janúar 2020

Markmið og mælikvarðar í opinberri stefnumótun

Stjórnarráðsskólinn
janúar 2020

Stjórnarráð Íslands
Stefnuráð Stjórnarráðsins

Dagskráin

1. Stóra myndin – af hverju og til hvers?
2. Mælikvarðar - hvað þarf að huga að?
3. Markmið og mælikvarðar – raunhæf dæmi
4. Verkefni

SÍFELLT RÍKARI KRÖFUR ERU GERÐAR TIL STJÓRNSÝSLUNNAR AÐ SÝNA FRAM Á HLUTLÆGAN, MÆLANLEGAN ÁRANGUR Í OPINBERRI ÞJÓNUSTU.

Stjórnarráð Íslands

Stjórnarráð Íslands
Forsætisráðuneytið

VERKEFNI | EFST Á BAUGI | GÖGN | RÁÐUNEYTI | RÍKISSTJÓRN | EN

Vönduð stefnumótun

Stefnuráð Stjórnarráðsins er samhæfingar- og samráðsvettvangur innan stjórnsýslunnar til að efla og bæta getu hennar til stefnumótunar.

Hlutverk stefnuráðsins er að:

- Móta viðmið (e. best practice) fyrir stefnumótun og áætlanagerð innan Stjórnarráðsins, að teknu tilliti til umfangs og eðlis viðfangsefnis.
- Efla og samhæfa vinnubrögð ráðuneyta með ráðgjöf og tilmælum og tillögum að fræðslu.
- Leiðbeina varðandi samspil stefna og áætlana við fjármagn, lagafrumvörp og þingsályktanir.
- Vera ráðgefandi varðandi þær stefnumótandi afurðir sem þróaðar eru til að styðja við framkvæmd laga um opinber fjármál, s.s. sniðmát fyrir málefnasvið, málaflokka, stefnur ríkisaðila, ársskýrslur og fjárveitingarbréf.
- Stuðla að upplýstri umræðu um tækifæri og ógnanir framtíðarinnar og verði virkur umræðuvettvangur um framtíðarfræði.

Hlutverk og helstu verkefni

- Nánar um stefnuráðið
- Forgangsmál 2018-2019
- Framtíðarmál

Verkfæri og handbækur

- Verkfæri: Stöðumat og valkostir
- Verkfæri: Stefna (í vinnslu)
- Vinnublöð
- Sniðmát fjármálaáætlun
- Sniðmát 3 ára áætlun ríkisaðila
- Handbók um opinbera stefnumótun og áætlanagerð
- Handbók um verkefnastjórnun
- Handbók um kynjaða fjárlagagerð

Fræðsla og námskeið

- Glærur - vinnustofa I
- Glærur - vinnustofa II
- Glærur - vinnustofa III
- Röðun stefnuþátta yfir árið
- Opinber stefnumörkun á Íslandi - kort

Fréttir og tilkynningar

- Morgunverðarfundur 16. nóvember: Hvernig ætla opinberir aðilar að mæta framtíðaráskorunum?
- Stefnumótun og áætlanagerð Stjórnarráðsins styrkist verulega
- Fræðslufundur um stefnumótun, áætlanagerð og árangursmælingar ríkisstofnana
- Stefnuráð samþykkt í ríkisstjórn
- Nýjar handbækur Stjórnarráðsins um stefnumótun og áætlanagerð, verkefnastjórnun o.fl.

Upplýsingar um stefnumótun

- Staða stefnumótunar og áætlanagerðar innan Stjórnarráðsins 2017
- Staða stefnumótunar og áætlanagerðar innan Stjórnarráðsins 2015
- Listi yfir stefnur og áætlanir
- Málefnasviðsstefnum í fjármálaáætlun 2019-2023
- Hugtök er varðar undirbúning og mótun stefnu
- Greining á stefnum og áætlunum ráðuneytanna árið 2015 - niðurstöður

Áhugaverðir tenglar

- Stjórnarsáttmáli ríkisstjórnarinnar
- Samráðsgáttin
- Fjármálaáætlun
- Framtíðarnefnd forsætisráðherra
- Heimsmarkmiðin
- Jafnréttismat - Mat á jafnréttisáhrifum stefnumótunar, áætlanagerðar og lagasetningar
- Kynjuð fjárlagagerð
- Vönduð lagasetning
- Félag forstöðumanna ríkisstofnana
- Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála

Móta viðmið (e. best practice) fyrir stefnumótun og áætlanagerð.

Efla og **samhæfa** vinnubrögð ráðuneyta.

Leiðbeina varðandi samspil stefna og áætlana við fjármagn, lagafrumvörp og þingsályktanir.

Vera **ráðgefandi** varðandi þær stefnumótandi afurðir sem þróaðar eru til að styðja við framkvæmd laga um opinber fjármál.

Stuðla að **upplýstri umræðu** um tækifæri og ógnanir framtíðarinnar og verði virkur umræðuvettvangur um framtíðarfræði.

ıfla

Samkvæmt bestu viðmiðum

Stefnuráð Stjórnarráðsins m. fulltrúum allra ráðuneyta

Viðmið og fyrirmyndir frá OECD, ICPS og Harvard

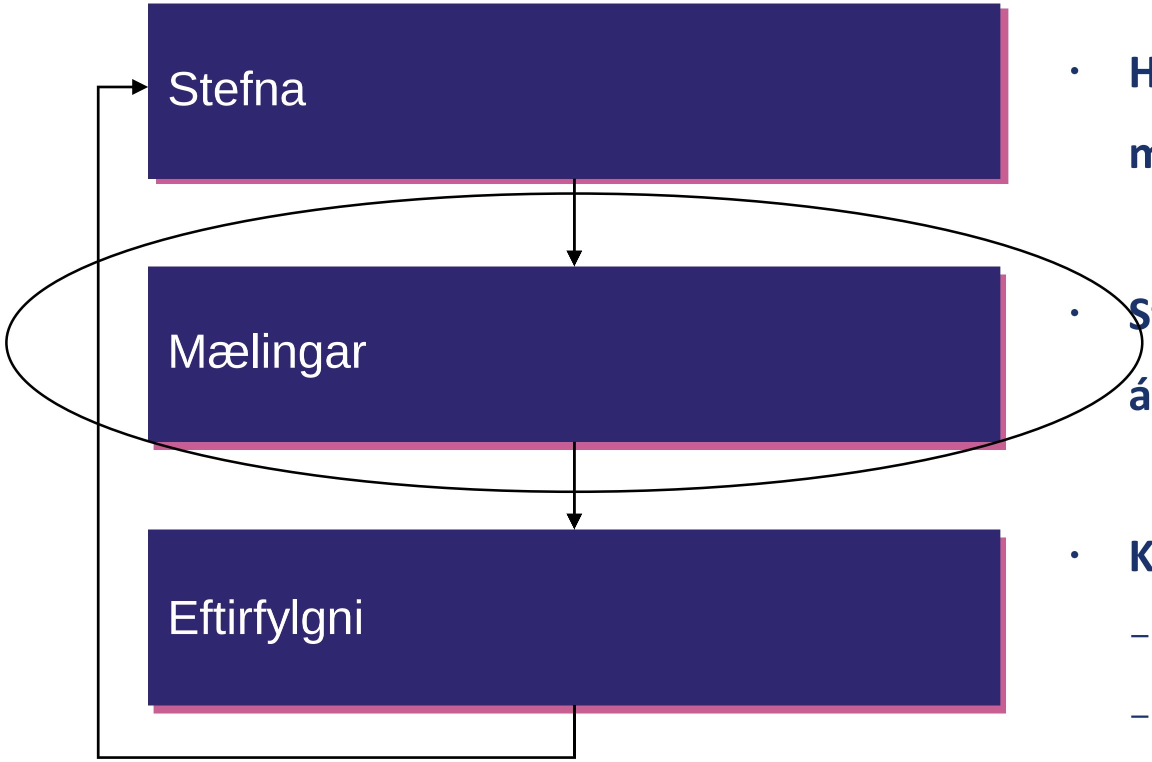
Undanfari stefnumótunar og/eða frumvarpsgerðar

Fjármálaáætlun

- Lögð fram stefnumótun ráðuneyta fyrir 35 málefnasvið og 105 málaflokka.
  Viðauki bls. 159-469.
- Stefnt að mælanlegum markmiðum og mælikvörðum
- Í síðustu útgáfu voru 180 markmið og 343 mælikvarðar.

HVERNIG NÝTIR RÍKIÐ ÞÁ FJÁRMUNI SEM ÞAÐ VER TIL OPINBERRAR ÞJÓNUSTU Á ÁRI HVERJU?

Hornsteinar árangursstjórnunar



- **Hlutverk, framtíðarsýn, og markmið**
- **Stöðugar mælingar til að meta árangur með hliðsjón af stefnu**
- **Kerfisbundið ferli til að:**
  - **styrkja það sem vel er gert**
  - **breyta því sem betur má fara**

Menning, saga, umhverfi, o.fl.

Fjármálaráðuneytið, rit 1999-2
Apríl 1999

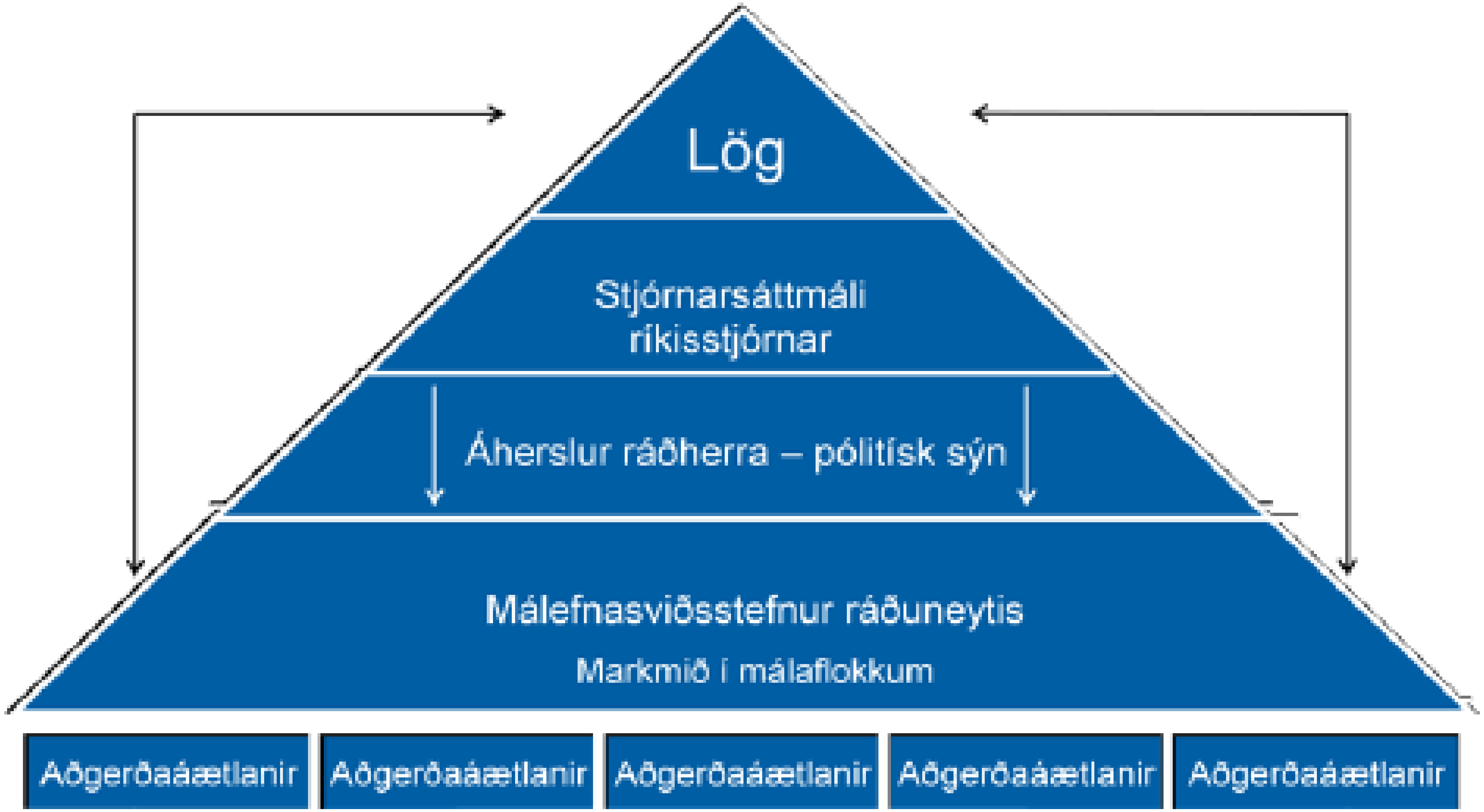
Hvers vegna árangursmælingar?

Árangursmælingar opinberra aðila, hugtök og tækni

Vinnubók

1. Svo auðveldara sé að sýna almenningi, ráðuneyti og stjórnmálamönnum fram á með ótvíræðum hætti að vel sé farið með opinbert fé og að opinber starfsemi skili samfélaginu þeim virðisauka sem ætlast er til.
2. Til að læra af reynslunni svo stjórnun verði faglegri og ákvarðanataka vandaðri. Sumir ganga svo langt að segja: „Ef þú getur ekki mælt, þá geturðu ekki stjórnað".
3. Til að nýta betur það sem lagt er til rekstrarins, þ.e. fjárveitingar, mannafla og aðstöðu.

Stefnumótun - samhengið



HVERNIG LÆRUM VIÐ AF REYNSLUNNI?

Heildarhugsun á bak við nálgunina

Markmið	Mælikvarði	Viðmið
• Bæta, efla, styrkja	• Fjöldi, hlutfall skráðra	• X margir af þessu ár Y
Bætt starfsumhverfi og eftirsóknarverður vinnustaður.	Starfsmannavelta sérhæfðra sjúkrahúsa á ársgrundvelli.	Viðmið 2020 15%
Efling heilsu og heilbrigðra lifnaðarhátta	Hlutfall þeirra sem hafa aldrei reykt en nota rafrettur	Viðmið 2020 14%

Markmið

Endurspegla framtíðarsýn og innleiðingu verkefna.

Koma oft fram snemma í ferlinu – jafnvel í forsendum vinnunnar (skipunarbréfi)

Þáttur í mati á árangri af innleiðingu stefnunnar

Geta verið bæði huglæg og hlutlæg

Mikilvægt að vera með raunhæf markmið

Markmið þurfa að vera mælanleg

Mælikvarðar

Sjá hvort við séum að ná markmiðum okkar

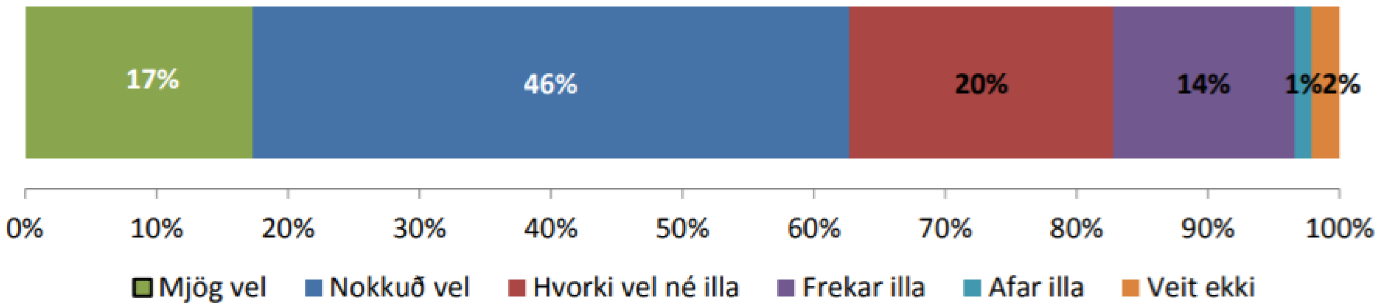
Mælikvarði byggist á mælingu upplýsinga um þróun

Ólíkir eftir því hvað er verið að skoða - aðföng, ferli, afurðir, áhrif, árangur

Er verið að mæla það sem á að mæla?

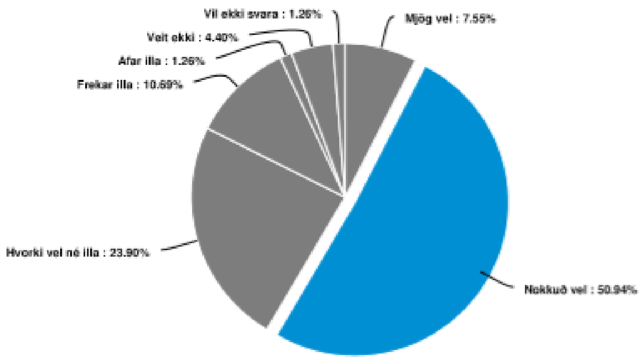
Utanaðkomandi áhrif?

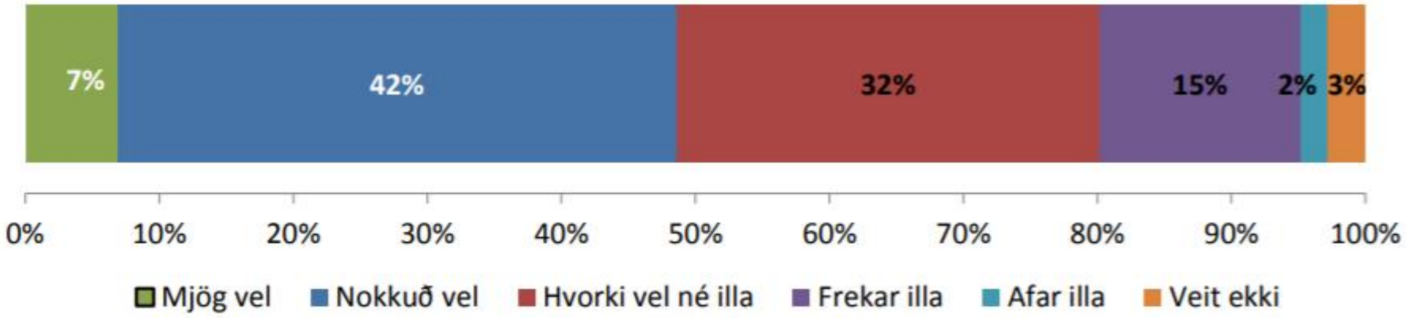
Hvernig erum við að standa okkur?



Mynd 18: Sp. 18. Hversu vel eða illa á eftirfarandi fullyrðing við um stefnumótunarvinnu sem þú hefur tekið þátt í: „Skilgreind voru mælanleg og tímasett markmið um hvaða árangri stefnt var að"?

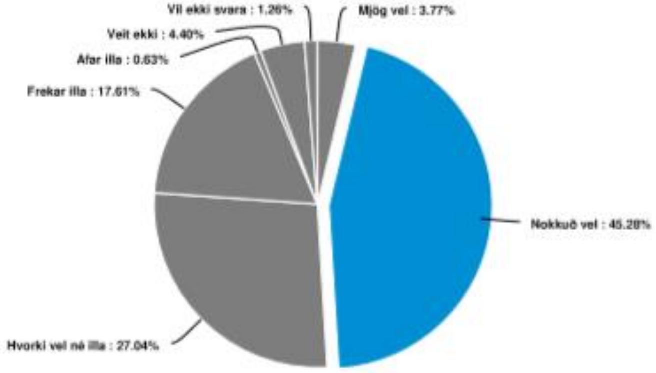
Hversu vel eða illa á eftirfarandi fullyrðing við um stefnumótunarvinnu sem þú hefur tekið þátt í: „Skilgreind voru mælanleg og tímasett markmið um hvaða árangri stefnt var að."





Mynd 19: Sp. 19. Hversu vel eða illa á eftirfarandi fullyrðing við um stefnumótunarvinnu sem þú hefur tekið þátt í: „Skýrir mælikvarðar voru skilgreindir til að meta árangur af stefnu"?

Hversu vel eða illa á eftirfarandi fullyrðing við um stefnumótunarvinnu sem þú hefur tekið þátt í: „Skýrir mælikvarðar voru skilgreindir til að meta árangur af stefnu."



MÆLIKVARÐAR

Mælikvarðar – að hverju þarf að huga?

- Hvað á að **mæla?**
- Er það **mælanlegt?**
- Eru til **gögn?**
- Er **auðvelt** að nálgast gögn?

- **Nákvæmni** og **áreiðanleiki**
- **Tímanleiki** gagna
- **Reglubundin** gagnasöfnun
- Ný gögn --> **kostnaður**

Hvaða gögn eru til?

- **Stjórnsýsluskrár** og **gögn** sem liggja í kerfum stofnana
- Kannanir sem stofnanir láta **framkvæma sérstaklega**
- Sérstakir **standar** í anddyri stofnana
- Gögn hjá **einkaaðilum**

– Gögnin eru til með litlum tilkostnaði
– Þekking til að breyta gögnum í mælikvarða er fyrir hendi
– Skrár ekki búnar til vegna tölfræði
– Þjónustumælingar oft frumstæðar
– Gögn oft ósamstæð og liggja í mörgum kerfum
– Gæðum oft ábótavant
– Aðgengi að gögnum

Hvaða gögn eru til?

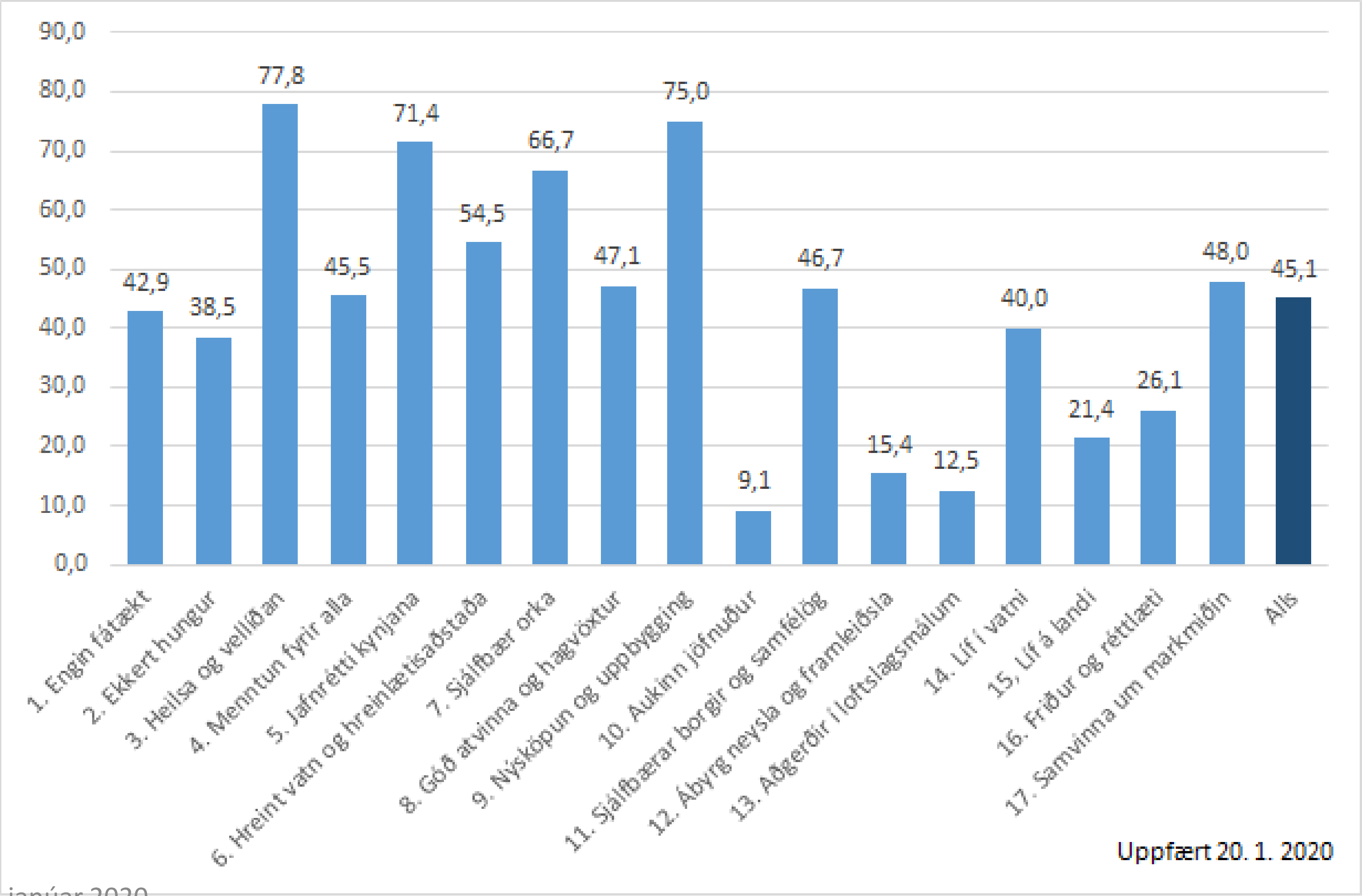
- Opinberar hagtölur – **Hagstofa Íslands**
- Hagtölur og útgáfur ýmissa **annarra stofnana** en Hagstofu
- **Alþjóðlegir** mælikvarðar og hagtölur

– Viðurkennd aðferðafræði
– Byggja á alþjóðlegum samræmdum skilgreiningum
– Reglubundin gagnasöfnun
– Reglubundnar útgáfur
– Söfn af mælikvörðum: heimsmarkmið Sameinuðuþjóðanna, félagsvísar, lýðheilsuvísar, skammtímahagvísar ferðaþjónustu, íbúðalánasjóður o.s.frv.
– Alþjóðlegur samanburður

MARGT SPENNANDI ER Í DEIGLUNNI Í MÆLIKVARÐAFRÆÐUM

Heimsmarkmið Sameinuðuþjóðanna

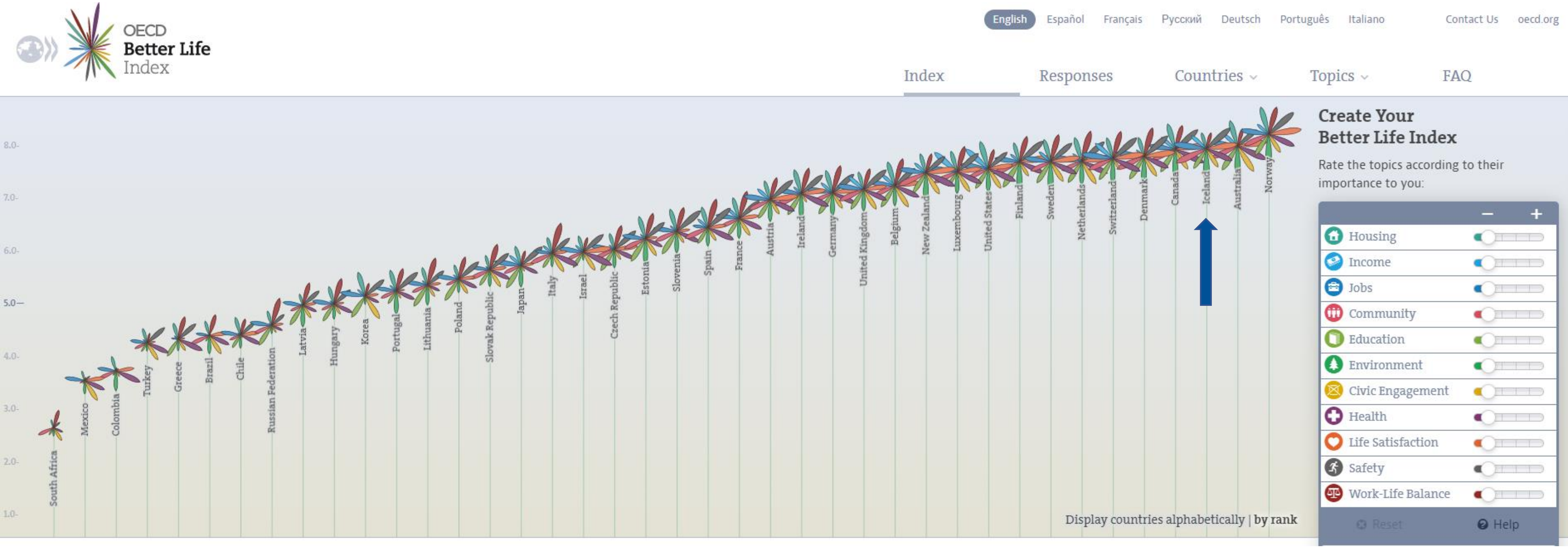
Hlutfall mælikvarða fyrir Ísland



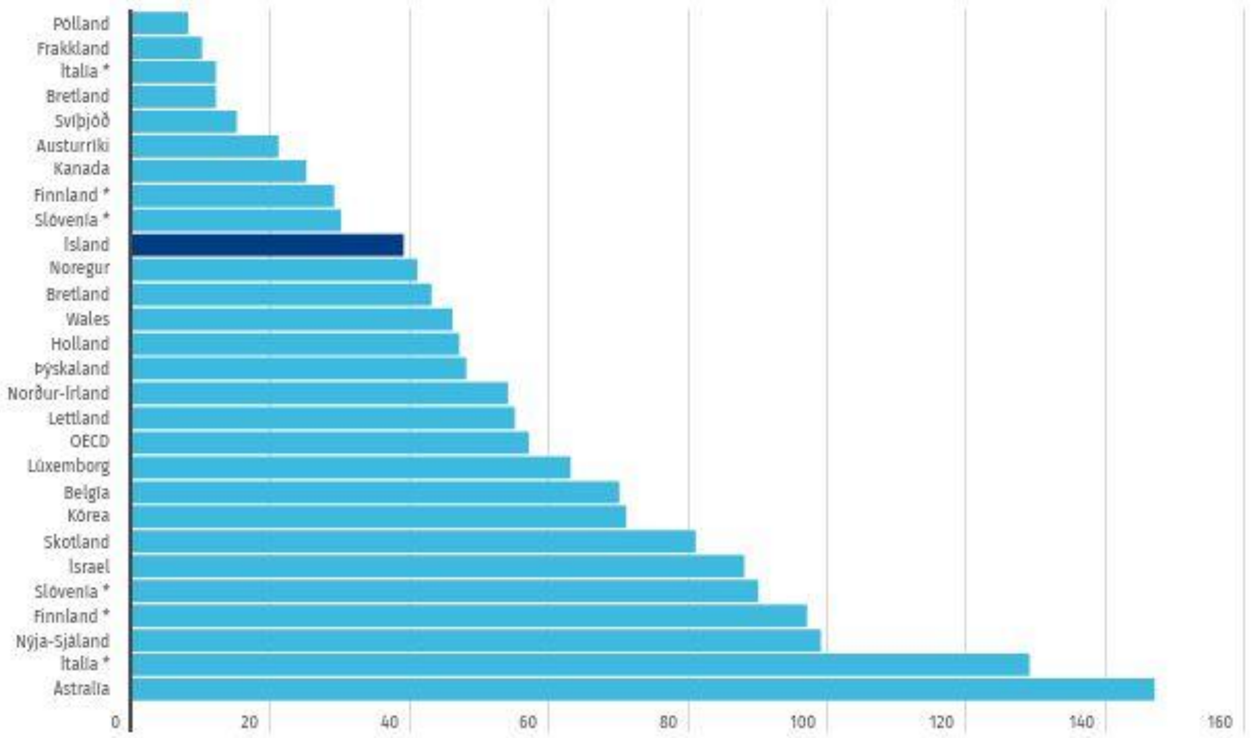
17 markmið, 169 undirmarkmið og 244 mælikvarðar (um 40 með ófullkomna eða óskilgreinda aðferðafræði)

Íslands með skilgreind 65 forgangsmarkmið af 169

Búið að finna 110 mælikvarða fyrir Ísland, eða 45%



How's life? There is more to life than the cold numbers of GDP and economic statistics –
This Index allows you to compare well-being across countries, based on 11 topics the OECD has identified as essential, in the areas of material living conditions and quality of life.



* Finnar, Ítalir og Slóvenar gefa út tvær útgáfur af mælikvörðum

Mælikvarðar um velsæld eftir löndum

Engin samræmd aðferðafræði á bak við val mælikvarða og fjölda þeirra

Ólíkt eftir löndum hver stýrir verkinu og í hvaða tilgangi þeir eru settir fram

Félagslegir þættir

Heilsa
- Lífslíkur
- Lífslíkur við góða heilsu
- Neitaði sér um læknisþjónustu
- Eigið mat á andlegri heilsu

Menntun
- Menntunarstig
- Brotthvarf úr framhaldsskóla
- Símenntun

Félagsauður
- Kosningaþátttaka
- Stuðningur annarra
- Þátttaka í skipulögðu félagsstarfi
- Traust til samborgara
- Traust til stjórnmálakerfisins

Öryggi
- Öruggur í nærumhverfi
- Þolendur afbrota

Jafnvægi milli vinnu og einkalífs
- Löng vinnuvika
- Óhefðbundinn vinnutími
- Tvö störf eða fleiri

Efnahagslegir þættir

Hagkerfið
- VLF og hagvöxtur
- Verðbólga
- Kaupmáttur
- Skuldir heimila
- Skuldastaða hins opinbera, heimila og fyrirtækja

Atvinna
- Hlutfall starfandi
- Atvinnuleysi
- Ekki í vinnu, námi eða starfsþjálfun
- Starfsánægja

Húsnæði
- Verulega íþyngjandi byrði húsnæðiskostnaðar
- Ástand húsnæðis

Tekjur
- Lágtekjuhlutfall
- Viðvarandi lágar tekjur
- Skortur á efnis- og félagslegum gæðum
- Jöfnuður (Gini-stuðull)

Umhverfislegir þættir

Loftgæði og loftslag
- Svifryk
- Losun gróðurhús-lofttegunda

Land
- Árangur í landgræðslu
- Náttúruverndarsvæði

Orka
- Hlutfall endurnýjanlegrar orku í heildarorkunotkun

Úrgangur og endurvinnsla
- Magn heimilissorps
- Endurvinnsluhlutfall heimilissorps

Eigin lífsgæði

Mikilvægiseinkunnin er reiknuð út frá 10 efstu sætunum (þó einungis séu 5 sýnd í töflunni hér að ofan). Eftirfarandi formúla er notuð við útreikninga: ((„Mestu máli“ * 100)+(„Næst mestu máli“ * 90)+(„Þriðja mestu máli * 80) +(„Fjórða mestu máli“ * 70) + („Fimmta mestu máli“ * 60)) og svo koll af kolli upp í tíunda mestu máli/Fjölda svara í „Mestu máli“).

Fólk getur haft ólíkar skoðanir á því hvað skiptir það mestu máli varðandi eigin lífsgæði, þ.e. hvað gerir lífið gott.

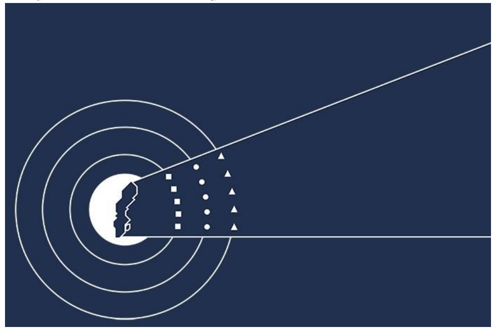
Svarendur voru beðnir að raða þáttum eftir mikilvægi þeirra út frá því hvað skiptir mestu máli fyrir eigin lífsgæði.

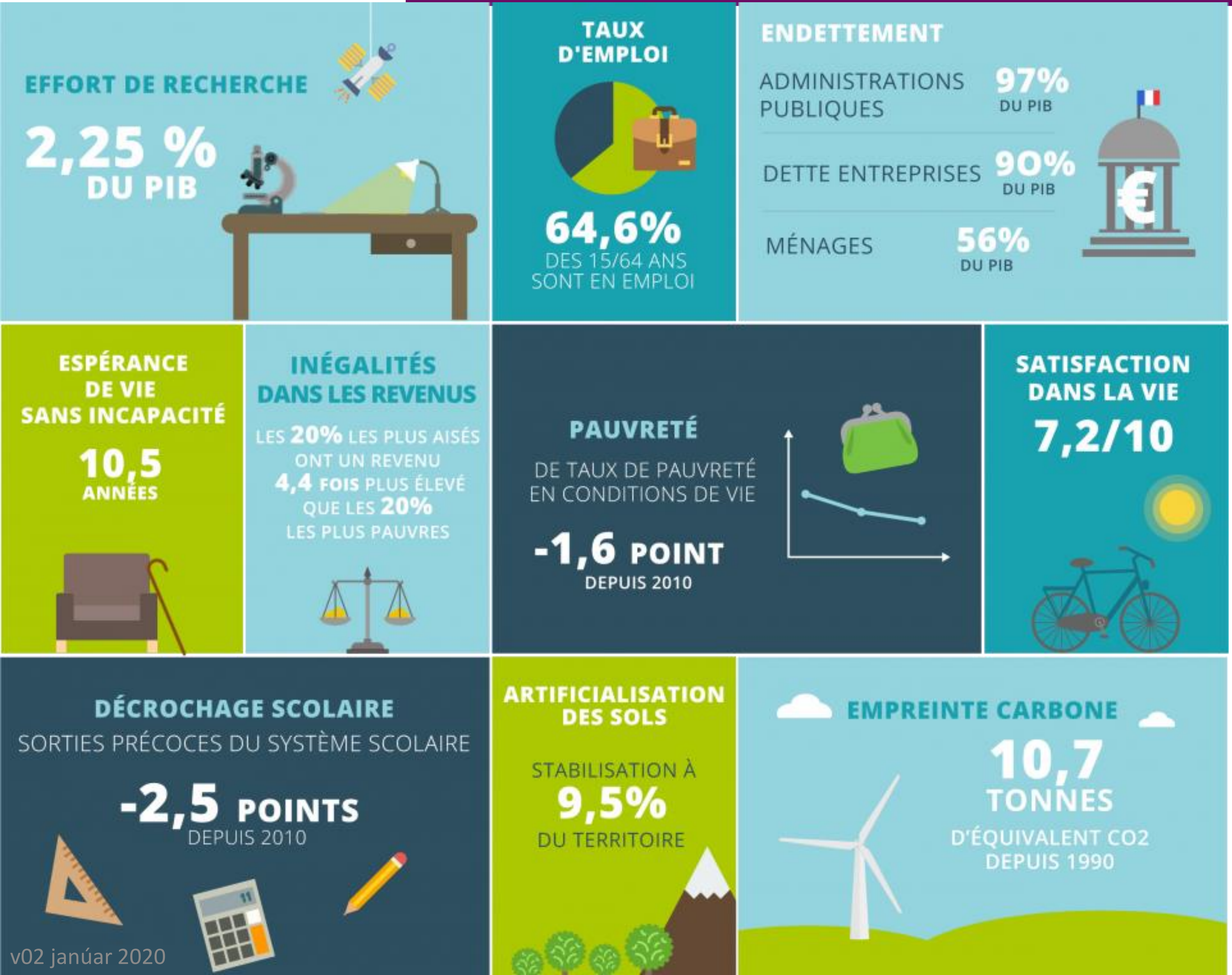
GALLUP

Mælikvarðar sænsku ríkisstjórnarinnar

Efnahagslegir	Umhverfislegir	Félagslegir
Verg landsframleiðsla á mann	Loftgæði	Hlutfall með lágar ráðstöfunartekjur
Atvinnustig	Vatnsgæði	Mat á eigin heilsu
Atvinnuleysi	Vernduð náttúrusvæði	Lífsánægja
Skuldastaða heimila	Skaðleg efni í mönnum	Menntunarstig
Skuldastaða opinberra aðila sem hlutfall af vergri landsframleiðslu	Losun gróðurhúsalofttegunda	Traust til samborgara

Nya mått på välstånd





Mælikvarðar franska þingsins

- Rannsóknir
- Hlutfall starfandi
- Skuldir hins opinbera, fyrirtækja og heimila
- Heilsufar
- Tekjuójöfnuður
- Fátækt
- Ánægja með lífið
- Brottfall úr skóla
- Landnýting
- Kolefnisfótspor

Skotland – velsæld fyrir alla

Outcome	Indicator	East Ayrshire	North Ayrshire	South Ayrshire	Scotland
Economic Performance	Business start-up rate (per 10,000 resident adults)	39	34	43	**49**
	3-year survival rate for newly born businesses 2012 (%)	61.3%	64.4%	61.3%	**62.0%**
	Expenditure in R&D per head (£) 2015	..	£32	£50	**£162**
	Growth in R&D, 2014 to 2015	..	38.8%	-5.1%	**-0.4%**
	GVA per head, 2015 (£)	*£15,200*	*!*	*£21,625*	***£23,685***
	Change in GVA per head 2007 to 2015 (%)	*12%*	*!*	*20%*	***14%***
Labour Market Access	Unemployment rate (%)	7.8%	10.1%	5.8%	**4.9%**
	Economic activity rate (16-64) (%)	72.0%	72.2%	78.0%	**76.7%**
	Female employment rate (%)	61.6%	59.3%	71.2%	**69.1%**
	Economically inactive who want a job (%)	30.9%	18.9%	30.8%	**23.8%**
	Economically inactive long-term sick (%)	34.9%	29.2%	24.2%	**27.0%**
	Jobs density 2015	0.58	0.54	0.76	**0.79**
	% of LA datazones within Scotland's 15% most deprived (SIMD)	21	26	12	**15**
Fair Work	Median weekly Earnings - full-time employees (£) - 2016	£549.9	£522.7	£538.5	**£536.6**
	% of all employees (18+) that *work* in the LA with hourly pay below the Living Wage	25.4%	27.7%	28.2%	**20.1%**
	Median hourly pay gap for full-time male and female workers (%) 2016	5.3%	10.7%	-1.2%	***7.4%***
	Employment in "high skilled" occupations (%)	37.4%	35.6%	40.7%	**42.3%**
	Employment in "low paid" sectors (%)	36.9%	38.6%	35.3%	**33.3%**
People	Individuals self-reporting health as 'very good' (%) 2011 Census	49.8%	48.9%	50.8%	**52.5%**
	Working age (change by 2029)	-2.2%	-6.2%	-2.9%	***4.4%***
	Degree qualification (%)	20.6%	14.7%	25.0%	**27.8%**
	No qualifications (%)	15.8%	12.3%	9.8%	**9.2%**
	% of school leavers in positive destination 2014/15	90.7%	91.8%	92.5%	**92.0%**
	% of children in poverty (after housing costs)	28%	30%	26%	**22%**
	Life expectancy (male) 2013-15 (years)	76.1	76.1	77.7	**77.1**
	Life expectancy (female) 2013-15 (years)	79.4	80.8	81.0	**81.1**
Place	Households with home internet access (%) 2015	81%	85%	82%	**80%**
	% of individuals fairly or very satisfied with local: public transport	79%	78%	78%	**74%**
	% of individuals fairly or very satisfied with local: health services	79%	81%	89%	**83%**
	% of individuals fairly or very satisfied with local: schools	81%	82%	81%	**74%**
	People living within 500m of a derelict land site (%)	28.0	39.5	30.9	**29.7**
	Fuel poverty 2012-2014 (% of households)	38.4%	39.6%	35.3%	**35.0%**
	% of dwellings not "energy efficient" 2012-2014	49.3%	46.5%	42.3%	**37.8%**
	Homes that fail the Scottish Housing Quality Standard 2012-2014 (%)	55.8%	62.1%	50.5%	**50.2%**
	Individuals reporting fairly or strong sense of belonging to community 2015 (%)	82%	81%	81%	**77%**

- Utanaðkomandi þættir – hvað mótar tækifæri íbúa á viðkomandi svæði
- Staðbundnir þættir sem hafa áhrif á tækifæri íbúa á ólíkum æviskeiðum
- Félagslegir þættir sem hafa áhrif á möguleika íbúa

Kanada – mæling á árangri ríkisstjórnarinnar

Mandate Letter Tracker: Delivering results for Canadians

See the detail and review the progress of the government commitments tracked by the Government of Canada.

Commitments are described in the mandate letters sent from the Prime Minister to each cabinet minister. They represent action on 12 top priorities identified by the government.

Reflects progress up to June 20, 2019*

*Periodic edits made to reflect updates or corrections

Download data

Contains

enter keywords | Find

▼ Filter your results

Mandate letters

Original commitments – November 2015 mandate letters

All commitments, including subsequent mandate letters

Met		Progress made			Not met
213	6	23	42	0	5
Completed / fully met	Completed / modified	Actions taken, progress made toward ongoing goal	Actions taken, progress made	Actions taken, progress made, facing challenges	Not being pursued

Showing 1 to 289 of 289 entries

Original mandate letters - 2015 ×

VAL Á MÆLIKVÖRÐUM

Val á mælikvörðum

- **Tenging** við hlutverk, framtíðarsýn og afurðir málefnasviðs/verkefnis/stofnunar
  - Skiptir mælikvarðinn máli?
  - Mælir hann samfélagslegan ábata?
  - Styður hann við stefnu málefnasviðsins?
- **Mikilvægi** fyrir stefnuna / markmiðið
  - Mælir hann mikilvægan hluta?
  - Byggir hann á greiningarvinnu?
- **Auðskiljanlegur**
  - Hversu auðskiljanlegur er mælikvarðinn fyrir notendur þess sem er mælt

Val á mælikvörðum

- **Áhrif** á afurðina
  - Hversu mikil áhrif hefur ráðuneyti/stofnun á afurðina?
  - Erfitt að hafa fullkomin áhrif, sérstaklega á framfarir (e. End-Outcome)
- **Aðgengi** að gögnum og mælingum
- 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
- **Kostnaður** við gagnasöfnun og mælingar

Okkar hlutverk

- Að styðja við umræðu um **framtíðarsýn til minnst 5 ára**.
- Þar á **fókusinn** að vera. **Stóra myndin: framtíðarsýnin.**
- **Skýr markmið** og **mælikvarðar** sem tala til fólks. Sem fólk skilur!

Markmið, mælikvarðar og fleiri

HUGTÖK Í STEFNUMÓTUN

Gæðarýni mælikvarða

Raðað á áhrifakeðju (e. Outcome-Sequence Chart):

Aðföng (e. Input)	→	Ferli (e. Activities/ Process)	→	Afurðir / Skilvirkni (e. Output)	→	Áhrif (e. Outcome)	→	Framfarir (e. End-Outcome)
1		2		3		4		
Aðfanga-mælikvarði		Aðgerðabundinn mælikvarði		Þjónustumælikvarði		Áhrifa-mælikvarði		
		„ AF / Á "-mælikvarði		Skilvirknimælikvarði				
				„Ef þú getur bætt það geturðu mælt það!"				
Áherslur / Óskilgr.	→	Verkefni / Aðgerðir	→	Markmið	→	Meginmarkmið	→	Framtíðarsýn

Innan kerfis – „Micro"

Út á við – Fyrir samfélagið – „Macro"

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

Framtíðarsýn

Aðföng (e. Input)	→	Ferli (e. Activities/ Process)	→	Afurðir / Skilvirkni (e. Output)	→	Áhrif (e. Outcome)	→	Framfarir (e. End-Outcome)
↓		↓		↓		↓		↓
Áherslur	→	Aðgerðir	→	Markmið	→	Meginmarkmið	→	Framtíðarsýn

- Hvaða framförum **til lengri tíma** vill ráðherra ná fram?
- **Aukið virði fyrir samfélagið**
- Lýsing á árangri sem ætlað er að ná – **innan ótilgreinds tíma**.
- Einföld og skýr.
- Felur í sér áskoranir og viðmið til lengri tíma.
- Hvetjandi fyrir okkur öll.

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

Meginmarkmið

Aðföng (e. Input) → Ferli (e. Activities/ Process) → Afurðir / Skilvirkni (e. Output) → **Áhrif (e. Outcome)** → Framfarir (e. End-Outcome)

↓

Áherslur → Aðgerðir → Markmið → **Meginmarkmið** → Framtíðarsýn

↓

- Hvaða áhrifum vill ráðherra ná fyrir heildina?
- Varðar leiðina í átt að framtíðarsýn.
- **Hvernig lítur frábær árangur [ráðuneytis] út? Að hverju er stefnt?**
- Hvernig starfsemi **málefnasviðs** snertir **borgara** og **samfélagið**.
- Hugsuð **til langs tíma** og eru huglæg, þ.e. yfirleitt ekki sett fram með mælikvörðum (ath. þó samsetta kvarða).

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

Markmið

Aðföng (e. Input) → Ferli (e. Activities/ Process) → Afurðir / Skilvirkni (e. Output) → Áhrif (e. Outcome) → Framfarir (e. End-Outcome)

Áherslur → Aðgerðir → Markmið → Meginmarkmið → Framtíðarsýn

- Hvert vill ráðherra stefna? Hvaða **hreyfingu** vill ráðherra ná fram?
- Lýsa **hreyfingu í átt að meginmarkmiði** málefnasviðs.
- Sett á grunni fyrirliggjandi stefnu og takmarks um **árangur**.
- Miði **út á við**, þ.e. að áhrifum fyrir heildina, samfélagið eða almenna borgara.
- Vísa til **hvernig** skilgreindum ávinningi verði náð, m.t.t. **gæða** eða **þjónustu**.
- Gert ráð fyrir að markmið séu **S**értæk, **M**ælanleg, **A**ðgerðamiðuð, **R**aunsæ og **T**ímasett.
- **Lýsi hreyfingu** t.d. „að *bæta, efla, styrkja, auka, (lágmarka, takmarka).*

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

Aðgerðir

Aðföng (e. Input) → Ferli (e. Activities/ Process) → Afurðir / Skilvirkni (e. Output) → Áhrif (e. Outcome) → Framfarir (e. End-Outcome)

Áherslur → Aðgerðir → Markmið → Meginmarkmið → Framtíðarsýn

- **Áhersluverkefni** ráðherra.
- Lýsa **hvernig** unnið verður að markmiðum sem sett hafa verið fyrir málaflokkinn.
- Aðgerðir eru **áhersluverkefni** sem **miða út á við**, auka samfélagsvirði, bæta gæði fyrir samfélagið. Skilgreinum **ábata** áður en verkefni eru ákveðin.
- Hafa skilgreinda **áfanga** eða **endi** (s.s. ekki viðvarandi verkefni).
- Ef breyta þarf **lögum** til að ná settu markmiði skal það tilgreint.
- Gert er ráð fyrir að allar aðgerðir rúmist **innan útgjaldaramma** málefnasviðs.

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

Áherslur

Aðföng (e. Input) → Ferli (e. Activities/ Process) → Afurðir / Skilvirkni (e. Output) → Áhrif (e. Outcome) → Framfarir (e. End-Outcome)

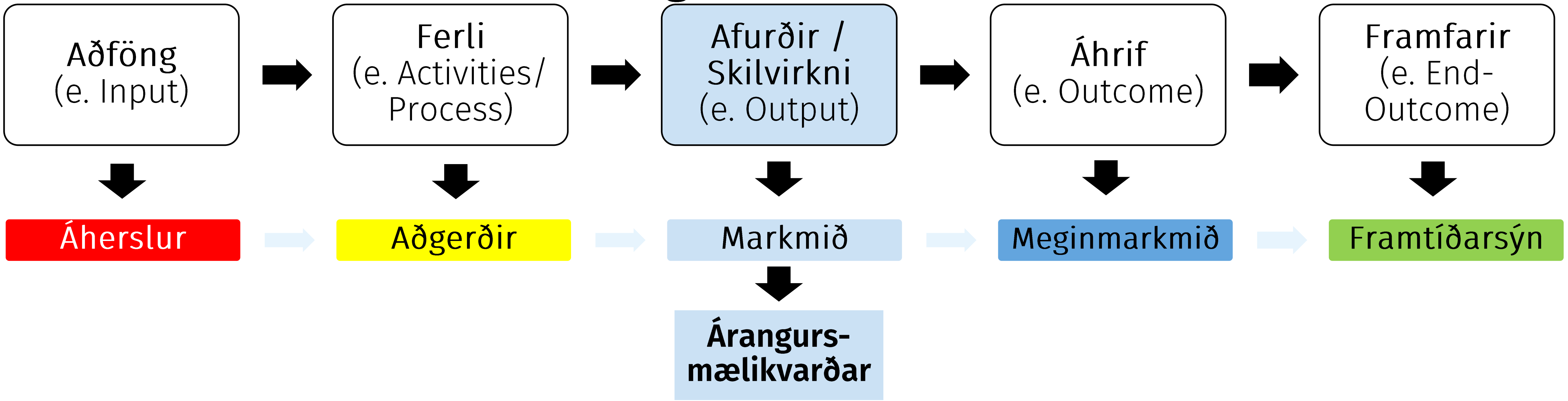
Áherslur → Aðgerðir → Markmið → Meginmarkmið → Framtíðarsýn

- Breyttar og bættar **áherslur / viðmið ráðherra**.
- Hvaða áskorun á að takast á við? **Tækifæri** til að nýta?
- Við hverju er verið að bregðast?
- **Nýjungar** / **Nýsköpun**, **Framþróun**,
- **Endurmat** / **Lærdómur**
- Í annarri áhrifakeðju <u>fyrir framan</u> væru t.d.: Fjármunir, tími, auðlindir, aðbúnaður, stærð húsnæðis, fjöldi starfsfólks

„EF ÞÚ GETUR BÆTT ÞAÐ GETURÐU MÆLT ÞAÐ!“

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

Árangursmælikvarðar



- Hvaða mælanlega **árangri** vill ráðherra ná fram?
- Á grundvelli markmiða : Viðmið um árangur og **árangursmælikvarðar**.
- Lýsa **magni** eða annarri **mælieiningu** í þjónustu, þ.e. gefa til kynna **framvindu** í átt að settu marki (gætum að mikilvægi fyrir afurð, raunhæf áhrif, samsettum kvörðum…)
- Hvatar: Það sem við mælum er **framkvæmt**!
- Hefjast oft á orðunum fjöldi eða hlutfall, t.d.: fjöldi aðgerða, hlutfall notenda.

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

Aðföng (e. Input) → Ferli (e. Activities/ Process) → Afurðir / Skilvirkni (e. Output) → Áhrif (e. Outcome) → Framfarir (e. End-Outcome)

Aðföng / Óskilgr. → Aðgerðir → Markmið → Meginmarkmið → Framtíðarsýn

Innan kerfis – „Micro"

Erfiðara fyrir borgara að sjá virðið fyrir samfélagið

63% mælikvarða (2018)

Út á við – Fyrir samfélagið – „Macro"

Hagur fyrir borgara og skattgreiðendur.

Samfélagsvirði fyrir það **fjármagn** sem varið er.

37% mælikvarða (2018)

Innan-kerfis mælikvarðar (dæmi)

Aðföng (e. Input)	Ferli (e. Activities/ Process)
Fjárhæðir	Uppflettingar á vef
Tími til verka	Fjöldi námskeiða
Auðlindir	Fjöldi mála
Aðbúnaður	Fjöldi starfshópa
Stærð húsnæðis	
Fjöldi stafsfólks	
Aðföng / Óskilgr.	Aðgerðir

Innan kerfis – „Micro"

Erfiðara fyrir borgara að sjá virðið fyrir samfélagið

63% mælikvarða (2018)

Dæmi um **mælikvarða** ólíkra málaflokka 2018

Raðað á áhrifakeðju (e. Outcome-Sequence Chart):

Aðföng (e. Input)	Ferli (e. Activities/ Process)	Afurðir / Skilvirkni (e. Output)	Áhrif (e. Outcome)	Framfarir (e. End-Outcome)
Hlutfall sérfræðinga og stjórnenda sem hafa staðgóða þekkingu á stefnumótun og áætlunargerð. 22.3	**Fjöldi frétta á heimasíðu 01.2**	**Biðtími eftir þjónustu göngudeildar BUGL mældur í dögum 23.1**	**PISA-rannsókn í lesskilningi, hlutfall nemenda, greint eftir kynjum sem nær 2. stigi eða hærra. 22.1**	
	Fjöldi óinnleiddra Evrópugerða á fjármála-markaði 16.1	**Ánægja fyrirtækja með utanríkis-þjónustuna 4.2**	**Heilsufar sbr. lýðheilsuvísa landshluta... 24.1**	
Aðföng / Óskilgr.	Aðgerðir	Markmið	Meginmarkmið	Framtíðarsýn

Innan kerfis – „Micro"

Út á við – Fyrir samfélagið – „Macro"

Tenging fjármuna við árangur

Hversu **miklu** fáum við ráðstafað?

Hvaða **árangri** þurfum við að ná?

janúar 2020

Markmið og mælikvarðar
í opinberri stefnumótun

Stjórnarráðsskólinn
janúar 2020

Stjórnarráð Íslands
Stefnuráð Stjórnarráðsins