

Góður árangur

Góðir ráðstefnugestir !

Það er ánægjulegt að sjá hversu margir eru saman komnir hér í dag til þess að sitja ráðstefnu fjármálaráðuneytisins um árangursstjórnun í ríkisrekstri.

Tilgangur ráðstefnunnar er að ræða reynsluna af breytingum sem hafa verið innleiddar hjá ríkinu á undanförunum árum undir merkjum árangursstjórnunar og hvetja okkur, sem vinnum hjá ráðuneytum og ríkisstofnunum, til að halda áfram á sömu braut.

Fyrir liðlega tíu árum samþykkti ríkisstjórnin að hrinda í framkvæmd heildstæðri stefnu um nýskipan í ríkisrekstri. Markmiðin voru tvö:

- Að skipulagi og starfsemi ríkisins væri þannig háttáð að það gæti sinnt skyldum sínum við landsmenn á eins hagkvæman, skjótvirkan og árangursríkan hátt og kostur væri.
- Að opinber þjónusta væri nógu skilvirk til að gefa íslenskum fyrirtækjum forskot í sívaxandi alþjóðlegri samkeppni.

Margs konar kerfisbreytingar voru gerðar með vísan til stefnunnar. Meðal annars var ákveðið að tengja saman ýmsa stjórnunarhætti sem höfðu gefið góða raun og taka þá upp í ríkisrekstri undir heitinu árangursstjórnun. Með því að breyta stjórnunarháttum þannig að þeir mynduðu eina heild var vonast til að bæta mætti skipulagningu verkefna til lengri tíma, efla innra starf stofnana og samstarf meðal ráðuneyta og ríkisstofnana, skilgreina gagnkvæmar skyldur þessara aðila og auka svigrúm og sjálfstæði stofnana til að mæta breyttum aðstæðum. Þessi markmið og áherslur eiga öll við enn í dag.

Árangursstjórnun ekki bara hugsuð sem aðferð til þess að bæta rekstur stofnana. Árangursstjórnun snýst um að samþykktri stefnu sé fylgt eftir með skýrum markmiðum, áætlunum og mælingum sem segja til um framvindu verkefna. Þetta á bæði við um ráðuneyti og stofnanir.

Við stjórnmalamennirnir fáum umboð fólks í kosningum til að koma stefnumálum sem við viljum beita okkur fyrir í framkvæmd og þurfum í því sambandi að reiða okkur á gott samstarf við stjórnendur og annað starfsfólk hjá ríkinu. Þá skiptir máli að til staðar séu skilvirkar aðferðir sem tryggja yfirsýn og samstöðu um það hvernig verkefni eru leyst af hendi, svo að hægt sé að forgangsraða og skilgreina áherslur hverju sinni.

Ætlast er til að ráðherrar og ráðuneyti móti meginlínur í málum sem ríkisvaldið sinnir á grunni laga og reglugerða. Ráðuneytin eru frekar fámenn og ýmiss konar brýn afgreiðslumál eða uppákomur taka tíma þannig að erfitt getur reynst að finna nægilegan tíma til stefnumörkunar. Til þess að efla vinnu við stefnumörkun er því mikilvægt að ráðuneytin nýti sér upplýsingar og þekkingu sem er víða til í stofnunum þeirra og annars staðar í þjóðfélaginu. Þetta hafa ráðuneytin vitaskuld gert alla tíð en með því að virkja samskiptaferil og stjórnþæki árangursstjórnunar verður slík vinna mun markvissari en ella.

Slík stefnumótun ætti að fara fram í tengslum við gerð árangursstjórnunarsamninga milli stofnana og hlutaðeigandi ráðuneyta. Viðræður um samninga gætu þannig verið vettvangur til að móta meginlínur og fjalla um forgangsroðun til næstu ára.

Ég hafði góða reynslu af árangursstjórnunarsamningum sem sjávarútvegsráðherra en þá gerði ég samninga við þrjár stofnanir sem síðan var fylgt eftir með stöðumati, stefnumótun og áætlanagerð. Ég tel að þetta ferli hafi einfaldað samskiptin milli ráðuneytisins og stofnananna til muna og auðveldað ráðuneytinu yfirsýn yfir verkefni sem unnið var að.

Fjármálaráðuneytið hefur gert árangursstjórnunarsamninga við stofnanir sínar þar sem áherslumál næstu ára eru skilgreind og ákveðið að taka höndum saman um að ná markmiðum sem þar eru sett fram. Segja má að stóru línurnar séu dregnar upp í samningunum og stofnunum síðan falið að móta og útfæra nánari stefnu á verkefnasviði sínu. Þegar stefna stofnunar liggur fyrir í langtímaáætlun er hún yfirfarin og tekin afstaða til hennar í ráðuneytinu. Sams konar vinnulag er viðhaft í fleiri ráðuneytum.

Þar sem vel hefur tekist til eru hlutaðeigandi ráðuneyti og stofnun samstíga, leyst er greiðlega úr mikilvægum álitamálum sem sífellt koma upp og starfið skilar árangri. Vinnulag sem komið var á undir merkjum árangursstjórnunar á þannig að tryggja að stofnanir móti sér stefnu í samvinnu við viðkomandi ráðuneyti og unnið sé sameiginlega að því að hrinda henni í framkvæmd.

Eins og ég nefndi í byrjun eru tíu ár síðan skipulega var hafist handa við að taka upp árangursstjórnun hjá ríkinu og því orðið tímabært að spyrja hverju það hefur skilað. Ég held að hægt sé að fullyrða að miklar framfarir hafi orðið í rekstri ríkisins á þessum tíma. Almenn er mun betur og faglegar staðið að stjórn ríkisstofnana en fyrir áratug. Sem dæmi má nefna að hjá velflestum stofnunum er unnið í samræmi við skýra stefnu og gerðar vandaðar rekstraráætlanir, fylgst er grannt með framvindu með tilliti til markmiða, afköst hafa aukist og þjónusta við notendur batnað. Almennur hefur orðið var við margar þessara breytinga, sérstaklega þær sem snúast um gæði þjónustu, viðhorf til notenda og aukna notkun upplýsingatækni.

Fjármálaráðuneytið hefur á þessum tíu árum haft frumkvæði að ýmiss konar úrbótum á sviði ríkisrekstrar, með breytingum á lögum og reglugerðum sem varða ríkisreksturinn og með almennum leiðbeiningum og hvatningu sem ekki er síður mikilvægt. Dæmi um slíkt er handbók um árangursstjórnun þar sem farið er yfir aðferðir við árangursstjórnun og fjallað um hvernig ráðuneyti og stofnanir beita þeim.

Ráðuneytið hefur í gegnum árin mælt til þess að árangursstjórnunarsamningar væru notaðir til að samræma betur stefnu og áherslur ráðuneyta og stofnana en gert er í lögum og reglugerðum. Ég vil eindregið hvetja ráðuneyti til þess að beita sér fyrir gerð árangursstjórnunarsamninga við sínar stofnanir en hafa það hugfast að samningarnir sem slíkir eru engin endir í sjálfu sér heldur aðeins upphafið að lærdómsferli sem taka mun nokkur ára að þróast og slípast og lýkur aldrei.

Fjármálaráðuneytið hefur nýverið sett sér stefnu og m.a. skilgreint hlutverk sitt sem miðstöð nýsköpunar í ríkisrekstri, enda hefur ráðuneytið á undanförunum árum lagt metnað sinn í að hvetja stofnanir og ráðuneyti til þess að bæta rekstur sinn og skoða

nýjar aðferðir og leiðir til þess að sinna lögbundnum verkefnum. Með hinni nýju stefnumótun verð markmiðin enn skýrari en áður. Við höfum þegar hafið vinnu við mótun umbótastefnu ráðuneytisins á þessum grunni og leggjum áherslu á að efla enn frekar árangurshugsun sem skili sífelldu betri þjónustu fyrir fólk og fyrirtæki í landinu. Stjórnsýslan er fyrir fólknið en ekki öfugt.

Góðir ráðstefnugestir. Ég vænti mikils af ráðstefnunni sem hér er að hefjast. Þrátt fyrir að mér hafi orðið tíðrætt um fjármálaráðuneyti eru mun fleiri að gera góða hluti í þessum efnum. Því höfum við fengið bæði fyrirmyndarstofnanir og ráðuneyti á sviði árangursstjórnunar til þess að miðla okkur af reynslu sinni. Ég vona að sem flestir fari héðan fullir þröttar með nýjar hugmyndir í farteskinu.

Fjármálaráðuneytið hefur staðið fyrir vali á ríkisstofnun til fyrirmyndar annað hvert ár frá því að skipuleg innleiðing árangursstjórnunar hófst fyrir tíu árum. Samanburður á stofnunum sem teknar hafa verið til skoðunar af þessu tilefni sýnir augljósar framfarir þeirra milli ára og allar vinna þær í anda árangursstjórnunar.

Þrátt fyrir vísendingar um góðan árangur af árangursstjórnun er ljóst að innleiðing árangursstjórnunar og annarra breytinga í ríkisrekstri er langhlaup sem reynir á úthaldið. Alltaf er hægt að gera betur því að væntingar fólks um opinbera þjónustu, aðstæður og tækni taka sífelldum breytingum.