



2. tölublað 6. árg. 30. júní 2004.

## Efnisyfirlit

### Nafnleynd ríkisstofnana í atvinnuauglýsingum

#### Aldursdreifing ríkisstarfsmanna

#### Ymislegt fréttæmt

Staðan í kjaraviðræðum ríkisins  
Fjármálaráðuneytið opnar upplýsingavef  
Ný handbók fjármálaráðuneytisins um  
árangursstjórnun  
Sérnsniðin námskeið á vegum ríkisins  
Niðurstaða úr viðhorfskönnun á Framadögum  
Ráðstefnur og fundir

### Frá Alþingi – ný lög sem varða starfsmannamál hjá ríkinu

#### Svör við fyrirspurnum o.fl.

#### Til minnis

Nýtt umburðarbréf ferðakostnaðarnefndar

#### Túlkun kjarasamninga

Farangurstyggingar starfsmanna á ferðalögum ríkisins  
skv. reglum nr. 281/1988  
Vinnusókn og ferðir  
Slys í fæðingarorlofi

### Hvað þurfa stjórnendur að gera til að ná árangri?

#### Frá Félagi forstöðumanna ríkisstofnana

#### Árangursstjórnun

2 tbl. 6. árg.

Útgefið 30. júní 2004

Útgefandi: Fjármálaráðuneytið

Ábyrgðarmaður: Baldur Guðlaugsson,  
ráðuneytisstjóri

Vefur: <http://www.fjarmalaraduneyti.is>

Tölvupóstfang: [postur@fjr.stjr.is](mailto:postur@fjr.stjr.is)

## Nafnleynd ríkisstofnana í atvinnuauglýsingum

Þegar ríkisstofnun auglýsir laust starf til umsóknar, er að mörgu að gæta. Kveðið er á um auglýsingaskyldu stofnana á lausum störfum og embættum í 7. gr. [laga nr. 70/1996](#), um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins, og í [reglum nr. 464/1996](#), um auglýsingar á lausum störfum, með síðari breytingum. Einnig er að finna leiðbeiningar um auglýsingar á lausum störfum í [dreifibréfi fjármálaráðuneytisins nr. 7/2002](#).

Umboðsmaður Alþingis hefur talið ótvírætt, sjá mál nr. 3215/2001, að kröfur skv. 4. gr. reglnanna leiði til að í auglýsingu um laust starf beri að geta þessa hvaða ríkisstofnun eða ríkisfyrirtæki eigi í hlut. Ef leynd hvílir á hvaða stofnun það er sem auglýsir starf laust til umsóknar, verður að telja það andstætt lögum og torvelða umsækjanda að fá notið réttinda samkvæmt [stjórnsýslulögum nr. 37/1993](#).

Auglýsing um laust opinbert starf markar upphaf á stjórnsýslumáli sem jafnan lýkur með töku stjórnvaldsákvörðunar samkvæmt 2. mgr. 1. gr. stjórnsýslulaga nr. 37/1993. Ber því að að hafa í huga að ákvæði stjórnsýslulaga gilda við alla málsmeðferð um ráðningu í opinber störf. Reglur stjórnsýslulaga veita aðila máls, hér umsækjanda, ákveðin réttindi við meðferð þess hjá stjórnvöldum áður en ákvörðun er tekin, sbr. einkum ákvæði IV. kafla stjórnsýslulaga um andmælarétt og aðgang að gögnum máls. Forsenda þess að aðili geti nýtt sér þessi réttindi samkvæmt stjórnsýslulögum er að hann viti hvaða stjórnvald eigi hlut að máli. Má í þessu sambandi nefna að samkvæmt 1. mgr. 20. gr. stjórnsýslulaga ber stjórnvaldi að tilkynna aðila máls um ákvörðun eftir að hún hefur verið tekin. Auk þess að torvelða umsækjanda að neyta réttar síns samkvæmt stjórnsýslulögum, stríðir nafnleynd ríkisstofnunar í atvinnuauglýsingum gegn gagnsæi í stjórnsýslunni.

### Hvenær telst laust starf nægjanlega auglýst?

Svar við þessari spurningu er að finna í 3. gr. nefndra reglna nr. 464/1996. Til að laust starf teljist

fullnægjandi auglýst, þarf auglýsing annað hvort að birtast á netinu, á sérstöku vefsvæði um laus störf hjá ríkinu og að til hennar sé jafnframt vísað a.m.k. einu sinni í yfirliti um laus störf hjá ríkinu sem birtist í dagblaði sem gefið er út á landsvísu, eða að birtast a.m.k. einu sinni í dagblaði sem gefið er út á landsvísu. Í 3. grein reglnanna kemur fram að í yfirlitinu sem birt er í dagblaði jafnframt auglýsingu á netinu, skuli tilgreina nafn stofnunar.

### Hvaða upplýsingar eiga að koma fram í auglýsingu um laust starf?

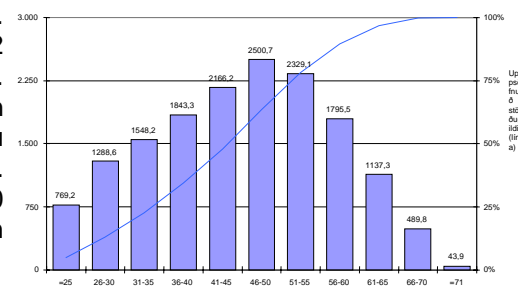
Svarið við því er að finna í 4. gr. reglnanna. Þar er m.a. kveðið á um að fram skuli koma hver veiti nánari upplýsingar um starf, hvert umsókn skuli berast, hvaða starf/starfssvið sé um að ræða, hver sé stjórnunarleg staða þess innan stofnunar og að öllum umsóknum verði svarað þegar ákvörðun um ráðningu hefur verið tekin.

## Aldursdreifing ríkisstarfsmanna

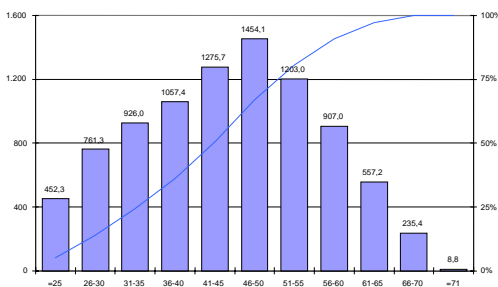
Hér má sjá yfirlit yfir aldersdreifingu ríkisstarfsmanna eins og hún var í mars sl. Heildarfjöldi ríkisstarfsmanna var þá 18.732 einstaklingar í tæplega 16 þúsund stöðugildum. Þess ber að geta að hér vantar þá sem eru utan miðlægs launavinnslukerfis ríkisins sem eru einkum heilbrigðisstofnanir utan Reykjavíkur. Fjölmennasti hópurinn er á aldersbilinu 46 – 50 ára. Eins og sjá má eru konur heldur yngri en karlarnir.

Smellið á myndirnar.

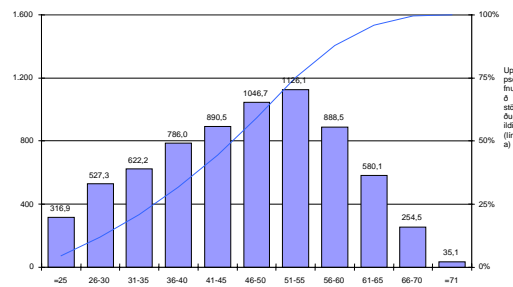
Aldursdreifing ríkisstarfsmanna í launavinnslukerfinu, mars 2004



Aldursdreifing kvenna í launavinnslukerfi ríkisins, mars 2004



Aldursdreifing karla í launavinnslukerfi ríkisins, mars 2004



## Ýmislegt fréttæmt

### Staðan í kjaraviðræðum ríkisins 30. júní 2004

Nýr heildarkjarasamningur við Starfsgreinasamband Íslands var undirritaður 7. apríl sl. og tekur hann til 26 stéttarfélaganna víðs vegar um landið. Samningurinn gildir frá 1. mars 2004 til 31. mars 2008. Með þessum kjarasamningi var verið að sameina í einn samning 14 kjarasamninga og sérsamkomulög sem gerð voru á síðasta samningstímabili hvort heldur sem um var að ræða samninga vegna almennrar verkamannavinnu, ræstingar eða starfa ófaglærðra á heilbrigðisstofnunum og á sambýlum. Helstu atriði þessa kjarasamnings eru þau að verið er að færa réttinda- og kjarumhverfi þessara starfsmanna nær því sem gildir um aðra starfsmenn ríkisins. Einnig er uppsetningu og kaflaskipan kjarasamningsins breytt til samræmis við kjarasamninga innan BSRB og BHM. Um stöðuna í kjaraviðræðum ríkisins má lesa með því að smella á: [Lesið meira](#).

## **Fjármálaráðuneytið opnar upplýsingavef**

**- [www.rikiskassinn.is](http://www.rikiskassinn.is) -**

Opnað hefur verið nýtt vefsvæði á vef fjármálaráðuneytisins, [www.rikiskassinn.is](http://www.rikiskassinn.is). Vefur þessi er fyrir almenning og er ætlað að varpa ljósi á ríkisbúskapinn og hlutverk hans í hagkerfinu, hvers vegna og hvernig einstök verkefni eru valin og með hvaða hætti ríkið sinnir skyldum sínum við landsmenn. Um er að ræða upplýsinga- og fræðsluvef þar sem reynt er að setja ofangreint efni fram á aðgengilegan og myndrænan hátt.

Ríkiskassinn inniheldur ýmsan fróðleik um málefni ríkisins. Á vefnum er fjallað almennt um ríkið sem þátttakanda í efnahagslífinu. Farið er yfir verkefni ríkisins og fjallað um hvernig þau eru ákveðin. Útskýrt er hvernig fjárlög ríkisins verða til og hvernig þau eru framkvæmd. Farið er yfir tekjur ríkisins og fjallað um eignir þess og skuldir svo að eitthvað sé nefnt. Auk þess er á vefnum orðalisti/orðskýringar þar sem reynt er að skýra þau fjölmörgu hugtök sem nota þarf þegar ríkisbúskapnum er lýst. Að lokum er að finna á [rikiskassinn.is](http://rikiskassinn.is) raunveruleg dæmi um hvað einstök verkefni ríkisins kosta, ásamt spurningaleik þar sem þátttakendur geta spreytt sig á léttum spurningum er varða rekstur ríkisins.

Ríkiskassanum er ætlað að vera almennt yfirlit um meginatriði í ríkisrekstri og efnahagsmálum. Það er von fjármálaráðuneytisins að þessi vefur geti varpað skýrara ljósi fyrir hinn almenna borgara á rekstur ríkisins og hlutverk þess í efnahagslífinu.

## **Ný handbók fjármálaráðuneytisins um árangursstjórnun**

Í apríl síðastliðnum gaf fjármálaráðuneytið út handbók um árangursstjórnun í ríkisrekstri. Handbókinni er ætlað að efla árangursstjórnun og veita stofnunum og ráðuneytum ýtarlegri leiðbeiningar en fyrri rit ráðuneytisins um sama efni. [Bókin er birt á vefsíðu ráðuneytisins.](#)

## **Sérniðin námskeið á vegum ríkisins**

Fjármálaráðuneytið skipulagði námskeið fyrir ríkisstarfsmenn sem boðið var upp á haustið 2003 og vorið 2004. Markmiðið var að efla starfsemi ríkisins og koma til móts við kröfur stjórnenda og starfsmanna um sérniðin námskeið fyrir ríkið.

Haldin voru 12 námskeið um skipulag stjórnsýslunnar, ábyrgð og valdsvið, stjórnun og stefnumótun í ríkisrekstri og verklag sem tíðkast hjá ríkinu. Endurmenntun Háskóla Íslands annaðist framkvæmd námskeiðanna. Fjöldi þátttakenda sem sóttu námskeiðin var 255 og voru þeir frá 95 af stofnunum ríkisins.

Almenn ánægja var með námskeiðin og hefur verið ákveðið að framhald verið á. Ný námskeiðslota hefst í haust. Þau námskeið verða auglýst nánar síðar.

## **Niðurstaða úr viðhorfskönnun á Framadögum**

Eins og getið var um í síðasta tölublaði fréttabréfsins tók íslenska ríkið þátt í Framadögum sem haldnir voru í Öskju, Náttúrufræðahúsi Háskóla Íslands í mars sl. og hafði fjármálaráðuneytið umsjón með kynningunni. Gestir sem heimsóttu bás ríkisins voru beðnir um að svara örstuttri viðhorfskönnun. Niðurstöður úr viðhorfskönnuninni má sjá hér með því að smella á hnappinn [lesa meira](#).

## **Ráðstefnur og fundir**

Sérstök athygli er vakin á ráðstefnunni **3rd QUALITY CONFERENCE FOR PUBLIC ADMINISTRATIONS IN the EU** sem haldin verður í Rotterdam í Hollandi dagana 15. – 17. september 2004. Ráðstefnan hefur sérstaka vefsíðu. Slóðin er: <http://www.3qconference.org>

Einnig er vakin athygli á vefsíðu EIPA en þar er yfirlit yfir allar ráðstefnur sem haldnar eru á þeirra vegum. Slóðin er:

<http://www.eipa.nl/home/eipa.htm?http://www.eipa.nl/>

---

## Frá Alþingi

### - ný lög sem varða starfsmannamál hjá ríkinu -

Frá því að síðasta fréttabréf var gefið út hefur Alþingi samþykkt nokkur lög sem varða starfsmannamál. Gerðar hafa verið breytingar á lögum um fæðingar- og foreldraorlof sem gilda um fæðingarorlof vegna barna sem fæðast eða verða ættleidd eftir 1. janúar 2005. Meðal breytinga er að hámark verður sett á mánaðarlegar greiðslur úr Fæðingarorlofssjóði, þ.e. 480.000 kr., og að lágmarkslengd fæðingarorlofs verður tvær vikur í senn í stað einnar áður. Lög um uppfinningar starfsmanna voru samþykkt en um frumvarpið var fjallað í næstsíðasta fréttabréfi. Þessi lög gilda frá og með 1. janúar 2005. Breytingar á lögum um búnaðarfræðslu voru samþykktar og gilda lögin svo breytt einnig frá næstu áramótum. Þær fela í sér að þrjár stofnanir, Landbúnaðarháskólinn á Hvanneyri, Garðyrkjuskóli ríkisins og Rannsóknastofnun landbúnaðarins, verða lagðar niður og ný stofnun sett á laggirnar, þ.e. Landbúnaðarháskóli Íslands. Þá var sérlægum um Háskóla Íslands, Háskólann á Akureyri, Kennaraháskóla Íslands og Tækniháskóla Íslands breytt. Breytingarnar lúta m.a. að sérstökum ákvæðum um dómnefndir, auglýsingu starfa og tímabundnar ráðningar og tóku strax gildi. Frumvarp til laga um breytingar á lögum um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins hlaut ekki afgreiðslu á þessu þingi. Það var afgreitt úr nefnd ásamt breytingartillögum en frumvarpið fór ekki í 2. umræðu eins og kunnugt er. Sjá nánar eftirfarandi krækjur.

- [Frumvarp til laga um breytingar á lögum nr. 70/1996, um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins, auk þess álit nefndar og breytingartillögur hennar.](#)
- [Lög nr. 90/2004 um breytingu á lögum nr. 95/2000, um fæðingar- og foreldraorlof og lögum nr. 113/1990, um tryggingagjald, með síðari breytingum, o.fl.](#)
- [Lög nr. 71/2004 um breytingu á lögum um búnaðarfræðslu, nr. 57/1990, með síðari breytingum.](#)
- [Lög nr. 72/2004 um uppfinningar starfsmanna.](#)
- Sérákvæði um háskóla ríkisins.
- -Lög nr. 41 – 44/2004.

### - Svör við fyrirspurnum o.fl. -

Hér að neðan er að finna krækjur í svör ráðherra við nokkrum fyrirspurnum þingmanna er lúta að rekstri og starfsmannahaldi hjá ríkinu, auk skýrslu um stjórnunarhætti fyrirtækja. Þá er krækja í framlagða tillögu til þingsályktunar um fækkun ríkisstofnana sem ekki náði að fara í umræður á þessu þingi.

- [Svar fjármálaráðherra við fyrirspurn um starfslokasamninga](#)
- [Svar forsætisráðherra við fyrirspurn um nefndir, ráð og stjórnir á vegum ríkisins](#)
- [Svar fjármálaráðherra við fyrirspurn um greiðslur úr ríkissjóði án heimildar í fjárlögum](#)
- [Svar forsætisráðherra við fyrirspurn um úrskurðarnefndir](#)
- [Skýrsla viðskiptaráðherra um stjórnunarhætti fyrirtækja](#)
- [Skýrsla félagsmálaráðherra um stöðu framkvæmdaáætlunar ríkisstjórnarinnar til að ná fram jafnrétti kynjanna 2002 – 2004](#)
- [Tillaga til þingsályktunar um fækkun ríkisstofnana](#)

---

## Til minnis

### Nýtt umburðarbréf ferðakostnaðarnefndar

Gefið hefur verið út nýtt umburðarbréf ferðakostnaðarnefndar, dags. 26. maí 2004, og kemur það í stað eldra umburðarbréfs nefndarinnar, dags. 24. febrúar 1999.

Helsta breytingin er sú að heimilt er að víkja frá venjulegum dagpeningagreiðslum þegar sérstaklega stendur á. Notkum ákvæðisins er háð sérstakri ákvörðun forstöðumanns/ráðuneytis hverju sinni. [Umburðarbréfið er birt á vefsíðu fjármálaráðuneytisins.](#)

---

## Túlkun kjarasamninga

### Farangurstryggingar starfsmanna á ferðalögum ríkisins skv. reglum nr. 281/1988

Í síðasta tölublaði fréttabréfsins, 19. mars 2004, var fjallað um ferðatryggingar sem í gildi eru fyrir alla starfsmenn ríkisins að því tilskildu að fyrir brottför hafi allur gjaldfallinn ferðakostnaður viðkomandi starfsmanns verið greiddur hjá íslenskum ferðasala með skuldfærslu á annað hvort VISA-kortareikning eða EUROPAY/masterCard-reikning.

Ef ferðakostnaður hefur ekki verið gjaldfærður á kortareikning, [gilda reglur nr. 281/1988 um tjón sem verður á persónulegum farangri starfsmanna](#). Skv. 7. gr. reglnanna skyldi Launaskrifstofa ríkisins sjá um uppgjör tjóna en svo var starfsmannaskrifstofa fjármálaráðuneytisins nefnd á þeim tíma sem reglurnar voru gerðar. Árið 1998 þegar launaafgreiðslan færðist frá starfsmannaskrifstofu til Ríkisbókhalds, nú Fjársýslu ríkisins, launasviðs, var ákveðið að stofnanir skyldu sjálfar annast uppgjör tjóna framvegis en eiga jafnframt kost á að fá tjónagreiðslur bættar af sérstökum fjárlagalið til þess ætluðum frá ráðuneytinu ef um háar fjárhæðir væri að ræða.

Eftirfarandi leiðbeiningar um notkun reglnanna eiga við um tjónauppgjör:

Í 3. tl. reglnanna er tekið fram að til farangurs teljist persónulegir lausafjármunir sem taldir eru nauðsynlegir vegna ferðalagsins, þó ekki peningar eða ávísanir. Álitafni er hvað telst nauðsynlegt og hvað ekki. En þetta á alveg sérstaklega við þegar ferð er jafnframt farin í einkaerindum, t.d. ferð lengd í annan hvorn endann vegna leyfis eða orlofs. Þá er oft meiri farangur með í för en ella og er umframfarangur þá ekki á ábyrgð vinnuveitanda. Sem dæmi má nefna kvikmyndatökuvélar, myndavélar o.s.frv.

Í 4. tl. reglnanna eru fjárhæðir sem endurreiknast tvisvar á ári og eru á fyrra misseri 2004 sem hér segir: Hámark heildarþóta er 290.000 kr., hámark hvers hlutar eða samstæðu er 55.600 kr. og eigin áhætta er ekki lægri en 4.800 kr. (vísitala neysluverðs í janúar 2004 564,2 stig) Eigin áhætta reiknast þannig að þegar lokið er samningum um uppgjör skv. 7. tl., dragast 20% frá en þó ekki minna en 4.800 kr. Dæmi: Heildartjón reiknast 150.000 kr., 20% af þeirri fjárhæð er 30.000 kr. sem dragast þá frá uppgjöri og tjónþoli fær greiddan mismuninn eða 120.000 kr.

Í 7. tl. reglnanna segir að samið skuli um uppgjör þegar fyrir liggja nauðsynleg sönnunargögn og skýrslur. Hér þykir rétt að setja auk þessa fyrirvara um lágmarkstíma vegna farangurs sem tapast í meðförum flutningsaðila, t.d. flugfélags. Þar sem líkur á að sá farangur komi í leitirnar aftur munu töluvert miklar, skal miðað við að a.m.k. 3 vikur líði frá tjóndegi þar til uppgjör fer fram. Bætur greiddast ekki vegna farangurstafar.

Í 8. lið er fjallað um mat á hlutum eftir því hvort þeir eru eldri eða yngri en tveggja ára. Þessar upplýsingar þarf tjónþoli að gefa um hvern einstakan hlut sem orðið hefur fyrir tjóni eða glatast. Varðandi mat á verðmæti hvers hlutar hafa tryggingafélög þann háttinn á að sýnist þeim tjónþoli verðleggja hluti of hátt, er verðlag á sambærilegum hlutum kannað í verslunum og verð þá lækkað til samræmis við það nema tjónþoli geti með kvittunum sannað verðlagningu sína. Nánar um þetta í lögum nr. 20/1954, um váttryggingarsamninga.

Í 9. lið er rætt um kröfur á hendur þriðja aðila sem ríkið eignast án sérstaks framsals o.s.frv. Í sambandi við þetta atriði þarf að kanna hjá tjónþola á hendur hverjum kröfur geta beinst og gera honum ljóst að ríkið eignast þær bætur eða skaðabætur sem aðrir kunna að greiða vegna sama atburðar. Þetta geta verið flutningsaðilar, gisti- eða veitingahús og tryggingafélög, t.d. vegna visa- og/eða heimilstryggingar þess einstaklings sem í hlut á.

### Vinnusókn og ferðir

Dæmi eru um að enn sé verið að greiða yfirvinnu vegna svokallaðrar flutningslínu í Reykjavík en ákvæði um hana voru í kjarasamningum aðildarfélaganna BSRB. Þau hafa aldrei verið í kjarasamningum við aðildarfélag BHM né stéttarfélaganna sem standa utan bandalaga, s.s. tækni- og verkfræðinga. Ennfremur voru ákvæði um flutningslínu í Reykjavík áður fyrr í kjarasamningum við Verkamannasamband Íslands, nú Starfsgreinasamband Íslands, en voru felld þaðan út árið 1986.

Vegna þessa er rétt að taka fram að ákvæðin voru felld út úr kjarasamningum BSRB-félaganna við samningsgerðina árið 2001. Þau voru í kafla 5.4 sem þá hét Flutningur – greiðsla ferðatíma en kaflinn heitir nú Vinnusókn og ferðir. Almennt eiga starfsmenn ríkisins að sækja vinnu til fasts ráðningarstaðar á eigin vegum og í tíma sínum svo sem fram kemur í kjarasamningum.

## Slys í fæðingarorlofi

Starfsmaður (kona) varð fyrir því að slasast þegar taka umsamins 6 mánaða fæðingarorlofs var rúmlega hálfnuð. Samkvæmt vottorði læknis er ekki búist við að starfsmaðurinn verði fær til vinnu fyrr en nokkrum vikum eftir að hann átti að hefja störf að nýju. Starfsmaðurinn fór þess á leit að fresta frekari töku fæðingarorlofs þangað til hann verður vinnufær aftur en koma þess í stað inn á launaskrá og njóta veikindaréttar.

Samkvæmt grein 12.7.1 í kjarasamningum ríkisstarfsmanna á starfsmaður í fæðingarorlofi ekki rétt til launa í veikinda- og slysatilvikum. Þetta ákvæði var áður í reglugerð nr. 410/1989, um barnsburðarleyfi starfsmanna ríkisins, og hefur engin breyting orðið á þessu við tilkomu fæðingarorlofslaganna sem tóku gildi 1. janúar 2001. Hins vegar á starfsmaður sem er óvinnufær af öðrum orsökum en af völdum fæðingar, þegar umsömdu fæðingarorlofi lýkur, þá rétt á veikindalaunum eftir því sem réttur hans skv. 12. kafla kjarasamninganna segir til um. Ef óvinnufærnin er af völdum fæðingarinnar, getur hann átt rétt á lengingu fæðingarorlofs hjá Fæðingarorlofssjóði. Ef sá réttur er tæmdur, kemur hann inn á veikindalaun við lok fæðingarorlofs eins og réttur hans segir til um.

---

## Hvað þurfa stjórnendur að gera til að ná árangri?

Hvað þurfa stjórnendur að gera til að ná árangri? Skyndilausnir í þessum efnum eru ekki til þar sem mannlegir þættir spila jafnan stórt hlutverk. Nauðsynlegt er þó að stjórnendur íhugi vel hvaða þættir það eru sem þeir þurfa að leggja áherslu á til þess að ná árangri á sínu sviði. Í nýrri grein eftir Peter Drucker sem birtist í Harvard Business Review í júní 2004, telur hann upp átta atriði sem hann álitur, samkvæmt rannsókn sinni á stjórnendum, að skeri úr um það hvort stjórnendur nái árangri í starfi. Hér á eftir birtist staðfærður útdráttur úr greininni sem forstöðumenn - og einnig millistjórnendur - eru hvattir til að huga vel að við stjórnun stofnana sinna. Fyrstu tvö atriðin afla þeim þeirrar þekkingar sem æskileg er. Næstu fjögur hjálpa þeim til að umbreyta þekkingunni í aðgerðir. Síðustu tvö atriðin tryggja loks að allir starfsmenn finni til ábyrgðar og vinni markvisst að þeim árangri sem stefnt er að.

Í grein sinni segir Drucker að stjórnendur sem ná árangri:

**Spyrji; hvað þarf að gera núna?** Svörin við þessari spurningu er í flestum tilvikum fjölbætt. Það er hlutverk stjórnandans að velja úr þessum svörum og forgangsraða því sem stofnuninni er ætlað að einbeita sér að á næstu árum. Það er hollt fyrir stjórnendur að spyrja þessarar spurningar reglulega, t.d. á nokkurra ára fresti.

**Spyrji; hvað er nauðsynlegt fyrir verkefni stofnunarinnar?** Með því að spyrja þessarar spurningar er ekki verið að gera lítið úr viðskiptavinum/umbjóðendum stofnunarinnar. Aðgerð eða ákvörðun sem hefur slæmar afleiðingar fyrir verkefni stofnunarinnar mun þegar frá líður hafa sömu afleiðingar fyrir viðskiptavini/umbjóðendum hennar. Þessi spurning getur átt við þegar verið er að móta stefnu til framtíðar, huga að samsetningu starfsmanna, undirbúa kaup á upplýsingakerfi o.fl. Stjórnandi þarf að hugsa um þessa hluti, líkt og hvernig bæta megi þjónustu við borgarana og nýta fjármuni hins opinbera á sem bestan hátt.

**Útbúi aðgerðaráætlanir.** Stjórnendur eru ráðnir til þess að koma hlutunum í framkvæmd. Þekking gagnast þeim ekki fyrr en búið er að yfirfæra hana í aðgerðir sem skila árangri. En áður en að framkvæmdunum kemur, þarf að gera áætlun um þær. Stjórnandinn skilgreinir væntanlega útkomu í aðgerðaráætlun, gerir lista yfir verkþætti og vörður á leiðinni við framkvæmd þeirra. Einnig er nauðsynlegt að hann komi sér upp einhvers konar kerfi til þess að bera niðurstöður saman við áætlanir.

**Taki ábyrgð á ákvörðunum.** Ákvörðun hefur í raun ekki verið tekin fyrr en starfsmenn þekka:

- nafn þess aðila sem ber ábyrgð á að framfylgja ákvörðuninni;
- tímamörk;
- nöfn þeirra sem ákvörðunin hefur áhrif á og þurfa þess vegna að vita um hana, skilja hana og vera sáttir við hana - eða vera að minnsta kosti ekki algerlega andvígir henni – og
- nöfn þeirra sem þurfa að vita af ákvörðuninni, jafnvel þó hún hafi ekki bein áhrif á störf þeirra.

Forstöðumenn þurfa að koma sér upp ferli við mat á ákvörðunum, hvort áhrifin eru þau sem til var ætlast og svo framvegis. Í ljósi slíks mats getur þurft að endurskoða ákvarðanir og viðurkenna að ákvörðun gæti hafa verið röng og breyta henni.

**Taki ábyrgð á miðlun þekkingar og upplýsinga.** Stjórnendur sem ná góðum árangri ganga úr skugga um að skilningur sé fyrir hendi, bæði á aðgerðaráætlun þeirra og á þörf þeirra fyrir tilteknar upplýsingar. Með þessu er átt við að þeir sýni öðrum áætlanir sínar og spyrji álits á þeim hjá starfsfélögum sínum - yfirmönnum, undirmönnum og jafnsettum. Á sama tíma þarf að vera ljóst hvaða upplýsinga er þörf til þess að vinna að framgangi áætlunarinnar.

**Einbeiti sér að tækifærum frekar en vandamálum.** Stjórnendur sem ná góðum árangri einbeita sér að tækifærum frekar en vandamálum. Að sjálfsögðu þarf að glíma við vandamál og ekki ýta þeim til hliðar. En lausn vandamála, hversu brýn sem hún er, skapar ekki árangur, hún kemur í veg fyrir skaða. Að notfæra sér tækifæri leiðir til árangurs. Öflugir stjórnendur líta á breytingar sem tækifæri frekar en ógnun. Þeir hugsa: hvernig getum við nýtt okkur þessar breytingar sem tækifæri fyrir stofnunina. Þetta getur átt við þegar óvæntur árangur næst eða árangur er lélegur, vegna nýrrar tækni á sviði stofnunarinnar, í kjölfar land- og lýðfræðilegra breytinga og svo mætti lengi telja.

**Haldi markvissa og vel skipulagða fundi.** Stjórnendur eru bundnir á fundum stóran hluta af venjulegum vinnudegi. Jafnvel samtal tveggja manna er hægt að skilgreina sem fund. Ef allir þessir fundir eiga að leiða til einhvers, þarf að tryggja að þeir séu frjóir og árangursríkir. Því er nauðsynlegt að skipuleggja þá vel áður en þeir hefjast og ákveða um hvernig fund sé að ræða. Hlutverk stjórnenda á fundum ætti í flestum tilfellum að felast í því að draga saman niðurstöður, deila út verkefnum - t.d. fyrir næsta fund sem ákveðið hefur verið að halda - og tryggja að niðurstöðum verði fylgt eftir.

**Hugsi og segi “við” frekar en “ég”.** Stjórnendur sem ná góðum árangri vita að þeir bera endanlega ábyrgð á því sem fram fer á stofnuninni. Þá ábyrgð er ekki að hægt að fela undirmönnum. Í flestum tilvikum hefur þeim verið fengið þetta vald vegna þess að þeir njóta trausts manna til þess að fara með það. Af þessu leiðir að þeir hugsa um þarfir stofnunarinnar áður en þeir hugsa um sínar eigin þarfir. Þetta hljómar einfalt en er það ekki í reynd og um það þurfa stjórnendur að vera meðvitaðir.

---

## Frá Félagi forstöðumanna ríkisstofnana

### Árangursstjórnun

Alloft á liðnum árum hafa stjórnendur ríkisstofnana komið saman og rætt um árangursstjórnun, einkenni og kosti slíkrar stjórnunaraðferðar sem og tilgang. Ríkisendurskoðun tók fyrir ári síðan saman skýrslu þar sem fjallað var á frekar neikvæðan hátt um þann árangur sem hefði náðst. Benti ríkisendurskoðun m.a. á að ráðuneytin þyrftu að standa sig betur til að viðunandi árangur næðist.

Við gerð árangursstjórnunarsamninga er það í sjálfu sér ekki endilega samningurinn sjálfur milli viðkomandi stofnunar og ráðuneytis sem skiptir mestu máli heldur sá undirbúningur og yfirferð stofnana og ráðuneyta um þau atriði sem fjalla ber um í samningnum. Við þá vinnu er eðlilegt að kafað sé ofan í rekstur stofnana og verkefni og við úrvinnslu þeirra séu störf og starfshættir endurmetin eftir því sem tilefni þykir til. Við þá vinnu kann vel að vera að mismunandi áherslur stofnunar og ráðuneytis komi upp á yfirborðið og tekist sé á um hvað beri að fjalla um í samningnum. Slík vinna getur þó orðið upphafið að hugarfarsbreytingu hjá starfsmönnum stofnana og nýjum vinnubrögðum. Hitt getur vitaskuld einnig gerst að við gerð árangursstjórnunarsamnings komi upp ágreiningur milli stofnunar og ráðuneytis.

Við gerð slíks samnings þarf að hafa í huga að verið er að stefna að því að hann verði mikilvægt stjórnæki í rekstri viðkomandi stofnunar og þess vegna ríkinu í heild sinni. Inntak árangursstjórnunarsamninga er að stofnanir setji sér markmið í rekstri sínum, leiti leiða til að finna mælikvarða til meta starfið og fylgist reglulega með hvort árangur sé að nást með hlutlægum mælikvörðum. Veigamikill þáttur í gerð samninganna er hinn breytti hugsunarháttur sem fylgir vinnunni. Það er í sjálfu sér langtímamarkmið og vafasamt að slíkt sé unnt að gera á skömmum tíma. Til þess þarf einnig þrautseigju og úthald og breytingar af þessu tagi eru í eðli sínu stöðug umbótavinna en ekki eitthvað sem unnið er í eitt skipti.

Að undanfögnu hafa ráðuneytin hert á gerð árangursstjórnunarsamninga við stofnanir sínar. Hafa m.a. nú nýverið hafa verið gerðir samningar við allar stofnanir skattkerfisins. Tvær þeirra höfðu áður verið með slíka samninga en þeir voru nú endurnýjaðir og gerðir samningar við hinar sem ekki höfðu áður

lokið við samning. Þá voru gerðir samningar við nokkur sýslumannsembætti og stefnt er að gerð slíkra samninga við þau öll. Við undirrituð tókum, hvort í sínu lagi, þátt í þeirri vinnu og teljum að hún hafi verið árangursrík og gagnleg.

Þeir samningar sem gerðir hafa verið nýlega eru að nokkru frábrugðnir því sem áður var. Hjá sumum stofnunum er verkefnum stofnunar lýst ýtarlegar en áður en hjá öðrum stofnunum er fjallað um verkefnið frekar almennum orðum. Fyrri samningar voru skorinorðari um fjárveitingar til viðkomandi stofnunar en nú tíðkast. Óneitanlega er það umhugsunarefni að öll umfjöllun um fjármál og fjárveitingar hafa horfið úr samningstextum. Fjölmargir forstöðumenn stofnana hafa verið þessari breytingu ósammála og telja að þetta rýri mjög gildi samninga af þessu tagi. Út af fyrir sig má skilja að framkvæmdavaldið geti ekki með góðu móti bundið hendur löggjafarvaldsins með því að fjalla um fjárveitingar til stofnana í samningum mörg ár fram í tímann nema fyrir liggja rammafjárlög til nokkurra ára. Íhugunarefni er samt hvort ekki hefði verið betra að hafa fjármálalega umfjöllun í samningum um árangursstjórnun í því skyni að gera þá að hvassara stjórnþæki þótt með almennum fyrirvara væri.

Þrátt fyrir áðurgreinda vankanta teljum við undirrituð að fagna beri aukinni áherslu sem ráðuneyti hafa lagt á þetta verkefni, stofnunum og ráðuneytum til styrktar en umfram allt er líklegt að þessi vinna geti stuðlað að markvissari stjórnþæslu og betri meðferð fjármuna hins opinbera.

Sigríður Björk Guðjónsdóttir  
Skúli Eggert Þórðarson