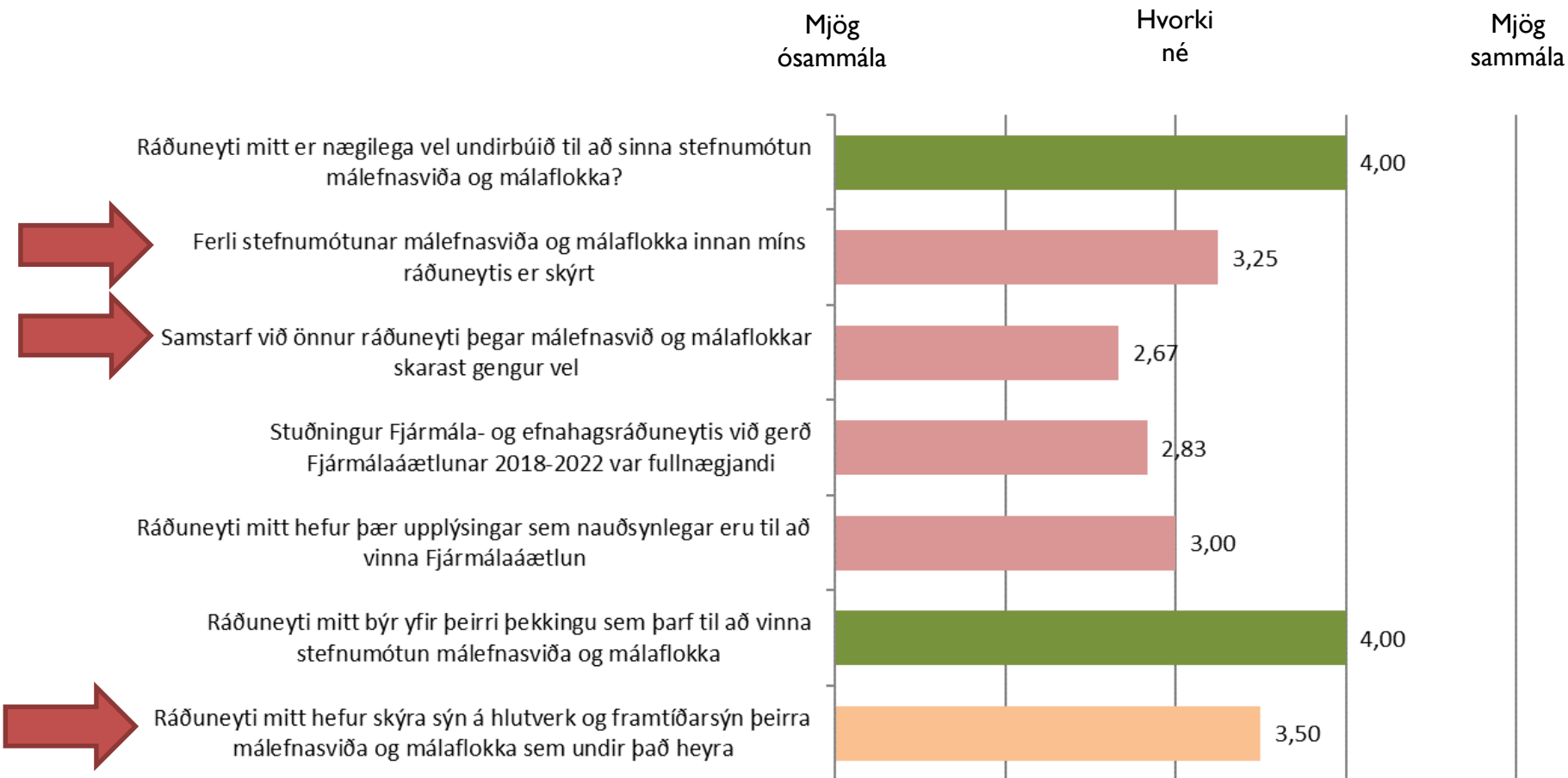


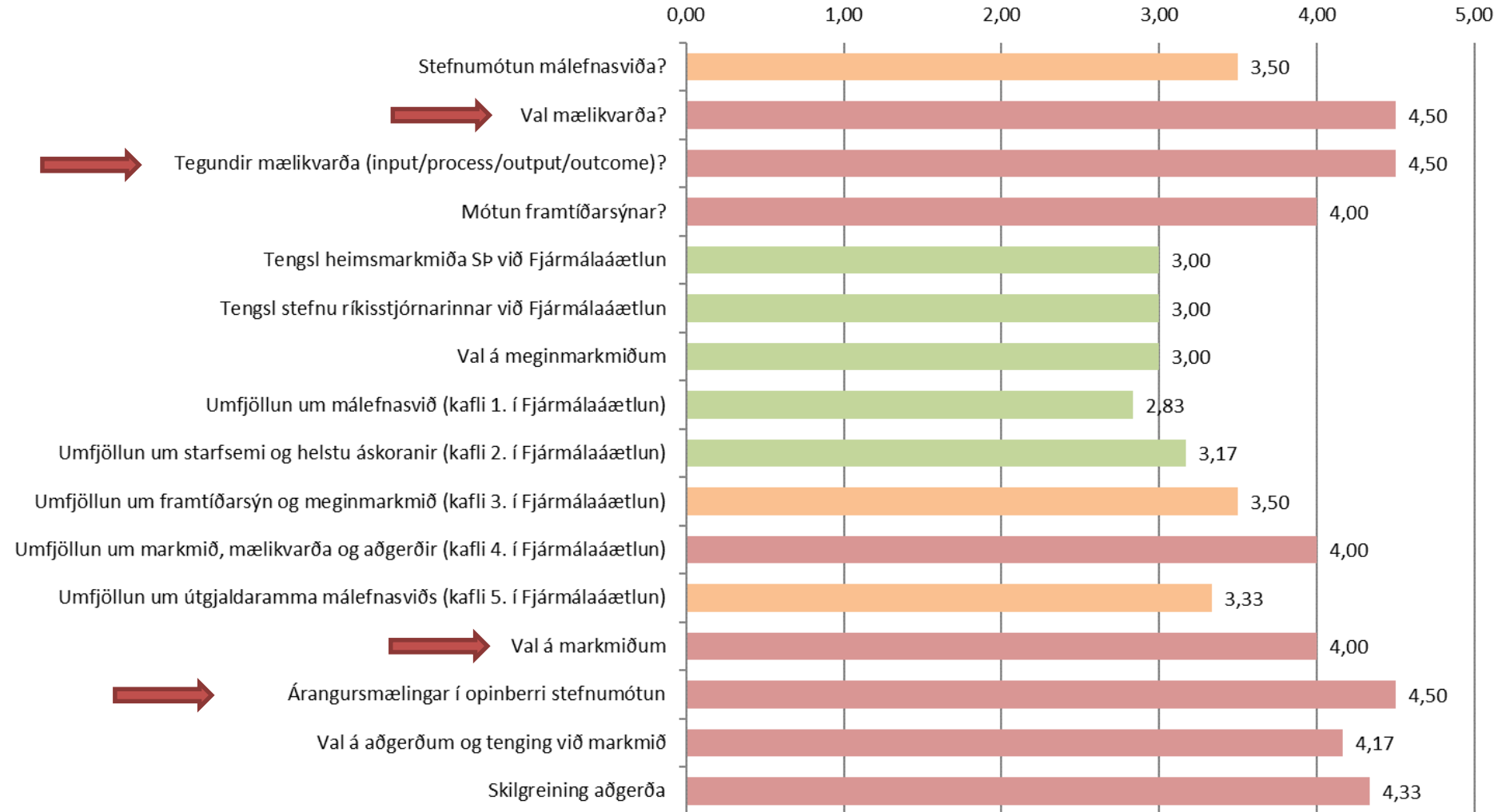
# VINNUSTOFA II

# Mat á fræðsluþörf



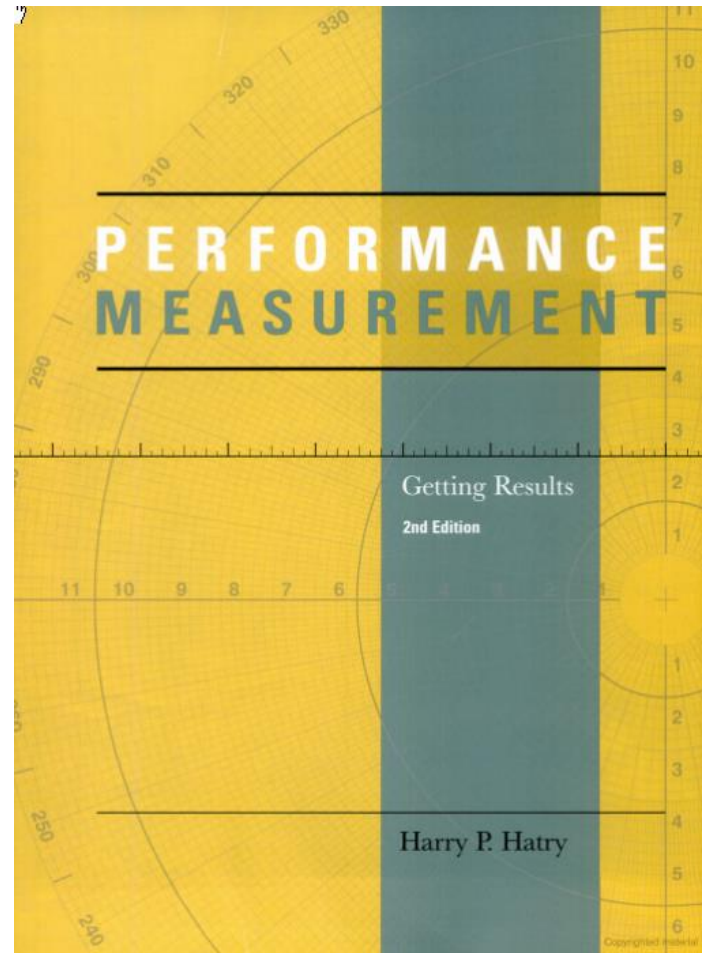
# Mat á fræðsluþörf

Hversu mikil er fræðsluþörfin (hærra gildi = meiri fræðsluþörf)



# Fræðilegur bakgrunnur

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





# 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. Framtíðarsýn, meginmarkmið og tegundir mælikvarða

- Mótun meginmarkmiða og framtíðarsýnar
- Val mælikvarða
- Hvaða árangur á að mæla?
- Tegundir mælikvarða
  - Aðföng (e. input)
  - Ferli (e. process)
  - Gæðamælingar (e. quality)
  - Afurðir (e. output)
  - Áhrif (e. outcome)
- Áhrifakeðjur



### 3. Markviss stjórnun og nýting árangurs-mælikvarða

- Áskoranir við gagnaöflun
- Gagnaöflunaraðferðir – kostir og gallar
- Hvar á að nálgast upplýsingar
- 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 áætlangeroð



# Í dag:

## Framtíðarsýn, meginmarkmið og tegundir mælikvarða

- Tegundir mælikvarða
  - Aðföng (e. input)
  - Ferli (e. process)
  - Gæðamælingar (e. quality)
  - Afurðir (e. output)
  - Áhrif (e. outcome)
- Áhrifakeðjur
- Val mælikvarða
- Hvaða árangur á að mæla?
- Mótun meginmarkmiða og framtíðarsýnar



# 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.

Byggt á: Performance Measurement – Getting Results eftir Harry P. Hatry

# **MÆLINGAR Í OPINBERRI STEFNUMÓTUN**

# Tegundir mælikvarða

- Tegundir mælikvarða
- Hvaða árangur á að mæla?
  - **Aðföng (e. input):** Fjárhæðir, fjöldi manna sem varið er til verksins.
  - **Ferli (e. process):** Heimsóknir á heimasíðu, fjöldi námskeiða, fjöldi mála til afgreiðslu
  - **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
- Áhrifakeðjur (e. outcome-sequence chart)
- Kaflar 2, 5 og 6

# Algeng gagnrýni á árangursmælingar

- Það er ekki hægt að mæla það sem við gerum
- Mælingin er ekki sanngjörn því ég hef ekki fullkomna stjórn á því hver áhrifin verða
- Þetta mun kalla á ósanngjarnan samanburð
- Árangursmælingar verða notaðar á neikvæðan hátt til að vinna gegn okkar málefnasviði
- Þetta er bara bóla
- Við getum ekki nálgast mælingarnar
- Við höfum ekki starfsfólk til að safna upplýsingum
- Það er ekki hægt að mæla forvarnir
- Þetta er ekki á okkar ábyrgð

# Handbókin: *Árangursstjórnun í ríkisrekstri*, 2004 bls. 55

## **6.1 Hvað er árangursmæling?**

Árangursmæling er **regluleg söfnun stofnana á upplýsingum um árangur af starfsemi**, til dæmis um það **hvernig ákveðin verkefni hins opinbera ganga og hver áhrif þeirra eru á samfélagið**. Hún er tæki til að kanna **hvort stofnunin er að ná markmiðum sínum, framkvæma stefnuna, nálgast framtíðarsýnina og uppfylla hlutverkið**.

Oftast er um að ræða **söfnun tölulegra upplýsinga til þess að bera saman við töluleg markmið**.

# Tegundir mælikvarða

**Aðföng** (e. input): Breyttar og bættar áherslur/viðmið, 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: Fjöldi afgreiddra erinda/mála, útskrifaðir nemendur, fjöldi læknis- og hjúkrunarverka (skilvirknimælikvarðar).

# 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.



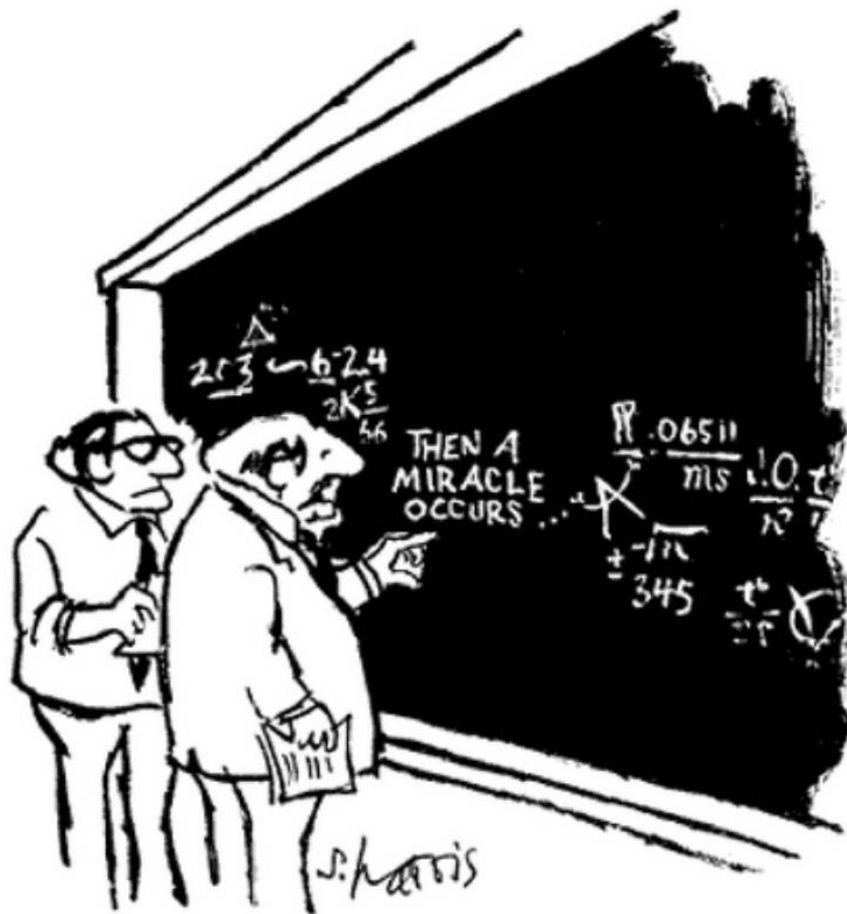
# Þjónustugæði eru milliáhrif

- Biðtími eftir þjónustu
- Aðgengi að þjónustunni
  - Útstöðvar, vefviðmót
  - Opnunartími
  - Aðgengi að þjónustufólki
- Áreiðanleiki þjónustunnar
- Kurteisi
- Upplýsingagjöf og aðgengi að upplýsingum
- Ápreifanlegir þætti, húsnæði, aðstaða og slíkt
- Heildar upplifun af þjónustunni

# Áhrifakeðjur

# Kenning um breytingar (e.Theory of Change)

- Inngrip / Breytingar / Kraftaverk?
- Hugsum aðgerðir inn í áhrifakeðjuna.
- Hvað gefum við okkur um afleiðingar af því „inngripi“ sem við leggjum til?
- Val á aðgerðum og verkefnum skiptir máli.



# Hvaða áhrif (e. outcome) á að mæla? Áhrif geta verið af mismunandi tagi:

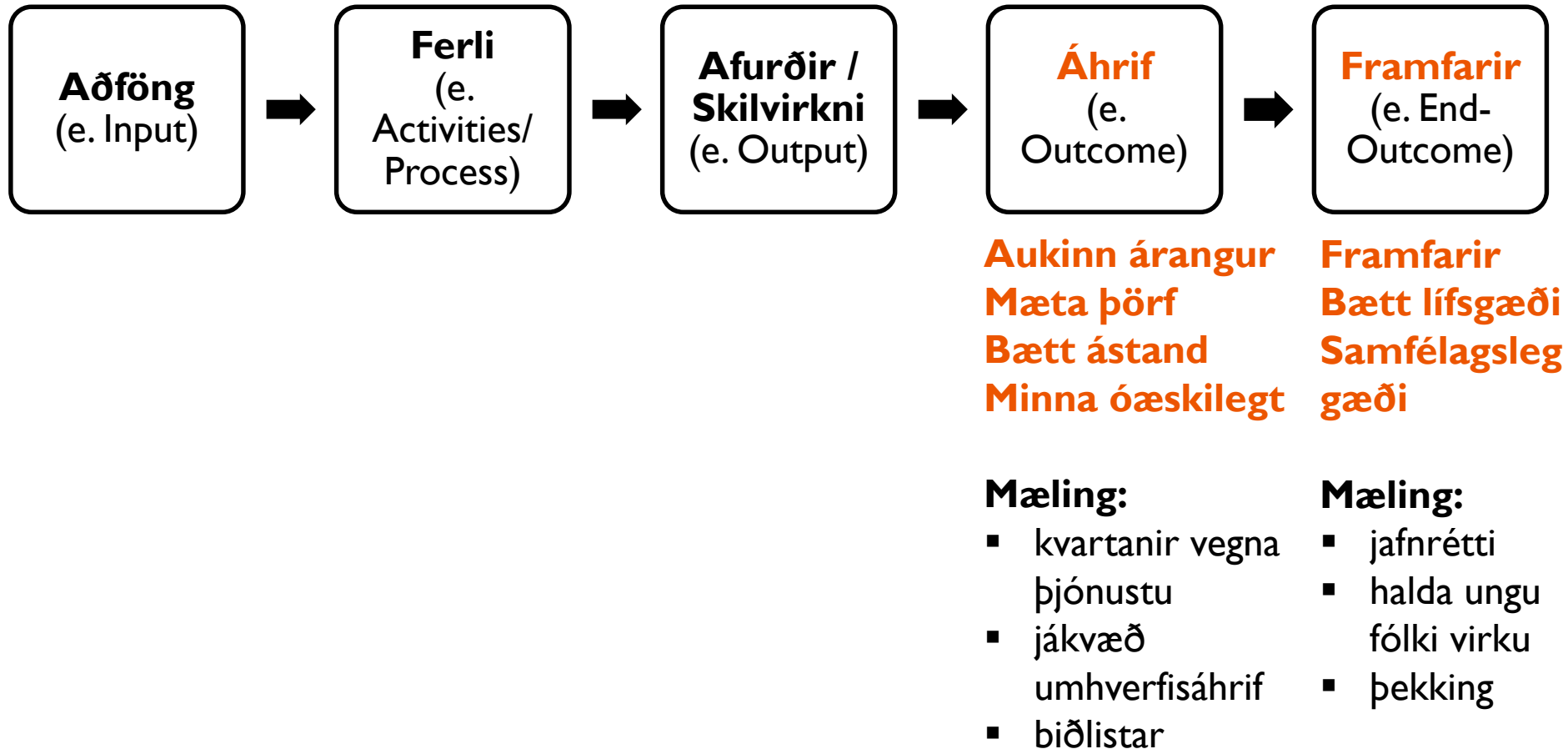
Hvert er ábyrgðarsvið og áhrif málefnasviðs/málaflokks?

*Skoða mismunandi flokka áhrifa (e. outcome categories) sem t.d.:*

- **sýna þann árangur** sem á að nást með tiltekinni þjónustu/verkefni (koma í veg fyrir eitthvað óæskilegt eða bæta núverandi ástand)
- **draga úr óæskilegum eða neikvæðum** áhrifum sem líkleg eru (kvartanir vegna þjónustu, neikvæð umhverfisáhrif)
- **auka gæði** þjónustuveitingarinnar (hraði, áreiðanleiki, viðmót, þekking)
- **draga úr umfangi þarfa sem ekki hefur náðst að uppfylla** (e. unmet needs - biðlistar)
- hafa **jákvæð samfélagsleg áhrif** með árangursríkri þjónustu við tiltekinn hóp (halda ungu fólki virku)
- **tryggja jafnt aðgengi** að þjónustu (jafnrétti)

# Áhrif geta verið af mismunandi toga

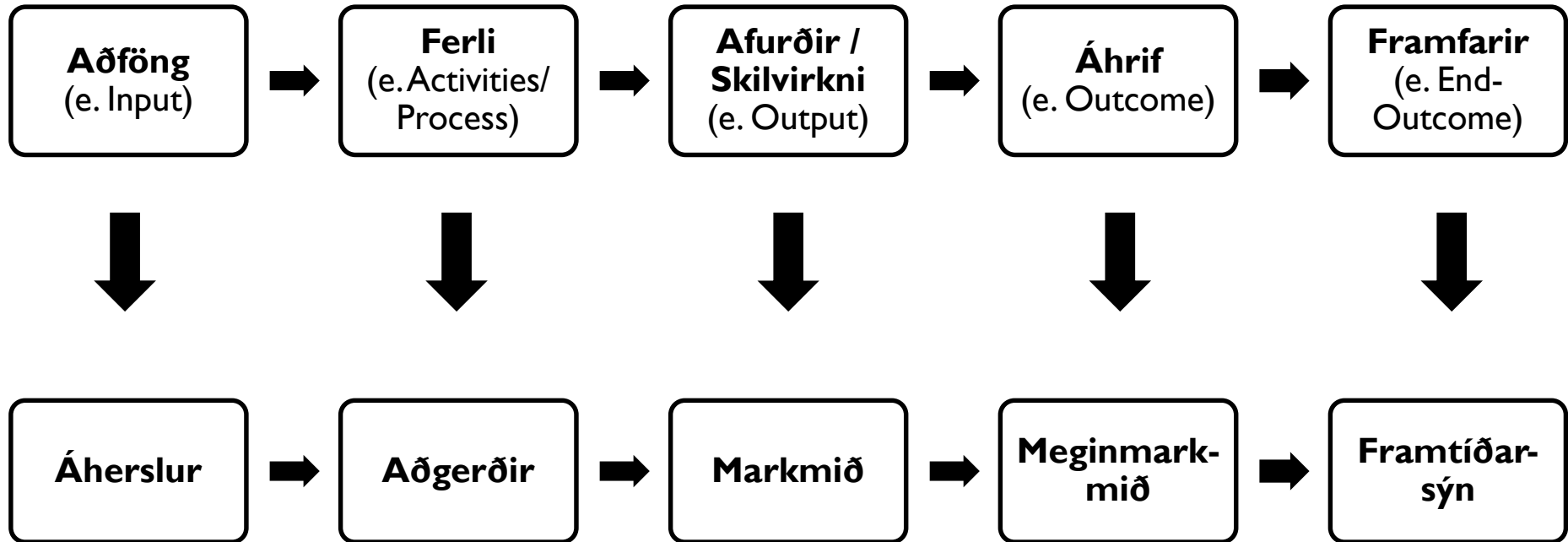
→ **Sett upp í áhrifakeðju** (e. Outcome-Sequence Chart):



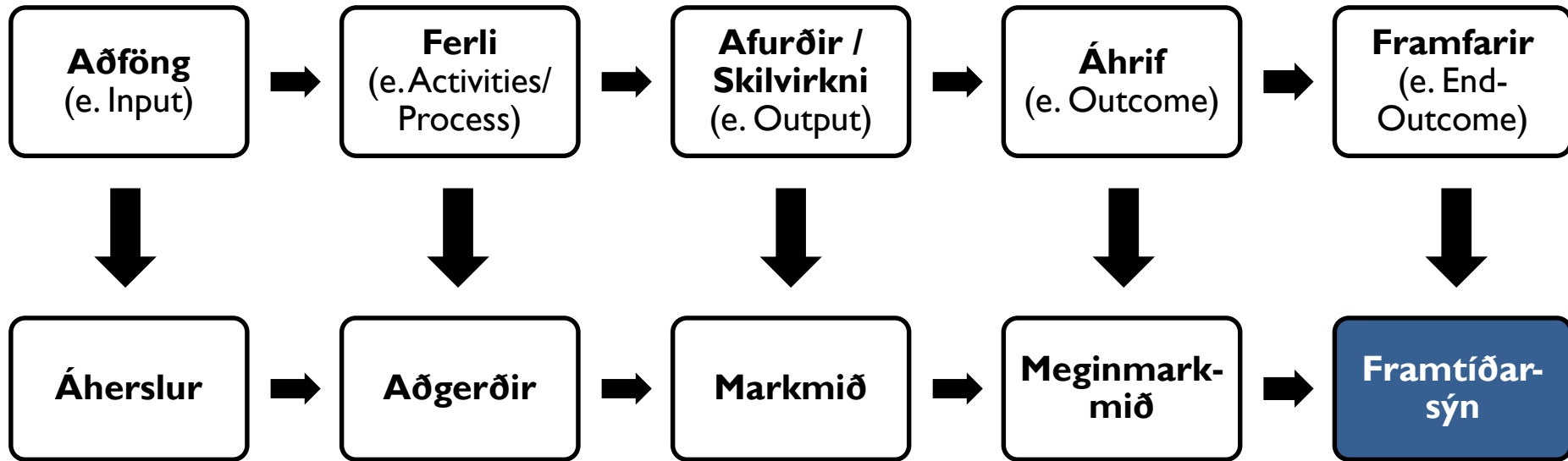
Stefnumótun málefnasviða og málefnaflokka

# **SAMHENGID**

# Áhrifakeðja í samhengi við önnur hugtök



# Áhrifakeðja í samhengi við önnur hugtök



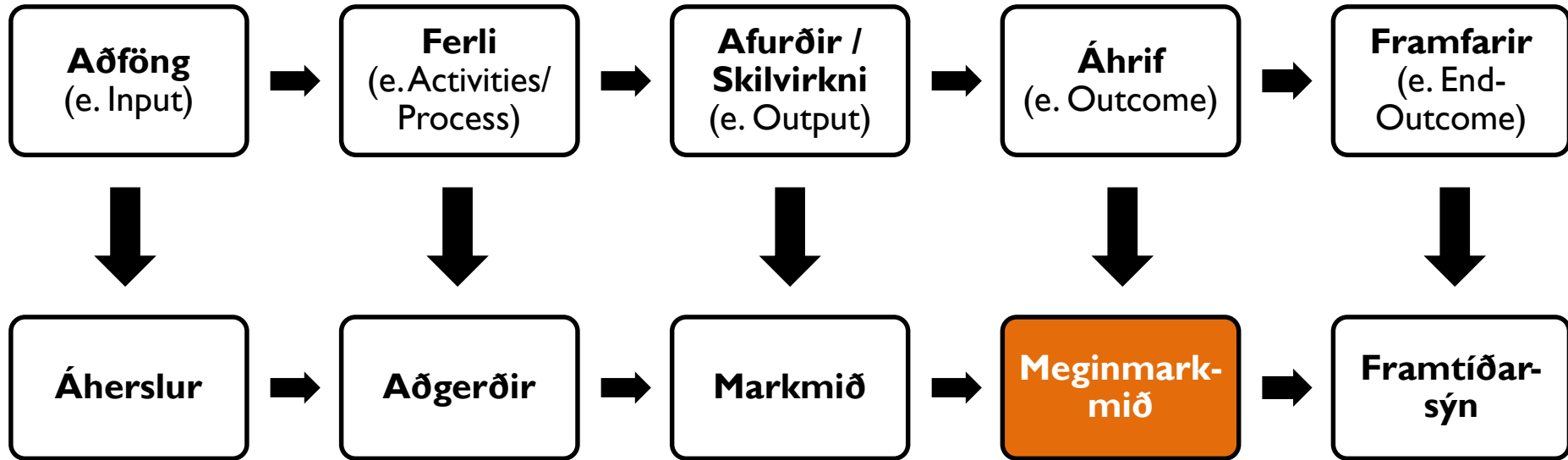
Framtíðarsýn er almenn lýsing á þeim árangri eða ávinningi sem ætlað er að ná fram innan ótilgreinds tíma eða með framkvæmd stefnu.

Tilgangur framtíðarsýnar er að styrkja grundvöll ákvarðana um markmið og hlutverk 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, byggi á stöðugum forsendum og sé hvetjandi fyrir starfsfólk og aðra hlutaðeigandi.

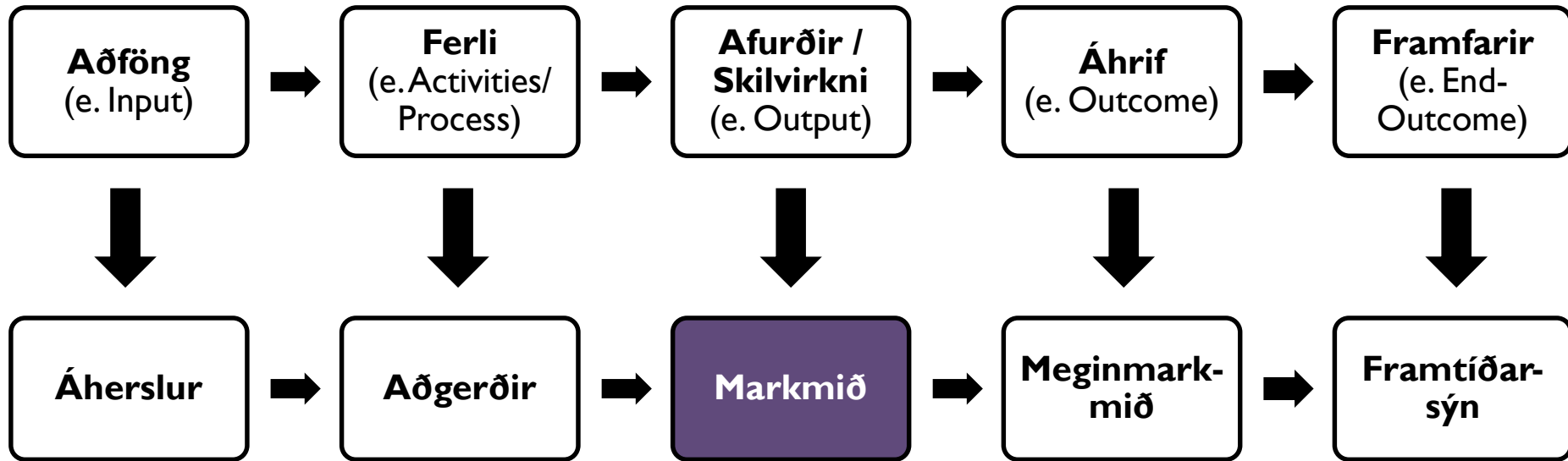


# Áhrifakeðja í samhengi við önnur hugtök



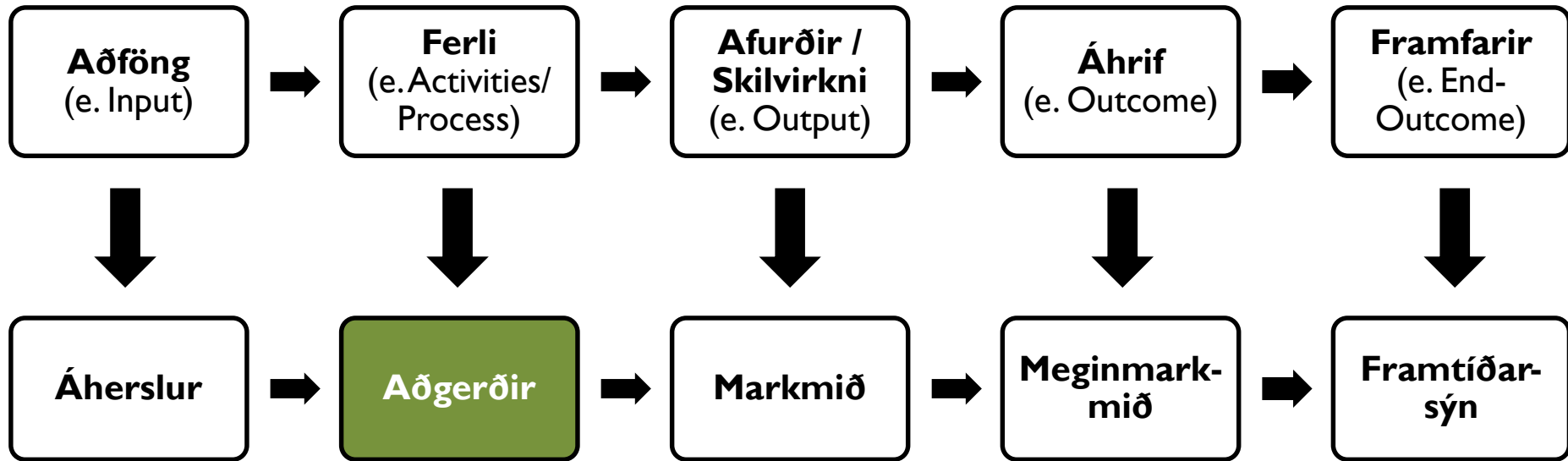
Meginmarkmið tengjast og byggja á hlutverki og lýsa skilgreindum árangri sem ætlað er að ná. Þau eru hugsuð til langs tíma og eru huglæg, það er að segja ekki sett fram með mælikvörðum.

# Áhrifakeðja í samhengi við önnur hugtök



Markmið er sett á grunni fyrirliggjandi stefnu og takmarks um árangur í starfsemi skipulagsheildar eða á tilteknu sviði. Í því ljósi vísar markmið til þess hvernig skilgreindum ávinningi verði náð, s.s. með tilliti til gæða vöru eða þjónustu, skilyrða eða annars árangurs eða ástands á tilteknu sviði. Almennt er gert ráð fyrir að markmið séu sértæk, mælanleg, aðgerðamiðuð, raunsæ og tímasett (smart) og ljóst sé hver beri ábyrgð á framkvæmd þeirra og hvernig að fjármögnun verði staðið. Á grundvelli markmiða eru oft sett fram nánari viðmið um árangur og árangursmælikvarðar tilgreindir. Á þann hátt er mögulegt að fylgjast á hlutlægan hátt með framgangi markmiða.

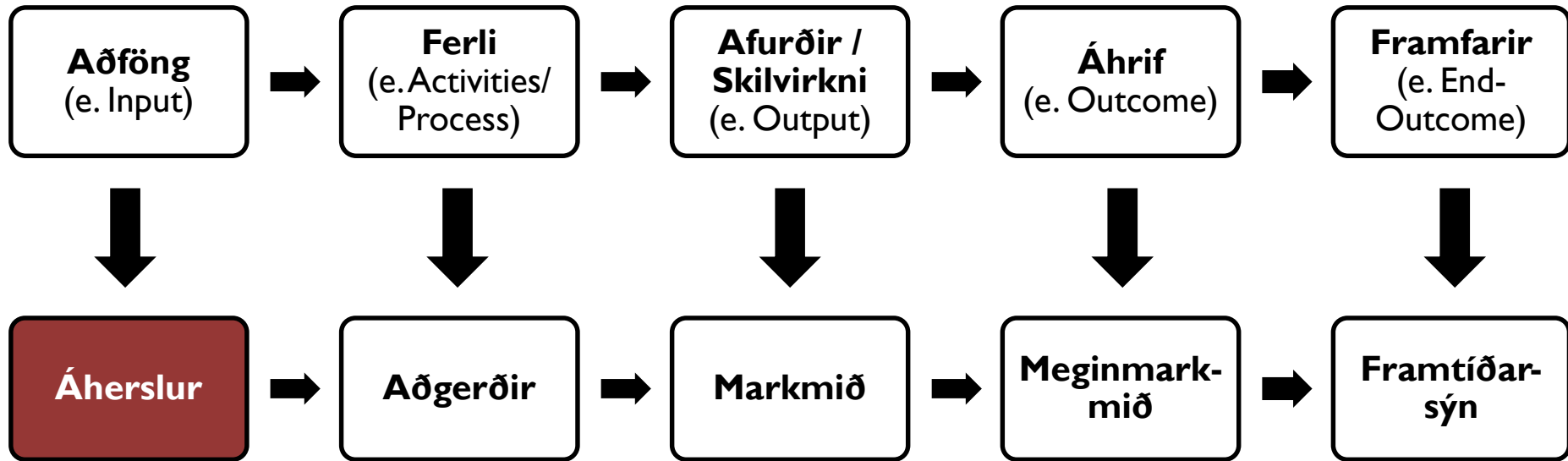
# Áhrifakeðja í samhengi við önnur hugtök



Hvernig verður unnið að framkvæmd markmiða, áherslna og aðgerða sem fram koma í þeirri stefnu sem unnið er eftir?

Aðgerðir geta falist í breyttum áherslum í starfi eða sérstökum verkefnum sem ýmist eru í gangi eða ráðast á í. Hér er því ekki átt við viðvarandi verkefni. Ef fyrirsjáanlegt er að breyta þurfi lögum til að unnt sé að ná settu markmiði myndi það tilgreint hér.

# Áhrifakeðja í samhengi við önnur hugtök



Breyttar og bætтар áherslur/viðmið, hvers konar upplýsingar, þekking, tími, mannauður, efni eða aðrar bjargir sem eru notaðar í afurðir og áhrif.

Dæmi: Fjárhæðir, fjöldi manna sem varið er til verksins.

# Mælikvarðar

# Skilyrði fyrir vali á áhrifamælikvarða

- **Tenging** við hlutverk, framtíðarsýn og afurðir málefnasviðs/verkefnis/stofnunar.
  - Skiptir þessi mælikvarði máli?
  - Mælir hann samfélagslegan ábata?
  - Styður hann við stefnu málefnasviðsins?
- **Mikilvægi** fyrir afurðina.
  - Mælir hann mikilvægan hluta afurðar?
  - Byggir hann á greiningarvinnu?
- **Auðskiljanleiki**.
  - Hversu auðskiljanlegur er hann fyrir notendur þess sem mæla á?
- Er hann settur fram á **jákvæðan** hátt?
  - Fjöldi framtala skilað á réttum tíma í stað fjölda áætlana
- Hversu **mikil áhrif** hefur ráðuneyti/stofnun á afurðina
  - Fullkomin áhrif eru tálsýn
  - Sjaldgæft er að hafa fullkomin áhrif sérstaklega á framfarir (e. End Outcome)

# Skilyrði fyrir vali á áhrifamælikvarða frh.

- **Aðgengileiki** gagnaöflunar/mælingar
- Er hann **einstakur** eða eru aðrir sem mæla svipuð áhrif?
- Er auðvelt að hagræða honum?
- Hversu **heildstæðir** eru mælikvarðarnir þegar horft er á þá í samhengi?
  - Saman ættu mælikvarðarnir að ná yfir alla eða flesta þætti þjónustunnar sem skipta notandann máli, t.d. er þjónustan veitt innan tímamarka?
  - Taka þarf tillit til neikvæðra afleiðinga, t.d. áreiti sem fylgir handtökum, ákærum eða skattrannsóknum.
  - Þar sem hætta er á neikvæðum afleiðingum ætti að fylgjast með t.d. Kvörtunum
  - Er gert ráð fyrir að sækja endurgjöf frá viðskiptavinum?
- **Kostnaður** við mælingar og gagnaöflun.
  - Notist á varfærinn hátt, stundum eru kostnaðarsömstu mælikvarðarnir þeir bestu.

# Val á áhrifamælikvörðum

veltur á ýmsu, t.d.

- Gagnaöflun.
  - Gagnaöflun hefur áhrif á val, hversu auðvelt er að nálgast mælingar, eru þær áreiðanlegar, réttmætar og hversu kostnaðarsamt er að mæla.
- Uppruni gagna.
  - Þegar viðskiptavinir eru spurðir þarf oftast að taka tillit til mismunandi tegunda viðskiptavina
  - Stundum er stuðst við margar tegundir gagna til að meta áhrifin t.d. þegar vatnsmengun er mæld
  - Tímasetning mælinga skiptir einnig máli, gjarnan eru áhrif læknisverka mæld nokkru eftir að þau áttu sér stað



# Áhrif sem erfitt er að mæla

- Forvarnarverkefni
  - Verkefni eins og brunavarnir og sóttvarnir
- Frumrannsóknir og langtímaaðgerðir
- Verkefni þar sem viðskiptavinurinn nýtur nafnleyndar
- Verkefni þar sem áhrifin byggja á einum eða mjög fáum atburðum

Stefnumótun málefnasviða og málefnaflokka

# HAGNÝTAR ÁHRIFAKEÐJUR

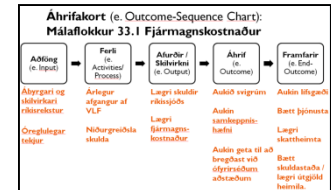
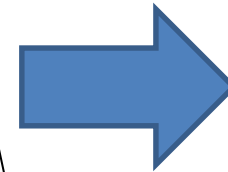
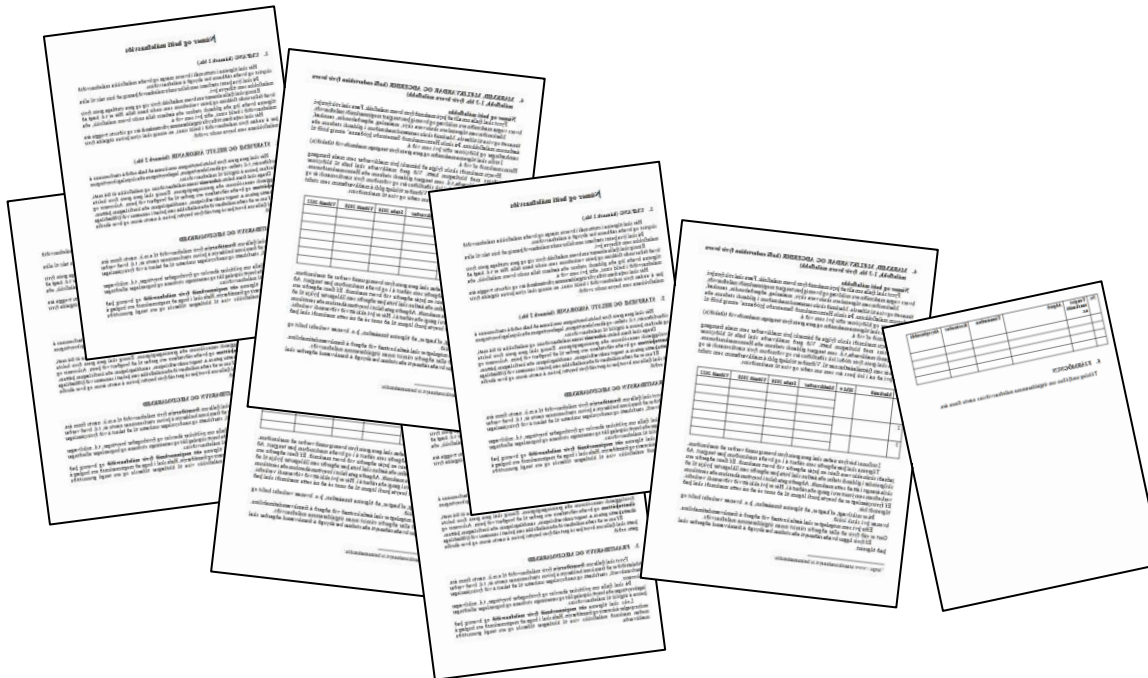


# Áhrifakeðjur – Árangursmælikvarðar

- Rekstraráætlun á fyrstu 2 hlekki
- Endurtökum fyrstu 3 hlekki
- Skerpir markmið, mælikvarða, aðgerðir
- Viljum mæla áhrif
- Árangursmælingar
- Hjálpartæki f. viðmið: hvar & hvernig?
- Hvar höfum við 80% áhrif?

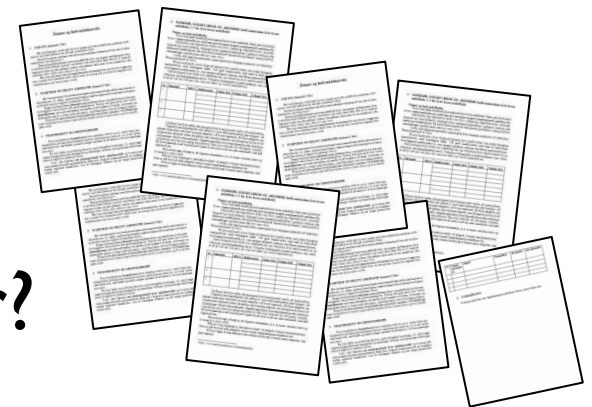
# Áhrifakeðjur – Vinnsla texta

- Markvissari ritun meginmáls
- Stuðningsefni við framsetningu



# Áhrifakeðjur – Markhópurinn

- Auðlesið & skiljanlegt
- Eykur gagnsæi – að hverju er stefnt
- Skýrt – knöpp framsetning
- 50 bls í nokkur stikkorð
- Mögulegt að nota við kynningar?



Stefnumótun málefnasviða og málefnaflokka

# FRAMTÍÐARSÝN

# Framtíðarsýn (vision statement)

- Hvernig er þá framtíðarsýn fyrir málefnasvið?

### 3. Framtíðarsýn og meginmarkmið

Alþingi. Stefnt er að því að Alþingi geti sinnt að fullu þeim verkefnum sem því er ætlað í lýðræðissamfélagi. Í því skyni er þörf á fjölbættum endurbótum í starfsumhverfi Alþingis og þingmanna almennt auk þess sem endurskoða þarf rekstrargrunn stofnunarinnar. Þau verkefni sem helst er knýjandi að ljúka á næstu árum eru eftirfarandi:

- Að tryggja alþingismönnum góða starfsaðstöðu með stofu og fundahúsnæði á Alþingisreit. Sú bygging k... sem Alþingi leigir nú fyrir skrifstofur þingmanna og

### 3. Framtíðarsýn og meginmarkmið

Grunnhlutverk utanríkisþjónustunnar er annars vegar að vinna að hagsmunum lands og þjóðar erlendis og hins vegar að leggja sitt að mörkum í samstarfi þjóða við að stuðla að réttlátari heimi. Á næstu árum verður ein helsta áskorun utanríkisþjónustu Íslands að

### 3. Framtíðarsýn og meginmarkmið

Framtíðarsýn varðandi dómskerfið er að á Íslandi njóti borgarar réttaröryggis og grundvallarmannréttinda.

Meginmarkmið málefnasviðsins hér eftir sem hingað er tengt er að tryggja að aðgangur að því sé greiður og málsa... alþingis, gagns og upplýsing

### 3. Framtíðarsýn og meginmarkmið

Framtíðarsýn málefnasviðsins er: Abyrg umsýsla fjármuna og eigna ríkisins sem styður við skilvirka og góða þjónustu og bætt lífskjör á Íslandi.

Meginmarkmið málefnasviðsins er að skatta-, fjármála- og eignaumsýsla ríkisins sé samræmd, gagnsæ, skilvirk og hagkvæm.

Auk markmiða og áherslna á þessu málefnasviði er umfjöllun um pólitískar áherslur ráðherra í skatta-, eigna- og fjármálaumsýslu að finna í inngangskafli fjármálastefnunnar.

*Framtíðarsýn og meginmarkmið forsætisráðuneytisins*  
Meginmarkmið forsætisráðuneytisins er að skapa umgjörð þannig að hann fái sem best sinn forystuhlutvettvangi ríkisstjórnar, ráðherranefnda og á Alþingi og vettvangi og í alþjóðasamskiptum.

Framtíðarsýn forsætisráðuneytisins er áframhaldandi framþróun og samhæfing faglegra og gagnsærra vinnubragða á vettvangi ríkisstjórnar, í ráðherranefndum, á sviði þjóðhagsmála og löggjafarmála.

Nánar verður gerð grein fyrir markmiðum og aðgerðum í starfi forsætisráðuneytisins í ríkisáðilastefnu ráðuneytisins sem unnin verður og birt í samræmi við ákvæði laga um



# Forgangsröðun 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 er til eru skýrar áhrifakeðjur (sjá kafla 5 og 6)

# Markmið (e. Objective)

X TIL Y FYRIR „HVENÆR“

„X“

Upphafsgildi  
markmiðsins

„Y“

Lokagildi  
markmiðsins

**HVENÆR**

Dagsetning þegar  
markmiðinu er náð

# Markmið – framsetning

SAGNORÐ: Auka

HVAÐ: ánægju fyrirtækja með þjónustu Íslandsstofu

FRÁ: 3,9

TIL: 4,2

FYRIR: 31/12/18

# Markmið – framsetning

**SAGNORÐ:** Ná

**HVAÐ:** innleiðingarhalla EES samnings  
undir

**FRÁ:**

**TIL:** 2,0%

**FYRIR:** 31/12/18

# Viðskiptavinirnir!

## **Haghafi (e. Beneficiary)**

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

Heimild: Byggt á umræðu vinnuhóps IRR og FOR um virka og gagnsæja ferla á netinu

## **Hagsmunaaðili (e. Stakeholder)**

Einstaklingar, hópar eða skipulagsheildir sem eiga hagsmuna að gæta, kunna að verða fyrir áhrifum af eða hafa látið sig varða tilteknar ákvarðanir eða athafnir. Þar á meðal eru frjáls félagasamtök, fyrirtæki, launþegar, neytendur, opinberar stofnanir, sveitarfélög o.s.frv.

Heimild: Handbók um stefnumótun og áætlanagerð (HOSA). Byggt á umræðu vinnuhóps IRR og FOR um virka og gagnsæja ferla á netinu

## **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.

Heimild: Byggt á umræðu vinnuhóps IRR og FOR um virka og gagnsæja ferla á netinu

# Hverjir eru viðskiptavinir?

- 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?

# 9 atriði (bls.40)

1. Dragið fram hvernig starfsemi málefnasviðsins snertir notendur og almenning.
2. Setjið fram öll meginmarkmið málefnasviðsins. Flest svið hafa mörg meginmarkmið.
3. Tiltakið sérstaklega hvernig neikvæð áhrif af starfsemi málefnasviðsins verði lágmörkuð.
4. Lýsið andstæðum markmiðum og viðurkennið nauðsyn þess að ná jafnvægi milli þeirra.
5. Hugið að markmiðum sem snúa að því að minnka umfang þátta þar sem eftirspurn er ekki annað (biðlistar).
6. Munið eftir markmiðum sem snúa að gæðum þjónustunnar.
7. Lýsið markmiðum sem snúa að því að veita þjónustuna á eins hagkvæman hátt og mögulegt er.
8. Forðast ætti töluleg markmið til að þau standist frekar tímans tönn.
9. Forðist óskýrt orðalag sem kallar á getgátur seinna meir þegar velja á mælikvarða.

**TAKK FYRIR**