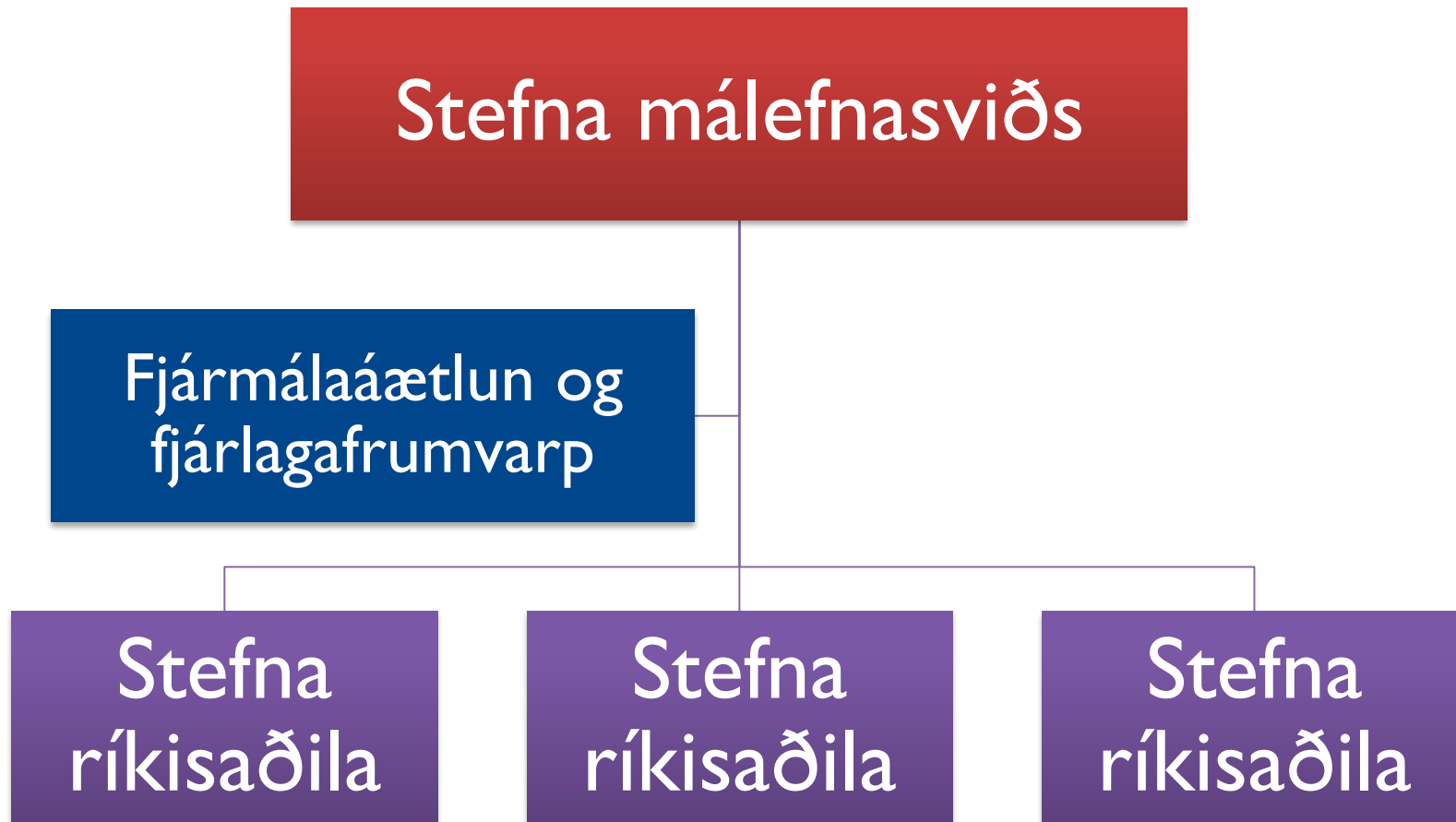
Stofnanir (160) og ríkisaðilar

Markmið flæða niður

Sjónlína beint í stefnu
ríkisstjórnar



Samhengi stefna



Tímalína við stefnumótun

Stefnumótunarferli vegna fjármálaáætlunar 2018 - 2022

Tími	Ár	Jan	Feb	Mar	Apr	Maí	Jún	Júl	Ágú	Sep	Okt	Nóv	Des
t-2 =	2016										Stöðmat málefna/málaflokka		
t-1 =	2017	Stefnumótun málefnasviðs LOF:Sértæk útgjaldamál			Fjármála- áætlun	Greinargerð með fjárlagafrumvarpi				Fjárlaga- frumvarp		Fjárlög	
t-1 =	2017					Útgjalda- svigrúm	Stefnumótun ríkisaðila				Þriggja ára rekstraráætl		Fjárveitinga- bréf
t =	2018	Framkvæmd áætlunar											
t+1 =	2019			Ársskýrsla ráðherra f. 2019									



Þriggja ára stefnumótun ríkisaðila



UMHVERFIS- OG AUÐLINDARÁÐUNEYTIÐ

31. grein laga um opinber fjármál nr 123/2015

- Ríkisaðilar skulu á **hverju ári** móta stefnu fyrir starfsemi sína fyrir a.m.k. þrjú ár. Í stefnunni skal m.a. greina frá **markmiðum sínum og almennum áherslum** og hvernig þeim verði náð með tilliti til **ætlaðra fjárveitinga**. Gera skal grein fyrir **mælikvörðum og viðmiðum** sem lögð eru til grundvallar mati á **árangri starfseminnar** og niðurstöðum slíks mats fyrir næstliðið ár.
- Stefnumótun ríkisaðila skal **staðfest** af hlutaðeigandi ráðherra og **skal hann gæta þess** að markmið og áherslur skv. 1. mgr. séu í **samræmi við gildandi stefnu** fyrir það málefnasvið sem við á.

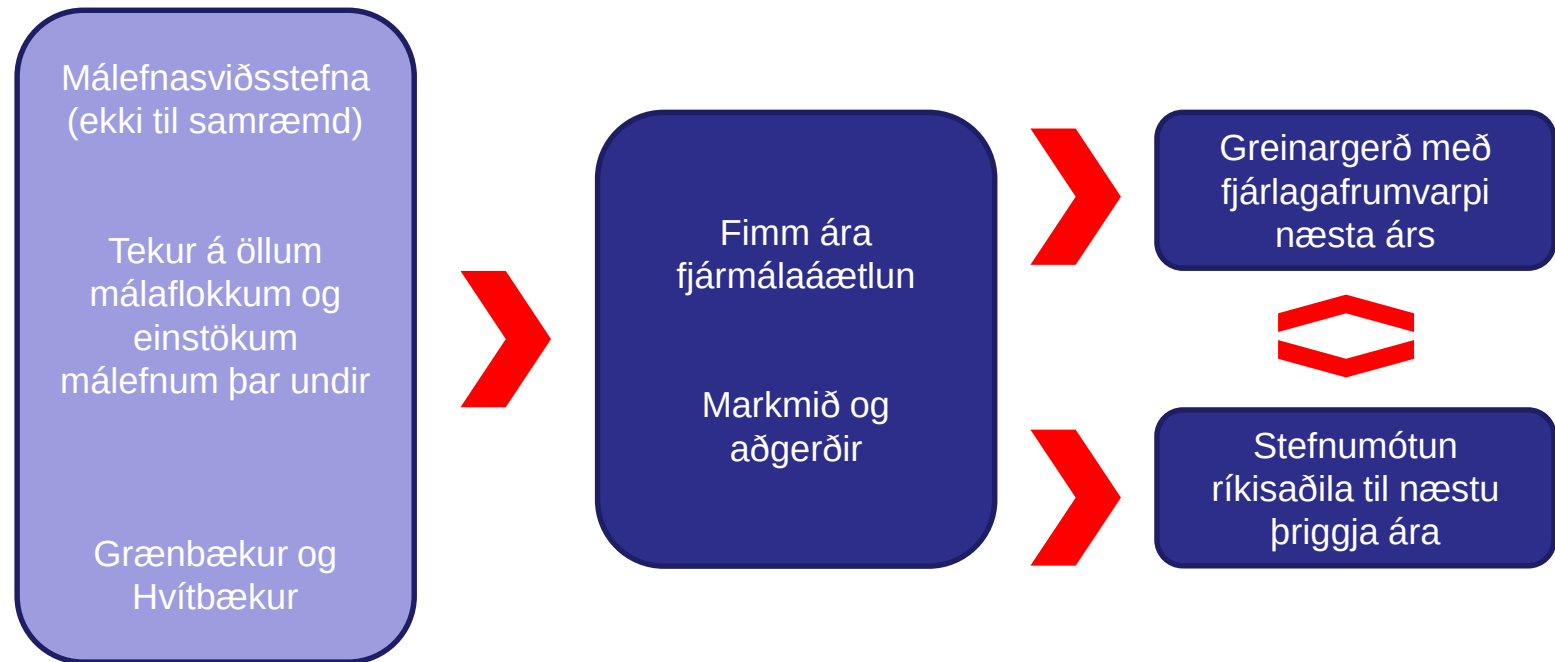


Sniðmátið

- Er í raun samtalsform milli ráðuneytis og stofnunar um árangur:
 - 3 markmið í kjarnastarfsemi stofnunar sem aðilar sammælast um
 - hvernig stofnun (ef við á) hyggst framfylgja markmiðum ríkisstjórnar eins og þau eru sett fram í fjármálaáætlun
 - Hvernig stofnun hyggst skipuleggja sig og vinna að styrkingu rekstrarlegra þátta



Heildarsamhengið





Samantekt

- Snýst um að **velja** á milli valkosta – spila úr takmörkuðum auðlindum
- Hin „FULLKOMNA“ stefna er **ekki** til
- Ferlið sameinar **sköpun** og aga
- Ferlið er **lærdómsríkt**
- Ferlið kallar á samvinnu og **samspil** milli aðila
- Sjónlína beint **í stefnu** ríkisstjórnarinnar
- Markmið mælanleg - frá „**x**“ til „**y**“
- Æskilegt að hafa **stjórn** á a.m.k. 80% af þeim þáttum sem hreyfa mælinguna

**Hvernig tengist stefnumótun
málefnasviða og málaflokka
Heimsmarkmiðum Sameinuðu
þjóðanna?**

HEIMSMARKMIÐIN

Markmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun



Heimsmarkmið – hvað er þetta?

- 17 markmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun
 - einnig kölluð Global Goals eða Heimsmarkmiðin
- 169 undirmarkmið – 30 hlutlæg
- 253 mælikvarðar
- Gilda 2016-2030
- Gilda fyrir **ÖLL** aðildarríki **SB**, líka ríku löndin

Heimsmarkmið – hvaðan kemur þetta?

- Tvö ferli runnu saman í eitt:
 - Þúsaldarmarkmiðin 2000-2015
 - Rio+20 ráðstefnan um sjálfbæra þróun 2012
 - = Sérfræðingar dregnir upp úr sílóum sínum
- Allar þrjár stoðir sjálfbærrar þróunar
 - Félagsleg, efnahagsleg og umhverfisleg
 - Mikil áhersla á umhverfis- og auðlindamál
- Víðtækt samráðsferli og samningaviðræður innan Sameinuðu þjóðanna (2012-2015)
 - 193 aðildarríki SP og fjöldi félagasamtaka kom að samningaviðræðunum

Aðaláherslur Íslands í samningaviðræðunum



Markmið á heimsvísu – sum taka á lífstíl

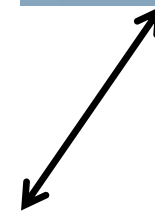
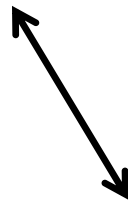
**12 RESPONSIBLE
CONSUMPTION
AND PRODUCTION**



**13 CLIMATE
ACTION**



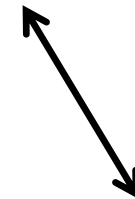
Samhæfing alþjóðastofnanna við HM



**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS**



ARCTIC COUNCIL

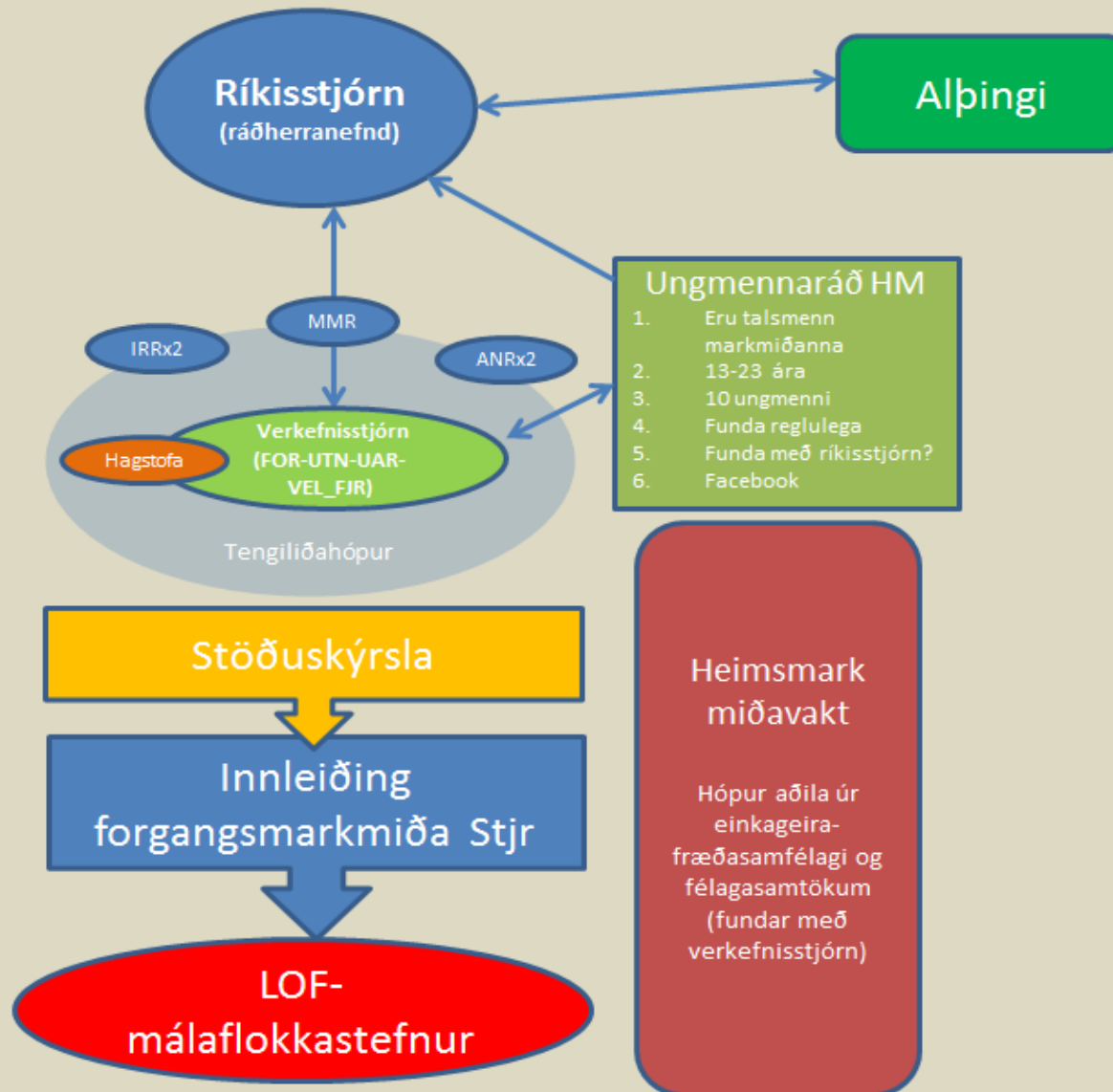


Ísland

Verkefnastjórn heimsmarkmiða Sp

- Samþykkt á fundi ríkisstjórnar 24. mars sl.
- FOR, UTN, UAR, VEL, FJR og Hagstofa Íslands
 - Tengiliðahópur með fulltrúum annarra ráðuneyta
 - Fyrirkomulag endurskoðað að ári liðnu
- Greining, innleiðing og kynning á markmiðunum

Mögulegar afurðir og skipulag



Snýst um að skilgreina „sjónlínuna“

Heimsmarkmiðin (17)



Stefna ríkisstjórnar

Málefnasvið (34)

Málaflokkar (101)

Stofnanir (160) og ríkisaðilar

Markmið flæða niður

Sjónlína beint í stefnu
ríkisstjórnar

HM Stöðu skýrsla

Forgangsroðun

Ríkisstjórn

LOF

HM og LOF
markmið tengd
Forgangsroðun
innan LOF
mótuð

Nr.	Markmið	HM #	Mælikvarðar	Staða 2016	Viðmið 2018	Viðmið 2022
1	Bæta skattskil og öflun tekna til sameiginlegra útgjalda.	17.1 og 10	Hlutfall þeirra sem skila upplýsingum innan tímamarka: a) skattframtöl einstaklinga b) framtöl lögaðila c) virðisauka-skattskýrshur	Staða 2015: a) 95,8% b) 72,7% c) 90,8%	a) 96,3% b) 73,5% c) 93,5%	a) 98,0% b) 80,0% c) 95,5%
			Innheimtu- hlutfall vegna a) Tekjuskatts einstaklinga b) tekjuskatts lögaðila c) virðisauka- skatts	Staða 2015: a) 83,6% b) 86,1% c) 81,7%	a) 83,8% b) 86,3% c) 81,9%	a) 84,5% b) 87,0% c) 82,5%
			Afskriftir opun- berra gjalda sem hlutfall af heildarskatt-	0,87%	0,84%	0,80%

Verkefnin framundan

- Klára greiningu á 169 undirmarkmiðum – draga grunnlínu (HÍ)
- Skrifa stöðuskýrslu með tillögum að forgangsöröðun markmiða til ríkisstjórnar
- Umsjón með VNR (Voluntary National Review) á HLPF (high level political forum) sumarið 2018
- Tillögur um framtíðarskipulag og verklag í tengslum við innleiðingu markmiðanna
 - Samhæfing við stefnu og áætlanagerð Stjórnarráðsins í samræmi við ný lög um opinber fjármál (LOF)
 - Samstarf við háskólasamfélagið, atvinnulífið og samfélagið í heild sinni
 - Alþjóðlegt samstarf um Heimsmarkmiðin

„Jarðtenging“ Heimsmarkmiða í gegnum Fjármálaáætlun 2018-22

Skattar og innheimta bls. 145

17.1

Tilföng innanlands verði aukin, meðal annars með alþjóðlegum stuðningi við þróunarlönd, til að bæta innlenda getu til öflunar skatttekna og annarra tekna.

10

Draga úr ójöfnuði innan og á milli landa

Nr.	Markmið	HM #	Mælikvarðar	Staða 2016	Viðmið 2018	Viðmið 2022
1	Bæta skattskil og öflun tekna til sameiginlegra útgjalda.	17.1 og 10	Hlutfall þeirra sem skila upplýsingum innan tímamarka: a) skattframtöl einstaklinga b) framtöl lögaðila c) virðisauka-skattskýrslur	Staða 2015: a) 95,8% b) 72,7% c) 90,8%	a) 96,3% b) 73,5% c) 93,5%	a) 98,0% b) 80,0% c) 95,5%
			Innheimtu-hlutfall vegna a) Tekjuskatts einstaklinga b) tekjuskatts lögaðila c) virðisauka-skatts	Staða 2015: a) 83,6% b) 86,1% c) 81,7%	a) 83,8% b) 86,3% c) 81,9%	a) 84,5% b) 87,0% c) 82,5%
			Afskriftir opinberra gjalda sem hlutfall af heildarskatt-	0,87%	0,84%	0,80%

Takk fyrir

HEIMSMARKMIÐIN

Markmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun

