

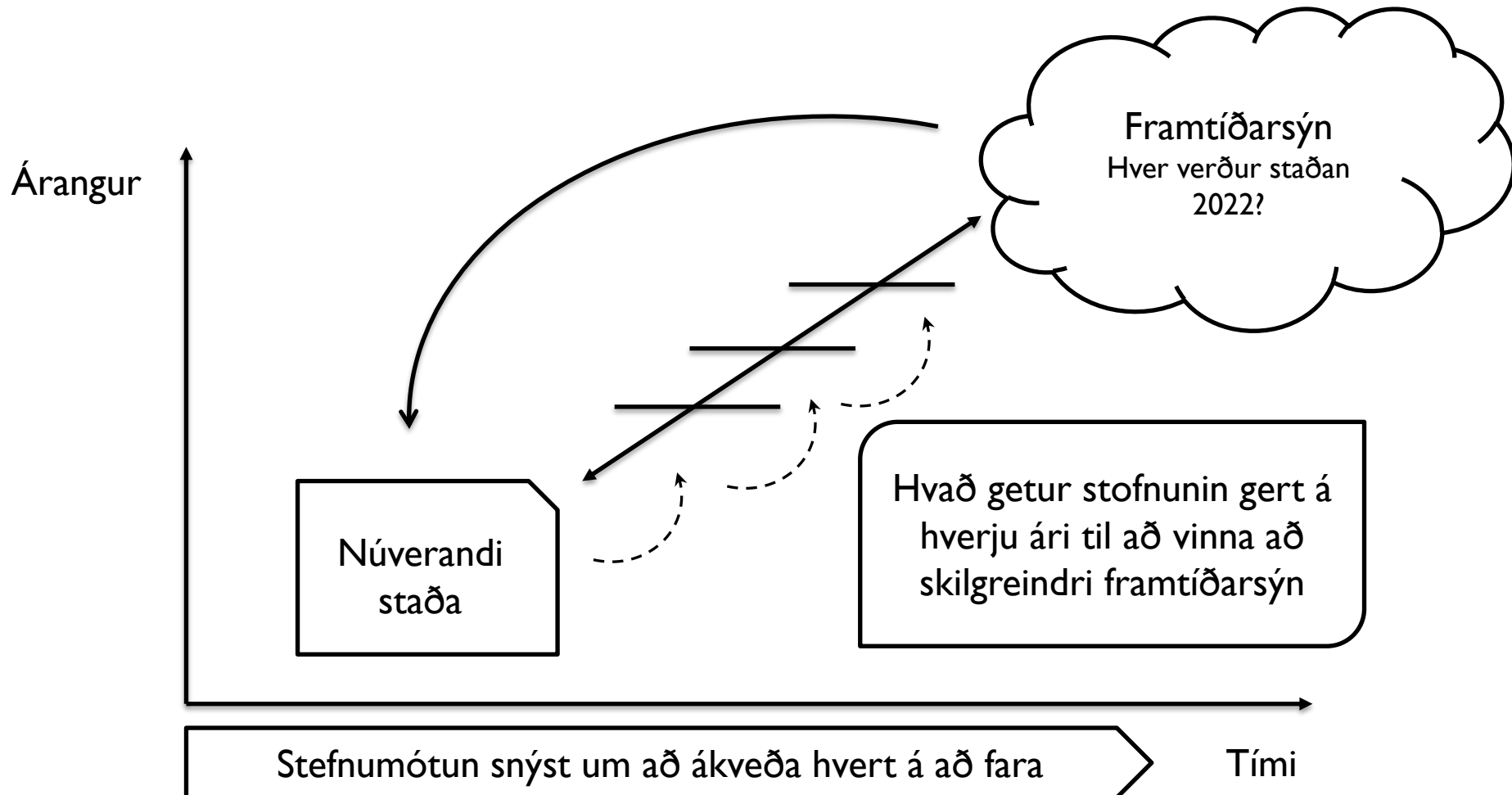


**Kristinn hefur starfað með fjölmörgum af 300 stærstu fyrirtækjum landsins á sviði stefnumótunar, markaðs- og þjónustumála. Undanfarin ár hefur hann helgað lausnum á sviði innleiðingar stefnu**

# Aðferðafræði við stefnumótun og árangursmælingar

# 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.

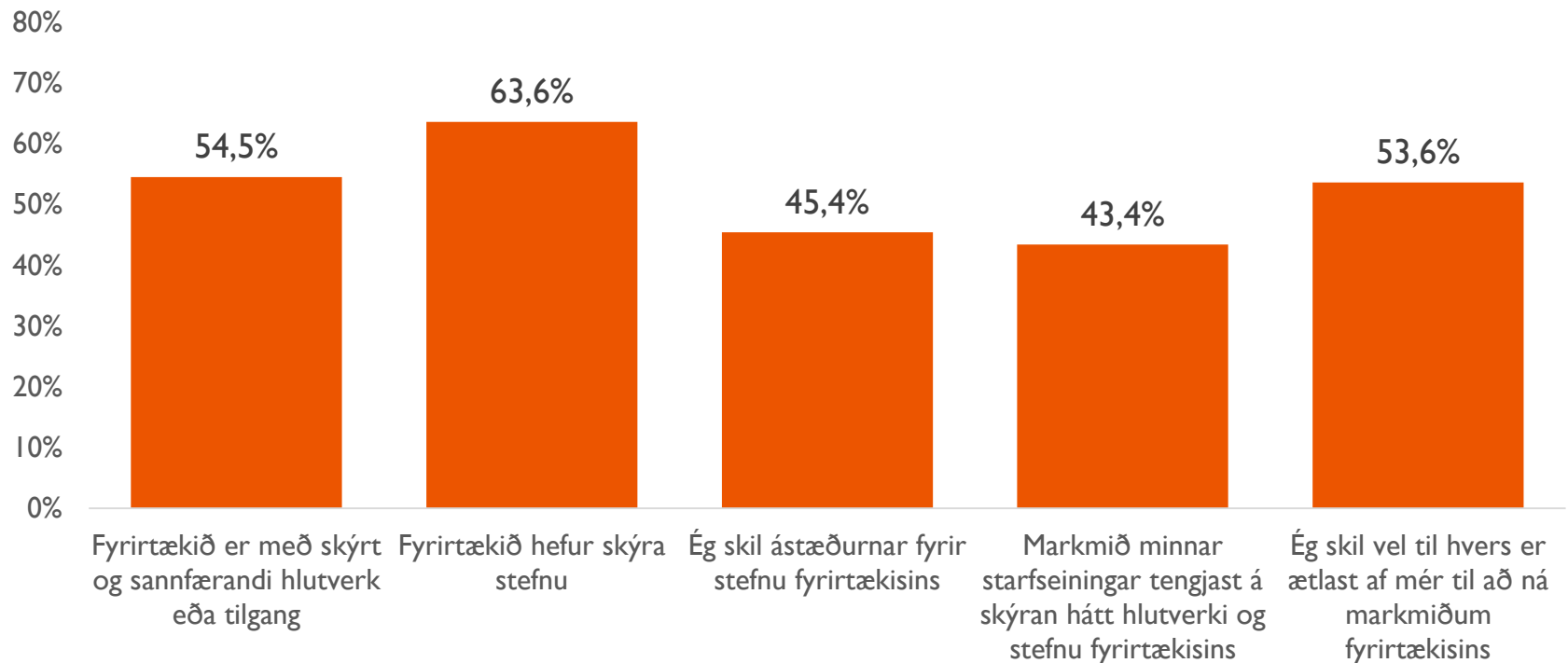


## 31. grein laga um opinber fjármál nr 123/2015

- 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. l. mgr. séu í samræmi við gildandi stefnu fyrir það málefnasvið sem við á.

# Skýrt hlutverk og stefna

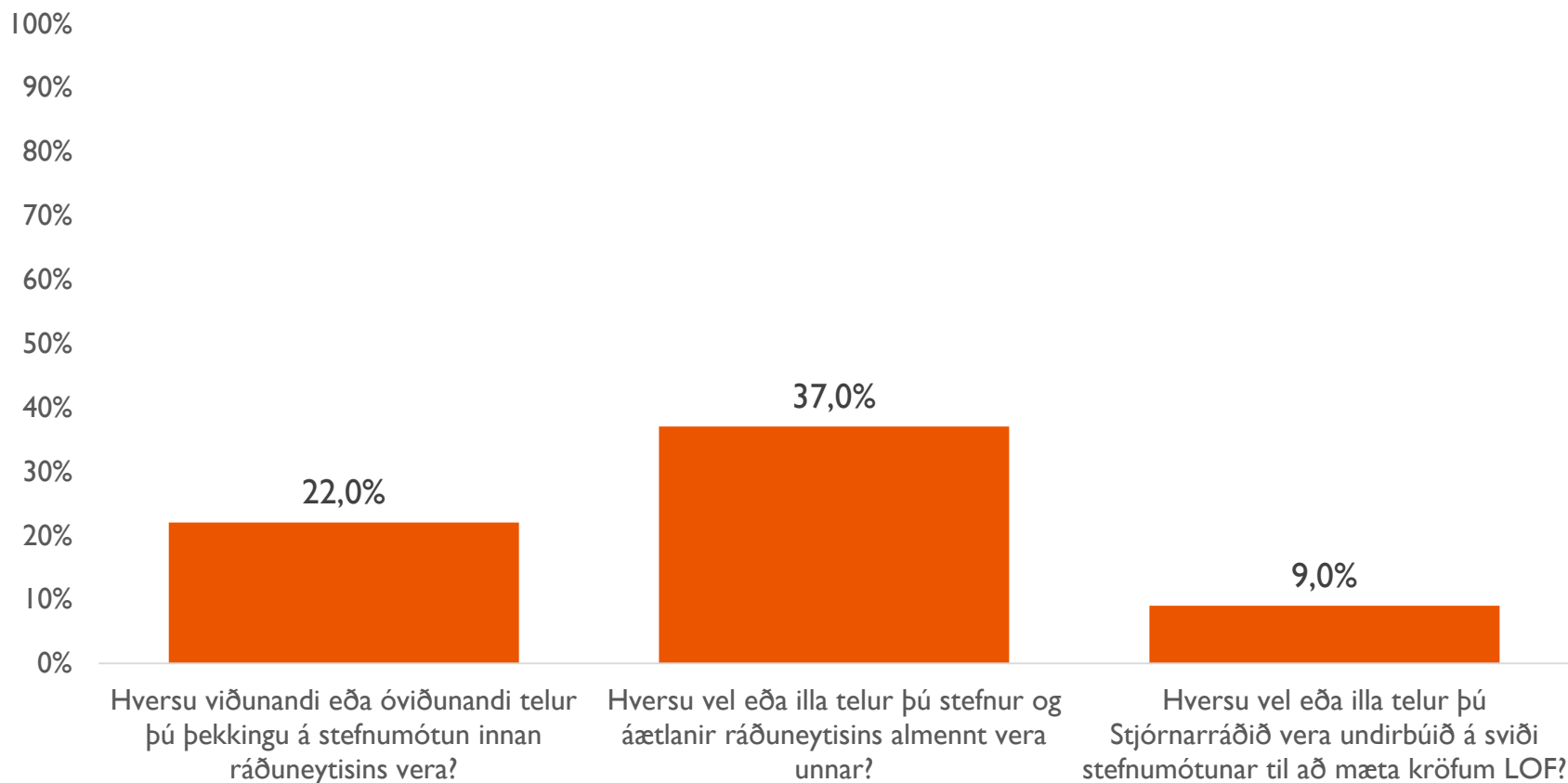
## Hvað ???



# 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)



# Svipmynd af faginu

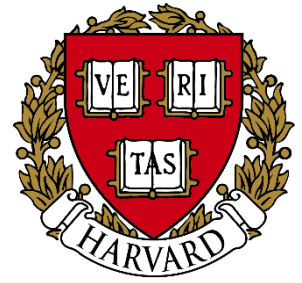
## Stefnumótun

- 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

# 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)

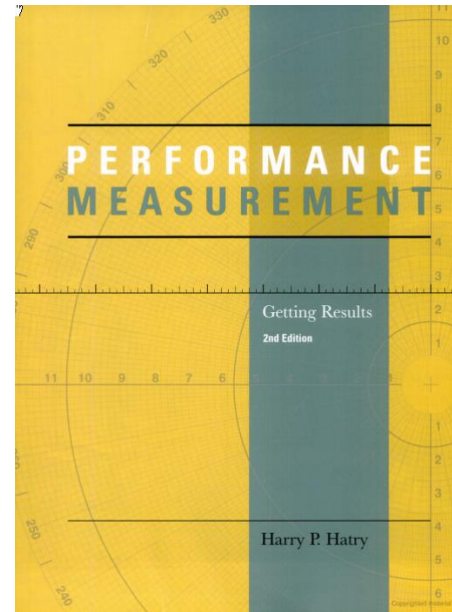
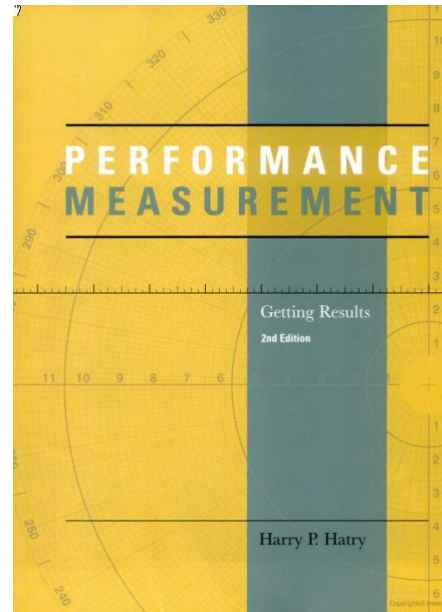
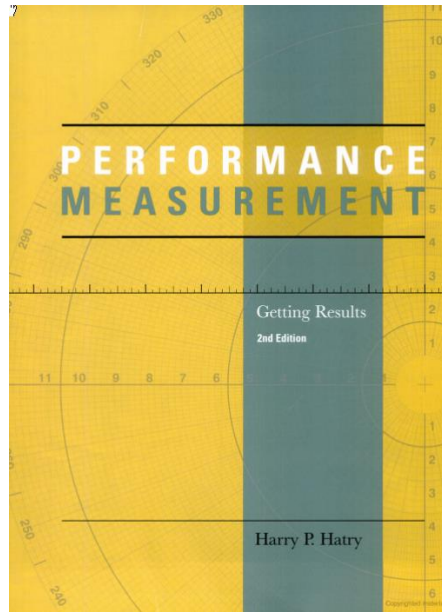
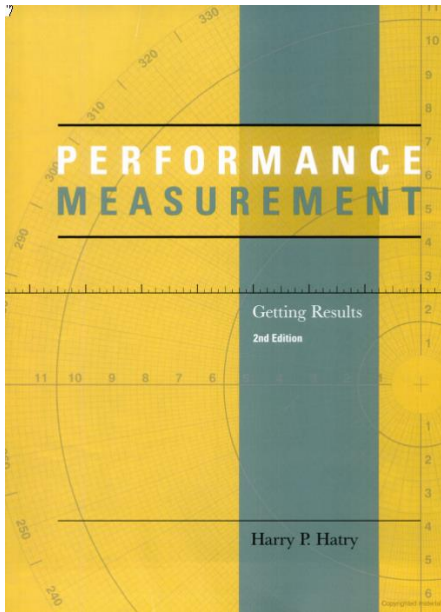
Málaflokkar (101)

Stofnanir (160) og ríkisaðilar

Markmið flæða niður

Sjónlína beint í stefnu  
ríkisstjórnar





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

# MÆLINGAR Í OPINBERRI STEFNUMÓTUN

# Árangursstjórnun í ríkisrekstri, 2004 bls. 55

*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): 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.

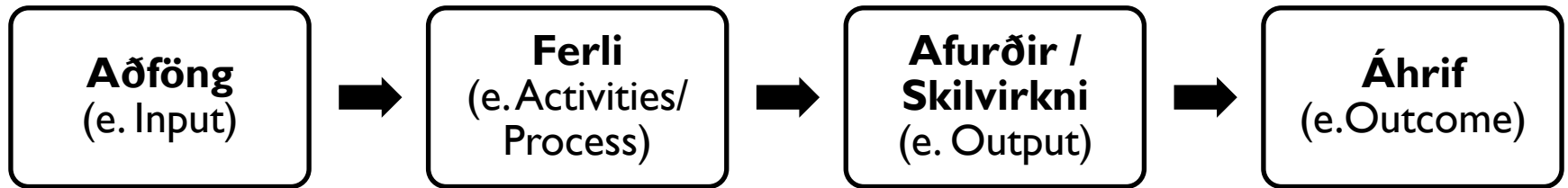
Dæmi: Fjöldi sjúklinga sem fengu meðferð (e. output) vs. Hlutfall útskrifaðra sjúklinga sem geta séð um sig sjálfir (e. outcome).

# 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.

# Áhrifakort (e. Outcome-Sequence Chart) fyrir mannúðarstörf



## Aðföng

- Fjármagn
- Starfsfólk
- Sjálfboðaliðar
- Starfsstöðvar
- Tæki og búnaður

## Þjónusta

- Skýli
- Þjálfun
- Menntun
- Ráðgjöf
- Leiðbeiningar

## Afurðir

- Námskeið kennd
- Vinnustofum lokið
- Námsefni dreift
- Klst. þjálfunar lokið
- Fjöldi þátttakenda

## Milliáhrif (e. Intermediate)

- Ný þekking
- Aukin hæfni
- Breytt viðhorf eða gildi

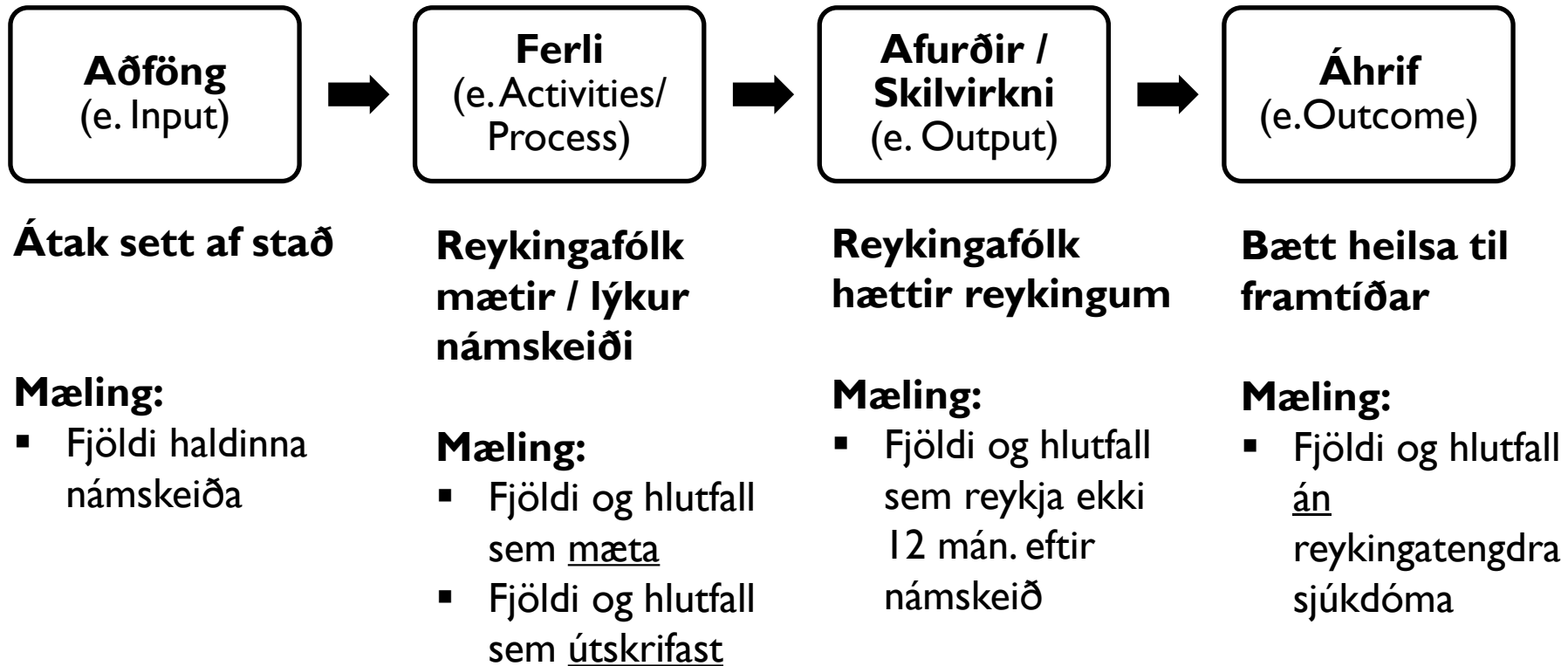


- Bætt framferði



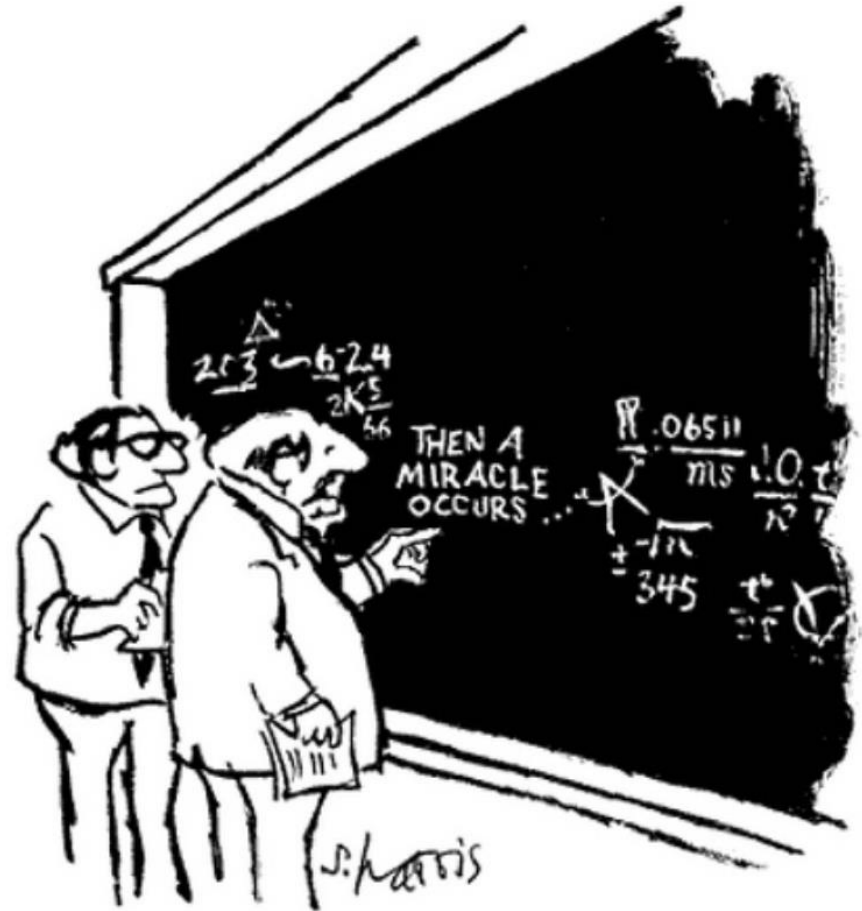
- Bættar aðstæður
- Breytt staða

# Áhrifakort (e. Outcome-Sequence Chart): Átak til að draga úr reykingum



# Kenning um breytingar (e.Theory of Change)

- Inngrip / Breytingar / Kraftaverk?
- Hugsum aðgerðir inn í áhrifakortið.
- 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:

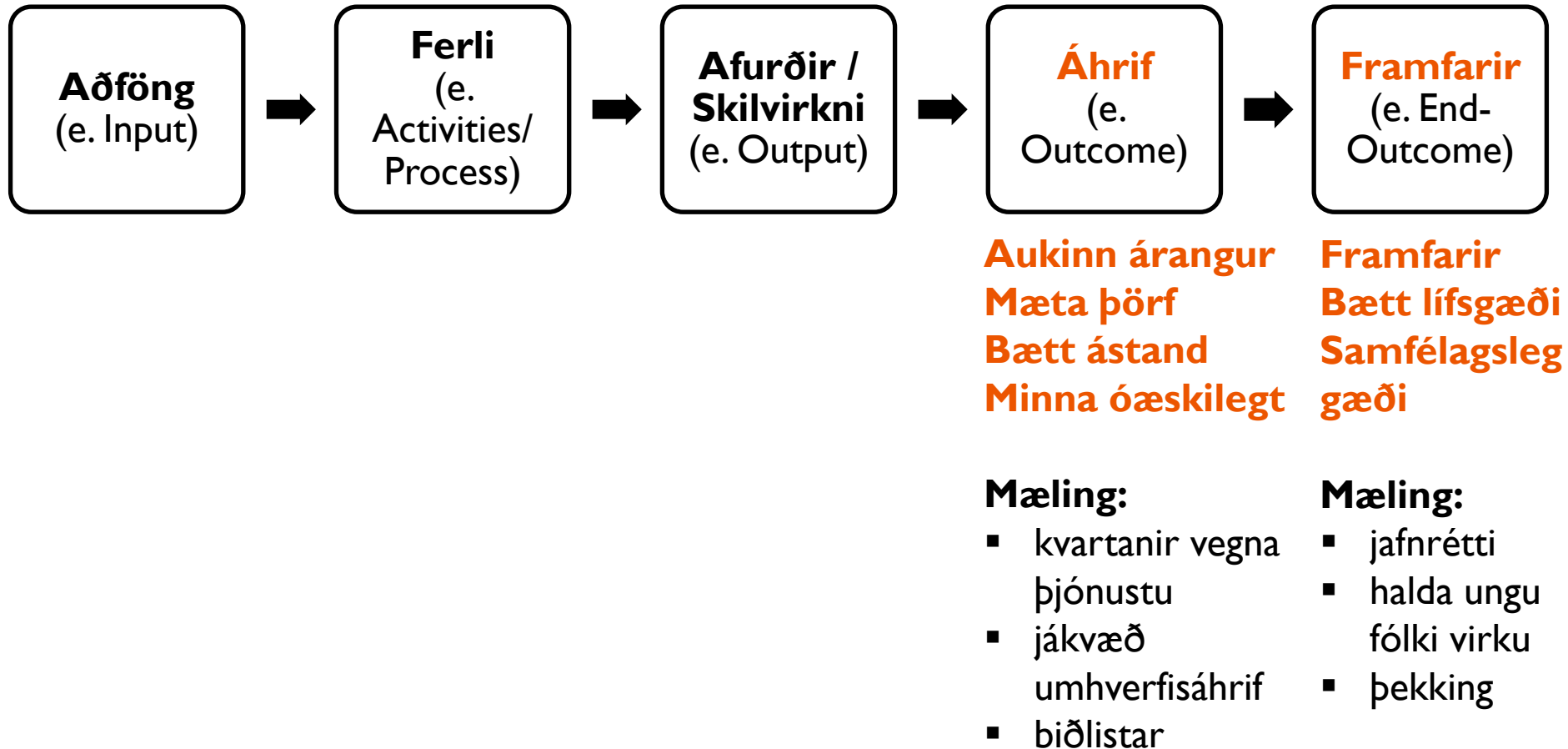
Hvert er ábyrgðarsvið og áhrif stofnunarinnar?

*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 áhrifakort** (e. Outcome-Sequence Chart):



# Áhrifakort (e. Outcome-Sequence Chart): Málaflokkur 33.I Fjármagnskostnaður

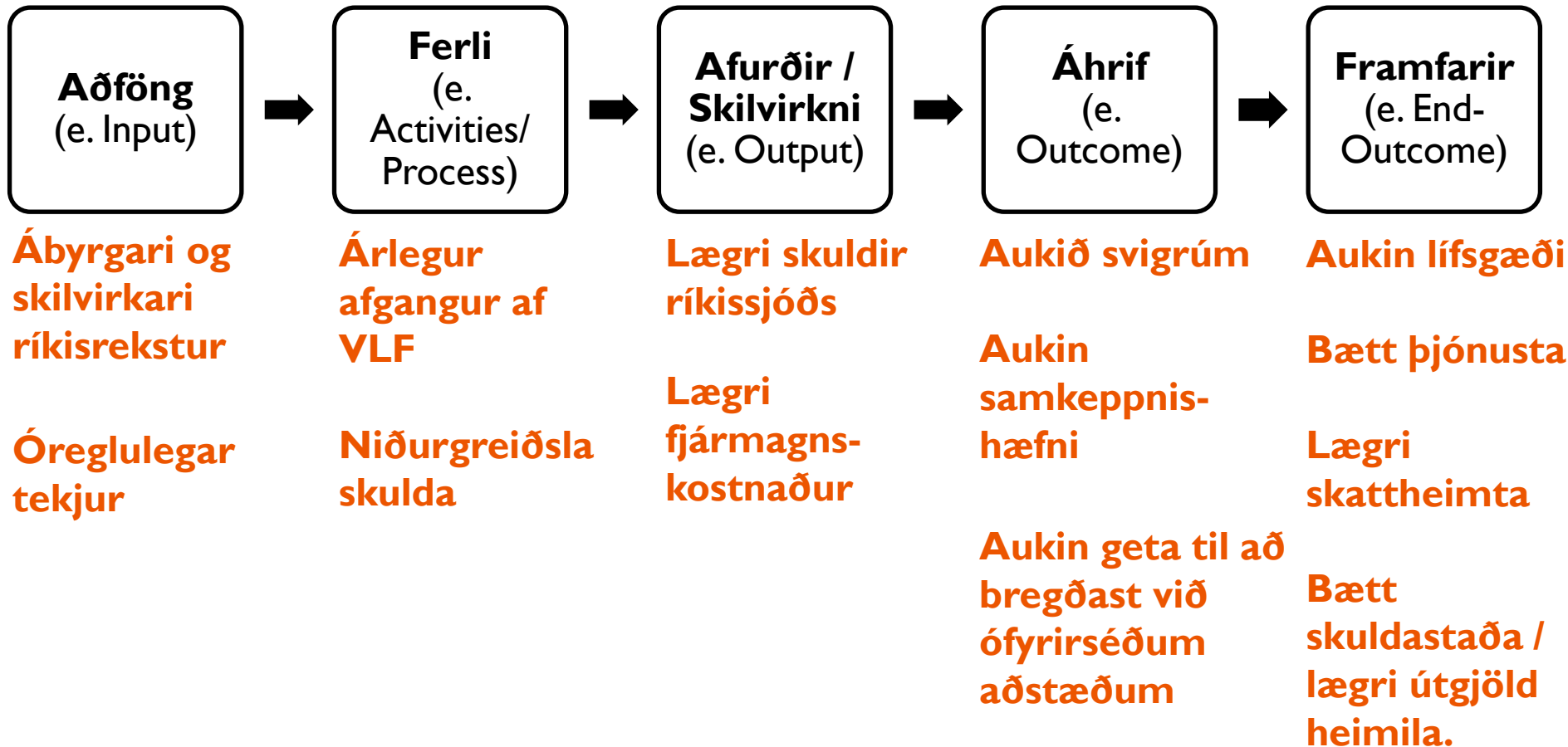
## » Framtíðarsýn málefnasviðs 33:

að draga úr áhættu í rekstri ríkissjóðs og auka fyrirsjáanleika í ríkisfjármálum og bæta þannig ásýnd Íslands í alþjóðlegum samanburði.

## » Meginmarkmið málefnasviðs 33:

hagkvæm nýting á fjármagni ríkissjóðs til þess að bæta afkomu og skapa útgjaldasvigrúm til annarra málaflokka.

# Áhrifakort (e. Outcome-Sequence Chart): Málaflokkur 33.1 Fjármagnskostnaður



# 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
- Stilla upp **áhrifakortum**
- Velja mælikvarða sem stofnunin hefur a.m.k. **80% áhrif** á

**TAKK FYRIR**