

**Endurskipulagning þróunar-, umbóta-
og hagræðingarmála hjá ríkinu**

Skýrsla starfshóps forsætisráðuneytisins

Febrúar 2010

Efnisyfirlit

Inngangur	3
Núverandi fyrirkomulag umbótamála.....	4
Úrlausnarefnin	7
Fyrirkomulag umbótamála í nágrannaríkjunum	9
Tillögur	14

Inngangur

Í samstarfsyfirlýsingu ríkisstjórnar Samfylkingarinnar og Vinstri hreyfingarinnar – græns framboðs er kveðið á um að ríkisstjórnin muni beita sér fyrir umtalsverðum stjórnkerfisbreytingum og umbótum í því skyni að gera þjónustu hins opinbera við almenning og atvinnulíf eins góða og kostur er með fjármunum sem til ráðstöfunar eru hverju sinni.

Sem hluti af framkvæmd þessara stefnumiða ákvað forsætisráðherra að skipa starfshóp sem var ætlað að gera tillögur um endurskipulagningu þróunar-, umbóta- og hagræðingarmála hjá ríkinu sem tengjast stjórn-sýsluumbótum, rafrænni stjórnsýslu, mannauðsmálum og stjórnun stofnana. Hér er um að ræða viðfangsefni sem nú er annars vegar sinnt í forsætisráðuneytinu og hins vegar í fjármálaráðuneytinu.

Starfshópnum var m.a. ætlað að greina núverandi stöðu mála og gera tillögur um hvernig verkaskiptingu innan Stjórnarráðs Íslands skyldi háttað. Einnig skyldi nefndin leggja fram tillögur um hvaða verkefni ættu heima utan ráðuneyta, svo sem hjá stofnunum eða öðrum aðilum.

Í starfshópnum sem skipaður var 9. október 2009 voru Ómar H. Kristmundsson, formaður, Arnar Þór Másson, Guðbjörg Sigurðardóttir og Halla Björg Baldursdóttir sem tilnefnd voru af forsætisráðuneytinu og Angantýr Einarsson og Gunnar Björnsson samkvæmt tilnefningu fjármálaráðuneytisins. Með starfshópnum störfuðu Anna Kristín Ólafsdóttir og Haukur Arnþórsson.

Starfshópurinn fundaði 11 sinnum. Á fyrstu fundum hópsins var farið yfir núverandi fyrirkomulag umbótamála og verkefni sem unnið er að á þessu sviði á vegum forsætis- og fjármálaráðuneyta. Í kjölfarið var fjallað um nauðsynleg úrlausnarefni og að lokum vann hópurinn að því að móta tillögur að breyttu fyrirkomulagi. Til að greina úrlausnarefni var jafnframt rætt við fulltrúa fagraðuneyta. Til hliðsjónar við mótun tillagna aflaði hópurinn upplýsinga um fyrirkomulag umbótamála í nágrannalöndunum.

Vinna starfshópsins beindist annars vegar að því að skoða hvernig unnt væri að skipuleggja og samhæfa umbótastarf ríkisins til að það yrði skilvirkara og árangursríkara og hins vegar hvernig unnt væri að stuðla að því að jarðvegur fyrir umbótastarf væri fyrir hendi á öllum sviðum ríkisrekstrarins. Starfshópurinn taldi það ekki vera viðfangsefni sitt að koma með tillögur um afmörkuð umbótaverkefni sem eru á forræði einstakra starfseininga Stjórnarráðsins. Vinna starfshópsins beindist í stuttu máli að því að svara eftirfarandi spurningum:

- Hvar er verkefnum í umbóta- og hagræðingarmálum best fyrir komið, almennri stefnumörkun, framkvæmd og eftirfylgni?
- Hvernig má tryggja samhæfingu þeirra sem vinna að umbóta- og hagræðingarverkefnum, ráðuneyta, stofnana og annarra aðila?
- Hvernig er hægt að skapa aðstæður til að umbótaverkefni verði til á öllum sviðum opinbers rekstrar?

Til að svara þessum spurningum var reynt að kortleggja og greina núverandi stöðu og í framhaldinu að setja fram tillögur til úrbóta.

Núverandi fyrirkomulag umbótamála

Áður en fjallað er um fyrirkomulag umbótaverkefna hjá Stjórnarráði Íslands er nauðsynlegt að skilgreina hvað átt er við með þessum hugtökum. Gagnleg leið til þess er að greina hver viðfangsefnin eru í sérstökum umbótastefnum ríkisins. Núverandi umbótastefna fjármálaráðuneytisins nefnist „Stefna um árangursríkan ríkisrekstur“ og kjörorð hennar er „Skilvirk þjónusta á einfaldan og hagkvæman hátt“. Í stefnunni er vísað til fyrstu heildarstefnu um nýskipan í ríkisrekstri en markmið hennar var m.a. að skipulag og starfsemi ríkisins væri með þeim hætti að það gæti sinnt skyldum sínum við landsmenn á eins hagkvæman, skjótvirkan og árangursríkan hátt og kostur væri. Megininntak nýsköpunarstefna í nágrannaríkjunum virðist vera sambærilegt, þ.e. að þróa starfsemi hins opinbera þannig að hún sé skilvirk, skjótvirk og árangursrík. Einnig er í vaxandi mæli lögð áhersla á aðgengileika, þátttöku borgaranna og vönduð vinnubrögð. Leiðarljós stefnu ríkisstjórnarinnar um upplýsingasamfélagið 2008-2010 er notendavæn og skilvirk opinber þjónusta – engar biðraðir. Þar er einnig lögð áhersla á einfaldari stjórnsýslu með minni skriffinnsku og aukinni sjálfvirkni. Þessar áherslur eru í góðu samræmi við stefnur í nágrannaríkjunum.

Með ofangreint í huga má líta svo á að umbótaverkefni ríkisins beinist að:

- Skipulagi og samhæfingu starfseininga ríkisins.
- Stjórnun og rekstri stofnana ríkisins.
- Þjónustu, aðgengi og þátttöku borgaranna.
- Vinnubrögðum og starfsháttum ráðuneyta og stofnana þeirra.

Unnt er að flokka þessi verkefni í tvennt. Annars vegar er um að ræða verkefni sem vísa út á við og falla nú að mestu undir ábyrgðarsvið forsætisráðuneytisins. Hér er t.d. átt við málefni sem varða stjórnsýsluumbætur, skilvirkni og samræmingu í stjórnsýslunni, lýðræðismál og einföldun laga- og regluverks. Hins vegar eru verkefni sem vísa inn á við og varða almennar umbætur í ríkisrekstri. Þeir málaflokkar eru að mestu á forræði fjármálaráðuneytisins. Hér er m.a. um að

ræða framþróun fjárlagagerðar og framkvæmd fjárlaga, hagræðing í rekstri ríkisstofnana og umbætur í starfsmanna- og mannauðsmálum ríkisins. Þessi tvískipting er í raun talsverð einföldun, því þessir málaflokkar skarast með ýmsum hætti. Til dæmis varðar þjónusta ríkisins við borgarana augljóslega skilvirkni og samræmingu í stjórnáslu, einföldun laga- og regluverks, hagræðingu í rekstri stofnana og mannauðsmál ríkisins.

Með breytingu á reglugerð um Stjórnarráð Íslands sem tók gildi 1. október 2009 fer forsætisráðuneytið m.a. með mál sem varða stjórnskipan og stjórnarfar almennt, forystu og verkstjórn innan Stjórnarráðsins, skiptingu starfa og samhæfingu þeirra milli ráðherra og ráðuneyta og umbætur í löggjöf og stjórnáslu. Í kjölfar breyttra verkefna var ákveðið að breyta skipulagi forsætisráðuneytisins. Sú breyting fól í sér stofnun skrifstofu stjórnásluþróunar og skrifstofu löggjafarmála sem báðar fást við verkefni á sviði umbótamála.

Meginþungi umbótaverkefna forsætisráðuneytisins er í höndum skrifstofu stjórnásluþróunar en henni er ætlað að annast stefnumótun, þróun og umbætur í stjórnáslu ríkisins og undirbúning skipulagsbreytinga innan Stjórnarráðsins og stofnanakerfis ríkisins. Einnig sér hún um rafræna stjórnáslu, vefmál Stjórnarráðsins, þróun upplýsingamiðlunar innan Stjórnarráðsins til fjölmiðla og almennings og stefnumótun, eftirfylgni og samráð í málefnum upplýsingasamfélagsins. Á haustmánuðum 2009 vann skrifstofan m.a. að eftirfylgni með stefnu ríkisstjórnarinnar um upplýsingasamfélagið, þróun opinberrar þjónustu á upplýsinga- og þjónustuvefnum Ísland.is, innleiðingu vefgáttar vegna þjónustutílskipunar og úttekt á opinberum vefjum. Gert var nytsemismat á stjórnarráðsvefnum og í kjölfarið var unnið að umfangsmiklum breytingum á honum. Á skrifstofu stjórnásluþróunar starfa sex starfsmenn í sex ársverkum, auk eins til tveggja verktaka.

Skrifstofu löggjafarmála er m.a. ætlað að hafa með höndum lagasamræmingu og undirbúning lagasetningar. Einnig vinnur skrifstofan að einföldun laga- og regluumhverfis og sjá til þess að framkvæmd reglna verði sem minnst íþyngjandi. Stefnt er að því að ársverk skrifstofunnar verði 2,5-3,5 á næstu misserum.

Samkvæmt stjórnarráðsreglugerðinni fer fjármálaráðuneytið með almennar umbætur í ríkisrekstri og hefur svo verið frá því að sett voru sérstök lög um Stjórnarráðið árið 1969. Í stefnumörkun fjármálaráðuneytisins frá 2005 kemur fram að hlutverk þess sé að fara með yfirstjórn ríkisfjármála og vera miðstöð nýsköpunar í ríkisrekstri. Frá 1970 var verkefnið í höndum sérstakrar starfseiningar, fyrst fjármála- og endurskoðunardeildar, síðan fjárlaga- og hagsýslustofnunar (sem var ígildi ráðuneytis) og loks Hagsýslu ríkisins. Með skipulagsbreytingum innan fjármálaráðuneytisins 1998 var starfseiningin lögð niður og umbótaverkefnum innan ráðuneytisins dreift á einstakar skrifstofur þess, þ.e. starfsmannaskrifstofu, fjárreiðu- og eignaskrifstofu, fjárlagaskrifstofu og rekstrar- og upplýsingasvið.

Starfsmannaskrifstofa mótar stefnu ríkisins í starfsmanna- og mannauðsmálum í samræmi við áherslur stjórnvalda og ber ábyrgð á laga- og regluverki sem varðar launa-, kjara- og lífeyrismál starfsmanna ríkisins, réttindi þeirra og skyldur. Einnig veitir skrifstofan stjórnvöldum og einstökum stofnunum ráðgjöf við framkvæmd og túlkun laga, reglna og samninga um vinnumarkaðs- og starfsmannamál. Skrifstofan hefur einnig með höndum almennar og sértækar úttektir og athuganir á sviði kjaramála og stefnumarkandi mála. Verkefni samninganefndar ríkisins fellur undir verksvið skrifstofunnar. Á haustmánuðum 2009 vann skrifstofan m.a. að útgáfu vegvísis um launajafnrétti fyrir stofnanir, lágmarksviðmið mannauðsstjórnunar stofnana voru skilgreind, unnið var að innleiðingu mannauðshluta Oracle. Einnig var unnið að endurskipulagningu upplýsingagjafar skrifstofunnar á vefnum. Alls eru á skrifstofunni 10 starfsmenn í 10 ársverkum.

Fjárreiðu- og eignaskrifstofa hefur umsjón með framkvæmd fjárlaga, starfsháttum í ríkisrekstri og ýmsum þáttum í fjármálastjórn ríkisins. Í því felst m.a. að hafa eftirlit með því að fjárreiður ráðuneyta og stofnana séu lagaðar að forsendum fjárlaga, bæta stjórnunarhætti og áætlanagerð, þróa uppgjörsaðferðir ríkisaðila, móta samskipti ríkis og einkamarkaðar auk stefnumótunar og framkvæmdar í fjárstýringu, lánamálum, opinberum framkvæmdum, fasteignamálum ríkisins og meðferð eignarhluta ríkisins í félögum og fyrirtækjum. Undir verksvið skrifstofunnar falla verkefni samstarfsnefndar um opinberar framkvæmdir, ríkisreikningsnefndar og framkvæmdanefndar um árangursstjórnun. Meðal verkefna sem unnið var að á haustmánuðum 2009 var undirbúningur að sameiningu stofnana og nýrri verkaskiptingu ráðuneyta, aðgerðaáætlun um framkvæmd fjárlaga og vinna við stefnu um umbætur í ríkisrekstri. Á skrifstofunni eru alls 10 starfsmenn í 10 ársverkum.

Fjárlagaskrifstofu er ætlað að hafa umsjón með meginverkefnum fjárlagagerðar og undirbýr stefnumörkun í ríkisfjármálum í samráði við áherslur stjórnvalda. Hún tekur þátt í því ásamt öðrum skrifstofum ráðuneytisins að bæta áætlanagerð, tryggja framgang fjárlaga og ganga eftir því að þjónusta ríkisins sé veitt á skilvirkan hátt. Skrifstofan undirbýr jafnframt setningu heildarmarkmiða í ríkisfjármálum og fjárlagaramma fyrir ríkið í heild og gerir tillögur sem stuðla að aðhaldi og samdrætti í ríkisútgjöldum. Hún annast einnig langtímastefnumörkun í ríkisfjármálum og gerir spár um þróun útgjalda afkomu, þróun lánsfjárfjafnaðar og skuldastöðu. Hjá skrifstofunni starfa 6 manns í 6 ársverkum.

Rekstrar- og upplýsingasvið fjármálaráðuneytisins annast rekstur og umsýslu fjármálaráðuneytisins, sameiginlega þjónustu, upplýsingamál, fjárlagagerð og rekstrarlegt eftirlit með stofnunum ráðuneytisins. Skrifstofan hefur skrifstofan umsjón með skjala- og upplýsingamálum, upplýsingamiðlun og útgáfu og tekur þátt í mótun stefnu og gerð markmiða um rafræna stjórnýslu með öðrum ráðuneytum. Auk þess vinnur rekstrar- og upplýsingasvið, ásamt öðrum skrifstofum, að undirbúningi og framkvæmd einstakra verkefna ráðuneytisins á

sviði umbóta- og hagræðingarmála. Á haustmánuðum 2009 var m.a. unnið að sparnaðarátaki í ríkisrekstri, skipulagsbreytingum í skattkerfinu, skipulagsbreytingum innan Stjórnarráðsins og fjármálaráðuneytisins, innleiðingu rafrænna skilríkja, undirbúningi og mótun stefnu um samvirkni kerfa, innkaupamálum og ýmsum öðrum verkefnum á sviði rafrænnar stjórnsýslu. Alls starfa á skrifstofunni 12 starfsmenn í 11,5 ársverkum.

Þrátt fyrir þessa skiptingu vinnur ráðuneytið sem heild að ýmsum umbótamálum. Árið 2007 mótaði og setti ráðuneytið Stofnu um árangursríkan ríkisrekstur sem nær yfir allt umbótastarf á vegum ráðuneytisins. Þá hefur ráðuneytið haft umsjón með vali á ríkisstofnun sem skarað hefur fram úr og verið til fyrirmyndar í starfi sínu.

Auk ráðuneytanna tveggja hafa fagráðuneyti frumkvæði að umbótaverkefnum sem lúta að eigin stofnunum. Hér er m.a. um að ræða skipulagsbreytingar og leiðir til hagræðingar. Hefur að mestu verið notast við utanaðkomandi ráðgjafa í þessum verkefnum en fjármálaráðuneytið og forsætisráðuneytið taka þátt í sumum þessara verkefna. Ríkisendurskoðun vinnur að margvíslegum stjórnsýslu- og fjárhagsúttektum sem er ætlað að nýtist ráðuneytum við undirbúning og framkvæmd umbótaverkefna. Álit og frumkvæðisathuganir umboðsmanns Alþingis eiga einnig að nýtast ráðuneytum í þessum tilgangi.

Úrlausnarefnin

Á grundvelli upplýsinga sem aflað hefur verið á fundum starfshópsins og í viðtölum við fagráðuneyti má greina nokkur meginúrlausnarefni sem vinna þarf að við skoðun á framtíðarfyrirkomulagi umbótamála hjá íslenska ríkinu.

- *Þörf er að á að auka vægi umbótastarfs innan Stjórnarráðsins.* Til að umbótastarf skili auknum árangri þarf vægi þess að aukast innan Stjórnarráðsins. Þetta viðfangsefni beinist að þremur þáttum:
 - a) Að pólitísk forysta beini athygli sinni og kröftum í meira mæli að umbótastarfi ríkisins. Algengt er að í efnahagslegri uppsveiflu dragi úr vægi umbótaverkefna hjá hinu opinbera. Þetta virðist hafa gerst á Íslandi. Aðstæður um þessar mundir fela hins vegar í sér þörf á róttækum breytingum í ríkisrekstri og nýjum leiðum í opinberri þjónustu. Pólitísk forysta í málaflokknum er því nauðsynleg.
 - b) Að umbótastarf sé formfest í skipulagi Stjórnarráðsins og ábyrgð og verkaskipting gerð skýrari en nú er. Með hliðsjón af verulega auknu mikilvægi þessa verkefnisins er nauðsynlegt að það sé gert sýnilegra í skipulagi Stjórnarráðsins.
 - c) Að nægjanlegur mannaflí og önnur aðföng séu til staðar til að unnt sé að tryggja eðlilega stjórn, framkvæmd og eftirfylgni umbótaverkefna. Fáir starfsmenn innan Stjórnarráðsins

sinna eingöngu verkefnum á sviði umbótamála. Takmörkuðum fjármunum er varið til þróunarverkefna á sviði umbótamála. Í fjárlögum eru ekki sérmerktar fjárveitingar sem einstök ráðuneyti geta leitað í til breytinga eða þróunar á stjórnun, skipulagi og rekstri þeirra málaflokka sem undir þau heyra.

- *Þörf er á aukinni samhæfingu og skýrari verkaskiptingu.*
 - a) Svokallaðir „ráðuneytismúrar“ hafa lengi torvelað nauðsynlega samvinnu ráðuneyta. Lítið er á að vegna ráðherrastjórnsýslu og stjórnunarlegs sjálfstæðis ráðuneyta sé lítill hvati til samvinnu ráðuneyta nema hún sé beinlínis lögbundin eða ákveðin af ráðherrum. Þetta veldur því að samhæfingu er oft ábótavant, hvert ráðuneyti um sig byggir upp eigin þekkingu og færni og fer sínar leiðir við að finna úrlausnir á þeim málaflokkum sem það ber ábyrgð á. Komið hefur fram að samstarfshópar ráðuneytanna eru oft lausir í reipunum og skila ekki tilætluðum árangri.
 - b) Þörf er á að skýra hlutverk ráðuneyta í umbótastarfi. Á undanförunum áratugum hefur þróun verið í þá átt að færa dagleg afgreiðsluverkefni og margvíslega framkvæmd stefnumála í hendur sérstakra stjórnsýslustofnana. Áhersla hefur verið lögð á stefnumörkunarhlutverk ráðuneytanna. Í samræmi við þessa almennu þróun er nauðsynlegt að færa framkvæmd og jafnvel eftirfylgni umbótaverkefna frá ráðuneytum. Hlutverk þeirra sé almenn stefnumörkun á þessu sviði og samhæfing vegna stefnumála sem fleiri en eitt ráðuneyta taka þátt í. Að sama skapi er nauðsynlegt að það sé skýrt hver sé ábyrgur fyrir að fylgja eftir umbótastefnum í heild og einstökum verkefnum.
- *Þörf á að umbótastarf fari fram sem víðast í kerfinu.* Nauðsynlegt er að búnir séu til hvatar sem stuðli að því að unnið sé að umbótaverkefnum og nýsköpun sem víðast hjá íslenska ríkinu. Slíkir hvatar geta verið fjárhagslegir eða falist í annast konar umbun.
- *Þörf á aðgengilegri þekkingu og ráðgjöf fyrir þá sem sinna umbótaverkefnum ríkisins.*
 - a) Enginn einn aðili hefur yfirsýn yfir umbótastarf og/eða þróunarvinnu hjá hinu opinbera og takmörkuð skipulagsbundin nýsköpun fer fram hjá íslenska ríkinu þótt einstakar stofnanir hafi sýnt frumkvæði og sett á laggirnar metnaðarfull verkefni af þessu tagi. Skortur er á að stofnanir, sem innleitt hafa nýja stjórnunarhætti og leiðir í opinberri þjónustu, sé hvattar til að miðla þeirri þekkingu og reynslu sem fengist hefur.
 - b) Við núverandi aðstæður býðst fagraráðuneytum takmörkuð ráðgjöf um hvernig eigi að undirbúa og framkvæma ýmis umbótaverkefni.

Fyrirkomulag umbótamála í nágrannaríkjunum

Við mótun tillagna um framtíðarfyrirkomulag var talið mikilvægt að hafa til hliðsjónar fyrirkomulag þessara mála í nágrannaríkjunum. Ákveðið var að velja önnur Norðurlönd, nema Svíþjóð, ásamt tveimur öðrum ríkjum sem eru sambærileg að stærð, Holland og Írland. Byggt er á upplýsingum á vefjum viðkomandi ráðuneyta og skýrslum sem þar er að finna.

Skoðað var annars vegar hvar í skipulagi stjórnarráðs þessara landa væri að finna almennar umbætur í ríkisrekstri. Hér er um að ræða verkefni sem lúta að hagræðingu, endurskipulagningu stofnana, nýsköpun í opinberri þjónustu o.s.frv. (e. public management reforms, modernization, administrative simplification, public innovation o.fl.) og ætlað er að ná til flestra stofnana framkvæmdarvaldsins. Hins vegar var skoðað hvar umbætur í rafrænni stjórnsýslu og upplýsingatækni væri að finna svo og stefnumörkun á sviði upplýsingasamfélagsins (e. e-government, information and communication technology eða ICT, information society). Við samanburðinn voru einnig skoðaðar gildandi stefnur á sviði almennra umbóta og upplýsingatækni til að greina megináherslur þessara ríkja.

Danmörk

Fjármálaráðuneyti Danmerkur sinnir umbótaverkefnum í opinberum rekstri, þróun starfsmannamála, innkaupastefnu og þróun rafrænnar stjórnsýslu¹. Tvær starfseiningar innan ráðuneytisins sinna þessum verkefnum. Annars vegar er um að ræða einingu sem vinnur þvert á málaflokka ráðuneytisins að þróun og samhæfingu á sviði upplýsingatækni og rafrænnar stjórnsýslu. Hins vegar er um að ræða starfseiningu sem hefur m.a. með höndum gæðamál, einföldun stjórnsýslunnar og verkefni til að bæta forystu stofnana.

Sérstakar ráðuneytisstofnanir tilheyra fjármálaráðuneytinu. Önnur er stofnun starfsmannamála (Personalestyrelsen) sem sér um verkefni ríkisins sem vinnuveitanda, m.a. mótun starfsmannastefnu. Hún veitir einnig ráðuneytum og stofnunum ráðgjöf í starfsmannamálum. Hin er upplýsingatæknistofnunin (Statens IT) sem var sett á laggirnar 1. janúar 2010 og sér um að þróa, reka og samræma verkefni á sviði upplýsingtækni á vegum danska ríkisins. Fjárslan (Økonomistyrelsen) hefur m.a. með höndum það verkefni að bæta rekstur og virkni ríkisstofnana.

Danska ríkisstjórnin hefur sett sér stefnu (Danmarks nationale reformprogram)² sem er hluti af áherslum Evrópusambandsins um efnahagslegan vöxt og fjölgun starfa í Evrópu. Hluti þessarar stefnu nær til starfsemi og þjónustu hins opinbera og beinist m.a. að því að bæta þjónustu við

¹ Vefur danska fjármálaráðuneytisins: <http://www.fm.dk/>.

² Vefslóð:

<http://www.oem.dk/graphics/oem/Publikationer/Publikationer/2005/DKNationaleReformprogramRap.pdf>

borgarana og árangur stofnana. Litið er á rafræna stjórnsýslu sem lykilþátt í að ná þessu markmiði. Til viðbótar hefur danska ríkið sett sér sérstaka stefnu í umbóta- og gæðamálum (Bedre velfærd og større arbejdsglæde – Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service)³. Í lýsingu á stefnunni kemur m.a. fram áhersla á kerfisbundna nýsköpun þar sem þjónusta við borgarana er í fyrirrúmi og rannsóknir á sviði nýsköpunar og gæðamála í velferðarmálum.

Finnland

Almenn umbótaverkefni heyrir undir fjármálaráðuneytið í Finnlandi⁴. Ráðuneytið vinnur að þróun opinberrar stjórnsýslu, ekki aðeins innan landsstjórnarinnar heldur einnig á sveitarstjórnarstiginu. Starfseiningin sem ber ábyrgð á málaflokknum vann árið 2008 m.a. að umbótum í svæðisbundinni stjórnsýslu, einföldun á þjónustu við borgarana og endurskoðun stjórnkerfis framkvæmdarvaldsins. Í fjármálaráðuneytinu er sérstök starfseining sem sér um verkefni ríkisins sem vinnuveitanda, m.a. mótun starfsmannastefnu. Hún veitir einnig ráðuneytum og stofnunum ráðgjöf í starfsmannamálum.

Stjórn, samhæfing og sameiginleg innkaup á sviði upplýsingatæknimála er einnig innan fjármálaráðuneytisins, þótt hvert ráðuneyti beri ábyrgð á framkvæmd á rafrænni stjórnsýslu innan sinna málaflokka. Stofnuð hefur verið sérstök ráðgjafarnefnd innan vébanda fjármálaráðuneytis sem ætlað er að stuðla að samvinnu og samræmingu upplýsingatæknimála milli ríkis og sveitarfélaga.

HAUS⁵ (Finnish Institute of Public Management Ltd) hefur starfað í tæplega fjóra áratugi að umbótaverkefnum, bæði hjá landsstjórninni og á sveitarstjórnarstiginu. Árið 1995 var það gert að hlutafélagi sem heyrir undir fjármálaráðuneytið og sérhæfir sig í þjálfun og ráðgjöf bæði í Finnlandi og alþjóðlega. Það er í virku samstarfi við öll ráðuneytin, opinberar stofnanir og fjölda sveitarfélaga.

Finnland hefur gefið út stefnu um framtíðarþróun landsins og samkeppnisfærni (Prime Minister's Office, Government Strategy Document 2007)⁶. Hluti þeirrar stefnu snýr að opinberri þjónustu. Þar er lögð áhersla á endurskipulagningu stjórnsýslunnar til að stuðla að hámarksnýtingu fjármuna, gæði og notendamiðaða þjónustu og til að tryggja samkeppnisfærni Finnlands. Einnig er ætlunin að bæta starfsumhverfi hins opinbera (sjá Programme Management within the Finnish Government)⁷. Lögð er áhersla á þróun upplýsingasamfélagsins

³ Vefslóð: <http://www.kvalitetsreform.dk/page.dsp?page=428>

⁴ Vefur finnska fjármálaráðuneytisins: http://www.ministryoffinance.fi/vm/en/01_main/

⁵ Vefur HAUS: <http://www.haus.fi/en/>

⁶ Vefslóð: <http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2007/j18-j19-hallituksen-strategia-asiakirja/pdf/en.pdf>

⁷ Vefslóð: <http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2007/j12-programme-management/pdf/en.pdf>

og notkun upplýsingatækni til að auka aðgengi borgaranna að opinberri ákvarðanatöku og til að leysa margvísleg úrlausnarefni hins opinbera. Finnland hefur sett sér sérstaka stefnu á sviði upplýsingasamfélagsins (A renewing, human-centric and competitive Finland. The National Knowledge Society Strategy 2007-2015⁸). Finnland hefur einnig sett sér stefnu á sviði nýsköpunar þar sem mikilvægi nýsköpunar á sviði hins opinberrar þjónustu er áréttuð.

Holland

Unnið hefur verið að almennum umbótamálum hjá innanríkisráðuneytinu (e. Ministry of the Interior and Kingdom Relations)⁹. Ráðuneytið hefur umsjón með samskiptum við lægri stjórnarsýslustig, annast þróun stjórnskipunar og vinnur að því að tryggja skilvirka og árangursríka opinbera þjónustu, auk þess að móta starfsmannastefnu hins opinbera. Innanríkisráðuneytið vinnur að þessum umbótaverkefnum í samvinnu við forsætisráðuneytið og fjármálaráðuneytið (ráðherranefnd). Einnig hefur nefnd ráðuneytisstjóra haft með höndum samhæfingu.

Ábyrgð, samhæfing og eftirfylgni með umbótastefnu í upplýsingatækni er í höndum innanríkisráðuneytisins í samvinnu við önnur ráðuneyti. Aðstoðarráðherra ráðuneytisins stýrir samhæfingarnefnd. Ýmsar aðrar fastanefndir stjórnarsýslunnar koma að verkefninu.

Í stefnuyfirlýsingu hollensku ríkisstjórnarinnar frá 7. febrúar 2007¹⁰ koma fram áherslur í umbótum í ríkisrekstri og opinberri stjórnarsýslu þar sem borgarinn skal vera í fyrirrúmi. Þessu markmiði skal m.a. náð með því að fella niður og einfalda óþarfa regluverk, stytta boðleiðir og veita hágæðaðþjónustu. Innleiða á leiðir til að eiga samræður við borgarana og gefa þeim tækifæri til þátttöku. Áhersla er lögð á nýsköpun í þjónustu og gæði þjónustu. Holland hefur sett fram stefnu í rafrænni stjórnarsýslu.¹¹ Þar er áhersla á að nota upplýsingatækni til að gera hið opinbera aðgengilegra og vera tæki til samskipta við borgararann.

⁸ Vefslóð: http://www.umic.pt/images/stories/publicacoes1/Strategia_englanti_181006final.pdf

⁹ Vefur innanríkisráðuneytisins: <http://www.minbzk.nl/english/>

The key to the treasury. The duties and organisation of the Ministry of Finance, vefslóð: <http://www.minfin.nl/dsresource?objectid=1148&type=pdf>

¹⁰ Vefslóð: <http://www.government.nl/dsc?c=getobject&s=obj&objectid=94058>

¹¹ Vefslóð: <http://www.epractice.eu/en/library/281049>. Sjá einnig: Citizen and government in the information society. The need for institutional innovation, vefslóð: http://www.minbzk.nl/english/subjects/public/publications/@1117/citizen_and

Írland

Fjármálaráðuneytið vinnur að almennum umbótum í ríkisrekstri og hefur umsjón með rafrænni stjórnsýslu. Samhæfing og eftirfylgni með umbótastefnu írsku ríkisstjórnarinnar er í höndum skrifstofu innan forsætisráðuneytisins sem starfar í náinni samvinnu við fjármálaráðuneytið og fagráðuneyti¹².

Árið 2006 tilkynnti írski forsætiráðherra að OECD væri að hefja allsherjarúttekt á þjónustu hins opinbera á Írlandi (Irish Public Service Review). Niðurstöður úttektarinnar komu út í apríl 2008 og fólu í sér samanburð á opinberri þjónustu í öðrum ríkjum og fjölda tillagna til umbóta¹³. Í framhaldi skipaði forsætiráðherra sérstakan áttakshóp til að móta stefnu á grunni tillagna OECD (Task force on the Public Service). Í nóvember 2008 kom skýrsla hópsins út, „Transforming Public Services – Citizen Centered – Performance Focused“¹⁴, og samhliða sendi ríkisstjórnin frá sér yfirlýsingu um upphaf þriggja ára umbótaverkefnis í opinberri stjórnsýslu. Meðal markmiða verkefnisins er að bæta þjónustu, gera hana skilvirkari og hagkvæmari. Einnig er henni ætlað að auka aðgang almennings að upplýsingum og þátttöku hans í stefnumótun og ákvörðunum sem varða opinbera þjónustu.

Ábyrgð á framkvæmd og eftirfylgni stefnunnar er í höndum ráðherra nefndar um stjórnsýsluumbætur (Cabinet Committee on Transforming Public services) sem er stýrt af forsætiráðherra. Aðrir ráðherrar í nefndinni eru fjármálaráðherra, heilbrigðis- og æskulýðsmálaráðherra, dómsmálaráðherra, jafnréttisráðherra, umhverfis- og innanríkisráðherra og mennta- og vísindaráðherra. Fleiri ráðherrar geta verið kallaðir til eftir atvikum.

Með ráðherra nefndinni starfar verkefnisskrifstofa (Programme Office) sem var sérstaklega stofnuð innan forsætisráðuneytisins vegna þessa verkefnis. Samkvæmt heimasíðu skrifstofunnar¹⁵ er það hlutverk hennar að styðja opinberar stofnanir í umbótastarfi þeirra og styðja ríkisstjórnina í innleiðingu, samræmingu og eftirfylgni umbótaverkefnisins. Skrifstofunni er einnig ætlað að ýta undir nýsköpun, fjölga tilraunaverkefnum og stuðla að samvinnu stofnana.

¹² Vefur ráðuneytisins: <http://www.finance.gov.ie/ViewDoc.asp?fn=/home.asp> og vefur „Programme Office“ www.onegov.ie

¹³ Vefslóð fyrir skýrsluna:

http://www.oecd.org/document/31/0,3343,en_2649_33735_40529119_1_1_1_1,00.html#3

¹⁴ Vefslóð: http://www.onegov.ie/eng/Publications/Transforming_Public_Services_Report.pdf

¹⁵ Vefslóð: www.onegov.ie

Innan verkefnisskrifstofunnar starfa aðilar frá umbótaskrifstofu forsætisráðherra, auk embættismanna sem kallaðir eru til úr öðrum geirum stjórnsýslunnar, svo sem heilbrigðiskerfi, menntakerfi, réttarkerfi (justice) og sveitarstjórnnum. Verkefnisskrifstofan vinnur náið með fjármálaráðuneytinu og svokölluðum geiramiðstöðvum (Sectoral Centers), sem hafa það hlutverk að styðja við umbótaferlið innan viðkomandi geira, koma skilaboðum frá verkefnisskrifstofunni á framfæri og fylgja eftir framkvæmd.

Noregur

Í Noregi heldur sérstakt ráðuneyti (eitt af 18) utan um umbótaverkefni ríkisstjórnarinnar (Fornýings- og administrasjons- og kirkedepartementet)¹⁶. Ráðuneytið er að stofni til frá 1955 en var síðast breytt 1. janúar 2010 og er samkvæmt heimasíðu norsku stjórnarinnar m.a. ætlað að samræma og samþætta starf stjórnarinnar í umbótamálum. Samkvæmt heimasíðu ber ráðuneytið ábyrgð á stjórnsýslumálefnum, samkeppnismálefnum, upplýsingatæknimálum og starfsmannamálum ríkisins. Í ráðuneytinu er þessum málaflokkum sinnt þannig að upplýsingamál og þróunarmál opinberrar stjórnsýslu eru samþætt í einni einingu, starfsmannamál, samkeppnismál, kirkjumál og málefni Sama og annarra minnihlutahópa eru svo hvert fyrir sig í sérstökum einingum. Undir ráðuneytið heyra m.a. eftirfarandi stofnanir: Gagnaeftirlitið (Datatilsynet), Þjónustumiðstöð ráðuneyta (Departementenes servicesenter), Samkeppniseftirlitið (Konkurransetilsynet), Kærunefnd persónuverndarmála (Personvernemnda), Framkvæmdasýslan (Statsbygg) og Stjórnsýslustofnunin (Direktoratet for forvaltning og IKT – DiFi)¹⁷.

Það er síðastnefnda stofnunin, DiFi, sem sinnir framkvæmd og samhæfingu umbótamála en hlutverk hennar er að styrkja starf ríkisstjórnarinnar með því að endurbæta opinbera stjórnsýslu, gera hana skilvirkari og aðgengilegri m.a. með umbótum á sviði rafrænnar stjórnsýslu, opinberra innkaupa og samvinnu og samhæfingar stofnana.

¹⁶ Vefslóð ráðuneytisins er: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad.html?id=339>

¹⁷ Vefslóð: <http://www.difi.no/>

Tillögur

Tillögur starfshópsins, sem mynda eina heild, beinast að þeim úrlausnarefnum sem skilgreind hafa verið hér að framan. Tillögurnar lúta að því hvernig unnt sé að skipuleggja og samhæfa umbótastarf ríkisins til þess að það verði skilvirkara og árangursríkara. Einnig fela þær í sér leiðir til að efla nýsköpunar- og þróunarstarf í ríkisrekstri og skapa jarðveg til að umbótastarf fari fram sem víðast innan ríkisins.

Við mótun tillagna voru eftirfarandi þættir hafðir til hliðsjónar:

- Breytt hlutverk forsætisráðuneytisins, en eins og áður sagði fékk ráðuneytið aukið forystu-, verkstjórnar- og samræmingarhlutverk 1. október 2009.
- Áherslur í umbótastarfi sem mótaðar voru haustið 2009 og felast m.a. í því að auka skilvirkni í ríkisrekstri með stærri og hagkvæmari einingum og einföldun á stjórnsýslu og þjónustu.
- Því fyrirkomulagi sem tíðkast í nágrannalöndunum og greint er frá að framan.
- Að endurskipulagning umbótamála feli ekki í sér mikinn viðbótarkostnað.

Til að auka vægi umbótastarfs innan Stjórnarráðsins er lagt til að mótuð verði umbótastefna sem samþykkt verði af ríkisstjórn. Unnið verði að henni samkvæmt sérstakri framkvæmdaáætlun.

Lagt er til að verkaskipting í umbótamálum innan Stjórnarráðsins verði með sambærilegum hætti og nú er. Fjármálaráðuneytið hafi áfram yfirumsjón með almennum umbótum í ríkisrekstri en forsætisráðuneytið hafi með höndum stefnumörkun og eftirfylgni á sviði stjórnsýsluumbóta og einföldun laga- og regluverks. Einstök fagráðuneyti beri ábyrgð á framkvæmd umbótastefnu ríkisstjórnarinnar innan eigin málaflokka.

Ráðherranefnd í ríkisfjármálum og verkefnisstjórn embættismanna sem starfar í umboði hennar er ætlað að samræma stefnu í umbótamálum ásamt skrifstofa stjórnsýsluþróunar innan forsætisráðuneytisins. Skrifstofan fái sér til liðs starfsfólk úr öðrum ráðuneytum og stofnunum til að vinna að einstökum verkefnum.

Til að stuðla að því að umbótastarf fari fram sem víðast í kerfinu er lagt til að til að umbótastefna ríkisins fái fast fjármagn í fjárlagaramma.

Sérstakt nýsköpunar- og þróunarsetur, samstarfsvettvangur Stjórnarráðsins, stofnana og samtaka, verði vettvangur fyrir sköpun og þróun verkefna og mat á árangri þeirra. Árlega verði viðurkenningar veittar stofnunum sem hafa innleitt árangursríkar nýjungar á sviði opinberrar þjónustu.

Hér er að neðan er greint nánar frá einstökum tillögum. Fyrst er tillaga sett fram og í kjölfarið er hún útskýrð og rökstudd. Til að leysa úrlausnarefni sem hér hefur verið fjallað um leggur nefndin til eftirfarandi:

1. *Að mótuð verði stefna í umbótamálum ríkisins sem samþykkt verði af ríkisstjórn og kynnt verður ráðuneytum, stofnunum ríkisins og Alþingi. Stefnan byggir á nýjum áherslum stjórnvalda í kjölfar efnahagshrunsins auk þess sem haft verði til hliðsjónar eldri stefnuskjöl og áherslur nágrannalandsanna. Til að tryggja framgang hennar verði sett fram sérstök framkvæmdáætlun og árlega unnin skýrsla um framvinduna og m.a. kynnt Alþingi.*

- Mikilvægur þáttur í eflingu umbótastarfs ríkisins er setning stefnu sem samþykkt verði af ríkisstjórn og fylgt markvisst eftir. Í nágrannalöndunum er stefna af þessu tagi þungamiðja alls umbótastarfs, stefna sem nær til almennra stjórnunar- og rekstrarumbóta, skipulagsbreytinga, stjórnsýsluþróunar, rafrænnar stjórnsýslu og þjónustu við borgarann. Hún lýtur hins vegar ekki að umbótaverkefnum á sérstökum fagsviðum einstakra ráðuneyta.
- Almenn umbótaverkefni fengu mikið vægi á tíunda áratug síðustu aldar. Þessi verkefni voru grundvölluð á sérstakri stefnu, „Nýskipan í ríkisrekstri“, sem samþykkt var af ríkisstjórn og mikil vinna var lögð í að framkvæma hana innan Stjórnarráðsins. Rannsóknir sýna að mörg þessara verkefna skiluðu verulegum árangri en það var ekki síst vegna þess áhuga sem hin pólitíska forysta sýndi málaflöknum. Árið 2007 setti fjármálaráðuneytið fram nýja stefnu í umbóta- og hagræðingarmálum sem kallast „Árangursríkur ríkisrekstur“. Þessi stefna hefur hins vegar ekki fengið nauðsynlegt vægi innan Stjórnarráðsins á sama hátt og „Nýskipan í ríkisrekstri“ gerði á sínum tíma.
- Lagt er til að við móttun nýrrar stefnu verði höfð til hliðsjónar eldri stefnuskjöl, stefnur nágrannalandsanna á þessu sviði auk nýrra áherslna stjórnvalda sem felast m.a. í að forgangsraða í ríkisrekstrinum á nýjan hátt, verja grunnþjónustu, auka skilvirkni í ríkisrekstri með stærri og hagkvæmari einingum og einfalda stjórnsýslu og þjónustu. Efniviður í stefnuskjöllum og skilgreining einstakra verkefna kemur frá þeim starfseiningum sem einstakir málaflökkar tilheyra.
- Til að tryggja framgang stefnunnar er lagt til að sett verði fram sérstök framkvæmdáætlun sem tilgreini m.a. aðgerðir, ábyrgð, tímaáætlun, kostnað og mannafla. Lykilþáttur við framkvæmd almennra stefnumiða er sundurgreining þeirra í afmarkaðar aðgerðir, að ábyrgð sé skýr og að gerð sé tíma- og mannaflaáætlun. Til að halda utan um þessa þætti er nauðsynlegt að beita aðferðum

verkefnisstjórnunar. Lagt er til að árlega verði gefin út skýrsla um framkvæmd framkvæmdaáætlunarinnar. Gerð framkvæmdaáætlunar og skýrsla um framkvæmd hennar verði í höndum skrifstofu stjórnarsýsluþróunar hjá forsætisráðuneytinu.

2. *Að ráðherranefnd um ríkisfjármál geri tillögur til ríkisstjórnar um umbótastefnu ríkisins og endurskoðun hennar. Hún hafi einnig yfirumsjón með samræmingu umbótastarfs ríkisins. Nefndinni til aðstoðar verði sérstök verkefnisstjórn með embættismönnum ráðherra sem í nefndinni sitja. Formaður verkefnisstjórnar er skrifstofustjóri stjórnarsýsluþróunar hjá forsætisráðuneytinu.*

- Til að auka mikilvægi málaflokksins innan Stjórnarráðsins er talið nauðsynlegt að ráðherrar komi meira að stefnumálum á sviði umbóta og stjórnarsýsluþróunar og samhæfingu þeirra verkefna. Þetta er nálgun sem ríkisstjórnin hefur ákveðið að nota í öðrum málaflokkum sem hún hyggst leggja áherslu á, svo sem í efnahags-, Evrópu-, og jafnréttismálum. Þetta er einnig í samræmi við fyrirkomulag í nágrannalöndunum þar sem ráðherranefndir hafa verið settar á laggirnar til að leggja áherslu á mikilvægi málaflokksins. Ekki er gert ráð fyrir að vinna ráðherranefndarinnar við umbóta- og stjórnarsýslumál verði umfangsmikil, nefndin geri tillögu til ríkisstjórnar um umbótastefnu og breytingar á henni og sé upplýst um framgöngu stefnunnar á grunni framkvæmdaáætlunar.
- Til að tryggja að vinna ráðherranefndarinnar verði í samræmi við markmið, sem og nauðsynlega samhæfingu, er lagt til að sérstök verkefnisstjórn haldi utan um starf hennar en í henni verði fulltrúar ráðherra sem í nefndinni sitja. Skrifstofustjóri skrifstofu stjórnarsýsluþróunar stýri verkefnisstjórninni.

3. *Skrifstofa stjórnarsýsluþróunar í forsætisráðuneytinu vinnur að undirbúningi, eftirfylgni og samhæfingu á umbótastefnu ríkisins í samvinnu við fjármálaráðuneytið og aðra hlutaðeigandi aðila. Yfirmaður skrifstofunnar kemur með mál inn á fundi ráðuneytisstjóra þegar tilefni er til. Á skrifstofu stjórnarsýsluþróunar verði ráðnir þeir sérfræðingar sem nauðsynlegt er til að skrifstofan geti sinnt auknu og breyttu hlutverki sínu. Til að efla skrifstofuna fái hún sér tímabundið til liðs starfsfólk úr öðrum ráðuneytum og stofnunum til að vinna að undirbúningi eða eftirfylgni einstakra verkefna.*

- Í samræmi við þær áherslur núverandi ríkisstjórnar að auka forystu- og samhæfingarhlutverk forsætisráðuneytisins er lagt til að skrifstofa stjórnarsýsluþróunar hafi umsjón með undirbúningi umbótastefnu í samráði við

verkefnisstjórn ráðherranefndar, fjármálaráðuneytið og aðra hlutaðeigandi. Hún sjái einnig um framkvæmdaáætlun stefnunnar, eftirfylgni og samhæfingu hennar. Með þessu fyrirkomulagi er reynt að tryggja markvissa vinnu við stefnumörkun og nauðsynlega samhæfingu og samfellu við framkvæmd stefnunnar.

- Lagt er til að yfirmaður skrifstofunnar gegni lykilhlutverki við samhæfingu. Hann stýri verkefnisstjórn ráðherranefndar og fari einnig með mál sem þarf að ræða eða taka afstöðu til á fundi ráðuneytisstjóra.
- Afar fáir starfsmenn Stjórnarráðsins vinna eingöngu við umbótaverkefni eins og þau eru skilgreind í skýrslunni. Í samræmi við það fyrirkomulag sem tíðkaðist fyrir 1998 áður en Hagsýsla ríkisins var lögð niður og fyrirkomulag í nágrannaríkjunum er lagt til að fjölga þeim sem eingöngu vinna við undirbúning eða eftirfylgni með umbótastefnu ríkisins. Þessu markmið verði m.a. náð með því að skrifstofan fái sér til liðs tímabundið sérfræðinga úr öðrum ráðuneytum til að vinna að afmörkuðum verkefnum.

4. *Settur verði á laggirnar sérstakur samráðshópur um umbótamál í fjármálaráðuneytinu. Fulltrúi fjármálaráðuneytisins í verkefnisstjórn ráðherranefndar stýri þeim hópi.*

- Nauðsyn er talin á að samræma umbótaverkefni innan fjármálaráðuneytisins. Lagt er til að þetta verði gert með því að setja á laggirnar samráðshóp en honum stýri fulltrúi fjármálaráðuneytisins sem situr í verkefnisstjórn ráðherranefndar.

5. *Einstök fagráðuneyti beri áfram ábyrgð á framkvæmd umbótastefnu ríkisstjórnarinnar innan eigin málaflokka, en komið verði á samráði við framkvæmd verkefna og verkefnastjórn. Umbótastefna ríkisins fái fast fjármagn í fjárlagaramma. Ráðherranefnd um ríkisfjármál ákvarðar umfang fjárlagaliðarins og samþykkir framkvæmda- og úthlutunaráætlun hans. Sérstök viðurkenning verði veitt þeim stofnunum sem hafa innleitt árangursríkar nýjungar á sviði opinberrar þjónustu.*

- Hvert ráðuneyti beri ábyrgð á umbótastarfi í eigin málaflokkum. Notuð verði samræmd aðferðafræði við framkvæmd verkefna og verkefnisstjórn. Komið verði á fót samstarfsvettvangi verkefnisstjóra á sviði umbótamála undir forystu forsætisráðuneytisins sem tryggi fyrrgreinda aðferðafræði við framkvæmdina.
- Settur verði á fót sérstakur fjárlagaliður til þess að styðja við innleiðingu á umbótastefnu ríkisins og fjármagna ný umbóta- og nýsköpunarverkefni og meta framgang þeirra. Fjárveitingar af þessum lið verða veittar á grundvelli framkvæmda- og úthlutunaráætlunar ráðherranefndar. Til þess að tryggja árangursríka meðferð

fjár verður greitt í samræmi við framgang verkefna. Verður verkefnisstjórn ráðherranefndar um ríkisfjármál falið það hlutverk.

- Fjárfrek og umfangsmikil umbótaverkefni verði áfram fjármögnuð sérstaklega.

6. *Framkvæmd meginverkefna á sviði upplýsingatæknimála verði komið fyrir:*

- Í einhverri af þeim stofnunum ríkisins sem fyrir eru og sinna skyldum verkefnum. Við flutninginn fari fram gagnger endurskoðun og endurskipulagning á viðkomandi stofnun, markmiðum hennar, skipulagi og starfsemi. Jafnframt verði nafni hennar breytt í ljósi nýrrar áherslu á umbótaverkefni og nýsköpun á sviði upplýsingatæknimála **eða***
- Sett verði á laggirnar sérstök ríkisstofnun sem hafi yfirumsjón með framkvæmd verkefna á sviði upplýsingatæknimála.*

- Ör þróun hefur orðið í upplýsingatæknimálum á undanförunum árum. Í umbótastefnum ríkja víða um heim er áhersla lögð á að nýta í meira mæli en áður upplýsingatækni til að bæta þjónustu við borgarana, auka aðgengi þeirra að upplýsingum og ná fram aukinni rekstrarhagkvæmni. Litið er svo á að upplýsingatækni sé samofin öðrum umbótamálum, svo sem á sviði stjórnunar, reksturs og skipulags. Ný samstarfsform sem byggjast á upplýsingartækni veita aukin tækifæri til hagræðingar.
- Kostnaður ríkisins við upplýsingatækni á árinu 2008 var tæpir 6 milljarðar kr., auk launakostnaðar starfsmanna sem fást við upplýsingatæknimál. Margt bendir til þess að lækka megi þennan kostnað verulega eða nýta þessa fjármuni betur með breyttu skipulagi og meiri miðstýringu og samræmingu við framkvæmd en verið hefur.
- Komið hefur komið fram í alþjóðlegum könnunum að Ísland hefur dregist aftur úr á sviði rafrænnar þjónustu. Af framansögðu er ljóst að brýn þörf er á að láta fara fram greiningu og heildarskoðun á fyrirkomulagi upplýsingatæknimála á öllum stjórnunarstigum ríkisins.
- Skoðað verði hvort framkvæmd verkefna á sviði upplýsingatæknimála verði komið fyrir í einhverri af þeim stofnunum ríkisins sem fyrir eru og sinna skyldum verkefnum. Slíkur flutningur yrði bundinn því skilyrði að gagnger endurskoðun færi fram á markmiðum, skipulagi og starfsemi stofnunarinnar þar sem lögð yrði áhersla á hlut upplýsingatæknimála. Samhliða skoðun á hagkvæmni þess að færa upplýsingatækniverkefni til starfandi stofnunar verði kannað hvor hvort fýsilegt sé að setja á laggirnar nýja stofnun sem hafi með höndum yfirumsjón með framkvæmd

málaflokksins í því skyni að ná fram meiri samræmingu og hagræðingu. Þetta er í samræmi við verklag sem algengast er í nágrennalöndum okkar.

- Í starfshópi um rekstur grunnskóla hjá ríkinu sem skipaður var af forsætisráðuneytinu er m.a. gerð tillaga um sameiningu á tækni, rekstri og umsýslu Fasteignaskrár Íslands, Fyrirtækjaskrár, Þjóðskrár og Ökutækjaskrár í eina skráareiningu. Vænta má að talsverð samlegðaráhrif gætu falist í þessum tveimur tillögum og er lagt til að þau verði skoðuð nánar.

7. *Sett verði á laggirnar miðstöð nýsköpunar- og þróunar á sviði opinberrar þjónustu. Um verði að ræða sérstakt samstarfsverkefni ráðuneytanna tveggja, háskóla, Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands og hugsanlega fleiri aðila.*

- Nýsköpun hefur lengst af verið tengd þróunarstarfi í einkafyrirtækjum, sprota- og frumkvöðlafyrirtækjum, en síður opinberum stofnunum. Nýsköpun í opinberum rekstri er þó ekki síður þýðingarmikil, bæði vegna umfangs hins opinbera og verkefna sem það vinnur í almannabágu. Þörf fyrir nýsköpun á sviði opinberrar þjónustu er sérstaklega mikilvæg nú vegna efnahagsaðstæðna og mikils niðurskurðar. Þrátt fyrir að nágrennalöndin hafi lagt mikla áherslu á nýsköpunar- og þróunarstarf hjá hinu opinbera hafa slík verkefni verið takmörkuð á Íslandi.
- Hlutverk miðstöðvarinnar væri m.a. að hafa frumkvæði að einstökum verkefnum á sviði nýsköpunar í þjónustu, stjórnun og rekstri opinberra stofnana. Miðstöðinni yrði einnig ætlað að afla og viðhalda upplýsingum um notagildi stjórnunaraðferða og aðferða við að veita opinbera þjónustu, m.a. með rannsóknum og gerð samantekta um niðurstöður erlendra og innlendra tilviksrannsókna. Með því er gert ráð fyrir að til verði gagnsafn um „hvað virkar“ sem opinberir aðilar geta sótt í og notfært sér áður en ákvarðanir um nýjar stjórnunaraðferðir eru innleiddar. Að lokum yrði miðstöðin vettvangur fyrir umræðu um úrlausnarefni og nýjar leiðir í opinberri þjónustu með þátttöku fræðimanna, sérfræðinga og þeirra sem daglega starfa við opinbera þjónustu.
- Mikilvægt er að um sé að ræða samstarfsvettvang Stjórnarráðsins og utanaðkomandi aðila. Víða erlendis hefur verið lögð áhersla á að þekkingarsamfélag háskóla sé notað til að styðja við eðlilega þróun í stjórnsýslu og rekstri hins opinbera. Að sama skapi er mikilvægt að þeir aðilar sem vinna að nýsköpun og þróun innan einkageirans komi að slíkri vinnu, svo sem Nýsköpunarmiðstöð Íslands.