

Listasafn Íslands

<i>Inngangur</i>	2
<i>Stefnumiðað árangursmat</i>	2
Opinberar stofnanir	3
<i>Listasafn Íslands</i>	4
Stefna Listasafn Íslands	6
Stefnukort fyrir Listasafn Íslands	7
Markmið	7
Skorkort fyrir Listasafn Íslands	10
<i>Val og innleiðing mælikvarða</i>	13
<i>Niðurstöður</i>	14
<i>Heimdaskrá</i>	15

Inngangur

Stefnumiðað árangursmat er aðferð til að meta hvort stefnumótun sé framfylgt í starfsemi skipulagsheildar. Það er eðlilegt og æskilegt framhald af stefnumótunarvinnu að kanna hversu vel sú stefna er að skila sér og hvort árangur sé af henni fyrir skipulagsheildina. Innleiðing á völdum mælikvörðum tengdum markmiðum skipulagsheildar getur skilað markvissari vinnu og meiri upplýsingum til stjórnenda um hver staðan er og hvernig megi bæta sig. Starfsmenn og stjórnendur hafa einnig gagn af því að stefnan sé sett upp á myndrænan hátt með stefnukorti. Slíkt hjálpar mörgum við að skilja og fara eftir þeim markmiðum sem skipulagsheildin hefur sett sér.

Listasafn Íslands (LÍ), hefur ekki verið að nota neina hluta stefnumiðaðs árangursmats en hefur farið í stefnumótunarvinnu og er með árangursstjórnunarsamning við Menntamálaráðuneytið. Samningurinn ásamt lögum um Listasafn Íslands skilgreina hlutverk þess.

Hér á eftir verður fjallað um starfsemi Listasafns Íslands sett fram stefnukort og við það stuðst til að setja fram mælikvarða sem hægt er að nota á skorkort fyrir stofnunina. Einnig verður fjallað stuttlega um stefnumiðað árangursmat (*Balanced Scorecard*) og hvernig það er innleitt í opinberum stofnunum. Að lokum verður fjallað um val á mælikvörðum og settar fram hugmyndir um hvaða mælikvarða LÍ ætti að leggja áherslu á að innleiða sem fyrstu skref í notkun aðferðarinnar.

Stefnumiðað árangursmat

Að meta árangur af starfsemi er vandasamt verk. Margt hefur verið skrifað og rannsakað í sambandi við árangursmat. Á síðari árum hefur aðferðafræði Kaplans og Nortons sem er kallað stefnumiðað árangursmat (*Balanced Scorecard*, *BSC*) rutt sér til rúms sem viðurkennd aðferðafræði við mat á árangri í rekstri skipulagsheilda.

Aðferðafræðin tekur á fjórum víddum markmiða og mælinga, fjármál, viðskiptavinir, ferlar og mannauður. Þetta er líklega mesta nýjungin sem stefnumiðað árangursmat færði fram 1992 þegar það kom fram á sjónarsviðið (Snjólfur Ólafsson, 2005). Markmiðin eru sett fram á stefnukorti (*strategy map*) og mælikvarðar byggðir á þeim settir fram á skorkorti (*scorecard*). Útfærslur stefnukorta eru margvíslegar og ekki alltaf sem víddirnar fjórar eru settar fram á augljósan hátt enda engin skylda. Það sem er

hins vegar skylda er að gera sér grein fyrir hver markmið skipulagsheildarinnar eru og draga þau helstu fram á kortinu. Myndræn framsetning markmiða getur oft hjálpað til við að auka skilning á tengslum á milli þeirra og gera öðrum starfsmönnum en þeim sem vinna að stefnumótun auðveldara með að gera sér grein fyrir markmiðunum. Gott stefnukort er æskileg forsenda skorkorts og eykur líkurnar á að skorkortið takist vel og endurspegli stefnu skipulagsheildarinnar (Snjólfrur Ólafsson, 2005).

Skorkort er hitt lykilverkfæri stefnumiðaðs árangursmats. Skorkortið inniheldur safn mælikvarða sem tengjast markmiðunum sem eru á stefnukortinu. Niven (2005, sjá í Snjólfrur Ólafsson, 2005) segir að mælikvarðarnir þurfi að tengjast stefnunni, séu auðskiljanlegir, skili niðurstöðu á töluformi, mælingar séu tíðar og þær hafi áhrif á starfsmennina.

Opinberar stofnanir

Má nota þá aðferðafræði sem byggir á stefnumiðuðu árangursmati á skipulagsheildir sem starfa í opinbera geiranum?

Kaplan og Norton (2001) telja aðferð sína geta hentað skipulagsheildum af þessari gerð. Stefnukort fyrirtækja hafa yfirleitt fjármálaviddina efst en þar sem megin hlutverk opinberra stofnanna eru oft á tíðum ekki fjármálatengt eru stefnukort þeirra byggð upp á annan hátt. Viðskiptavina viddin er höfð ofarlega í skorkortum opinberra stofnanna til að leggja áherslu á þjónustuhlutverk þeirra.

Í grófum dráttum má skipta árangursmarkmiðum opinberra stofnanna í tvennt (Kaplan og Norton, 2001). Þar sem hlutverk viðskiptavinar í tilvist opinberra stofnana er í mörgum tilfellum skipt á milli tveggja aðila þarf að huga að þeim báðum. Fyrirtæki þjónusta viðskiptavin og viðskiptavinur greiðir fyrir þjónustuna. Opinber stofnun þjónar hins vegar viðskiptavinum (eða skjólstæðingum) en það er annar aðili (hið opinbera, skattgreiðendur) sem greiða megnið af kostnaðinum. Stofnunin þarf því bæði að vera innan fjárhagsáætlunar svo greiðendur séu ánægðir með reksturinn og veita viðskiptavininum sem besta þjónustu. Rekstrarmarkmiðin eru sjaldnast vandasöm í mælingum og ef þjónustan sem veitt er er mjög nálægt eiginlegum viðskiptavinum er hægt að mæla hana til dæmis með viðhorfsmælingum, þjónustukönnunum, talningum á fjölda kvartanna, viðbragðstíma við úrlausn erinda og svo mætti lengi telja. Markmið opinberra stofnana eru samt oft lengra frá hinum eiginlegu viðskiptavinum en svo. Markmið til dæmis skólakerfisins sem er meðal annars að *búa nemendur undir líf og*

starf í nútímaþjóðfélagi er mjög erfitt að mæla sem afleiðingu (*outcome*) og því er oft nauðsynlegt að nálgast mælinguna út frá afköstum (*output*) stofnunarinnar eða öðrum tölum til dæmis brottfalli, hlutfall árgangs sem lýkur prófi og svo framvegis.

Stofnanir setja oft meginmarkmið sitt efst á stefnukort og leiða svo önnur markmið af því. Þessi aðferð gagnast oft vel því opinberar stofnanir ganga út frá hlutverki sínu sem gefnu (Norton og Kaplan, 2001) en geta ekki fundið sér sín eigin markmið af jafnmiklu frjálsræði og fyrirtæki í almennum rekstri. Markmið geta þó skipst í sjálfsprottin markmið (*emergent*) og lögskipuð eða opinber markmið (*intended*) (Grant, 2005). Þau fyrri setja þó talsverðar skorður á það hver sjálfsprottin markmið geta verið.

Í tilviki Listasafn Íslands er lögbundið hlutverk stofnunarinnar haft efst á stefnu kortinu. Viðskiptavina- og þjónustuvíddin kemur þar á eftir, svo ferlar, mannauður og loks fjármálavíddin.

Listasafn Íslands

Listasafn Íslands var stofnað árið 1883 í Kaupmannahöfn af Birni Bjarnasyni. Safnið var sjálfstæð stofnun til ársins 1916 en þá ákvað Alþingi að gera það að deild í Þjóðminjasafni Íslands. Stofn safnsins voru gjafir listamanna, einkum danskra. Verkin voru til sýnis í Alþingishúsinu frá 1885 til 1950 þegar það fluttist í safnahúsið við Suðurgötu sem það deildi með Þjóðminjasafni Íslands. Listasafnið var formlega opnað þar 1951 og hlaut fullt sjálfstæði með lögum árið 1961. Árið 1987 fluttist safnið að Fríkirkjuvegi 7. Listasafn Íslands er eign íslenska ríkisins og menntamálaráðuneytið fer með yfirstjórn þess. Menntamálaráðherra skipar forstöðumann safnsins og fulltrúa í safnráð. Stjórn safnsins er í höndum forstöðumanns safnsins og safnráðs. Forstöðumaðurinn er ráðin til fimm ára í senn og má endurnýja skipunina til fimm ára ef meirihluti safnráðs er því fylgjandi. Forstöðumaður er stjórnandi safnsins og mótar listræna stefnu þess í samráði við safnráð. Hann stjórnar daglegum rekstri, skipuleggur sýningar á verkum safnsins og sér um aðra venjulega starfsemi. Hann á sæti í safnráði, auk hans skipar menntamálaráðherra fjóra menn í safnráð til þriggja ára í senn, tvo samkvæmt tilnefningu fulltrúaráðs Sambands íslenskra myndlistarmanna og einn úr hópi fastráðinna starfsmanna safnsins. Hlutverk safnráðs er að hafa umsjón og eftirlit með starfsemi safnsins og annast önnur þau verkefni sem því eru falin í lögum um Listasafn Íslands.

Listasafn Íslands er þjóðlistasafn og leggur megináherslu á 19. og 20. aldar list, íslenska og erlenda. Í safninu eru helstu lykilverk íslenskrar listasögu á 20. öldinni. Safneign Listasafnsins er í stöðugum vexti og er í fjárlögum ætluð ákveðin upphæð til listaverkakaupa. Stofninn í safneign Listasafns Íslands er gjöf sem Björn Bjarnason gaf Listasafninu við stofnun þess. Í upphafi 20. aldar fer safnið að eignast sín fyrstuverk eftir Íslenska listamenn. Fyrsta íslenska verkið sem safnið eignaðist var verkið Útlaginn eftir Einar Jónsson myndhöggvara árið 1902 og næsta var verkið Áning eftir Þórarinn B. Þorláksson 1911. Í safneign Listasafns Íslands eru margar gjafir frá íslenskum listamönnum. Safnráð fjallar um gjafir sem safninu eru boðnar og metur hvort þær skuli þegar. Safneignin taldi árið 2004 um 10.000 verk. Listasafn Íslands heldur fjölbreyttar sýningar sem endurspeglar listaverkæign þess. Sérstök innkaupanefnd annast kaup listaverka til safnsins. Forstöðumaður getur ráðstafað allt að 20% af ráðstöfunarfé til kaupa innlendra verka án afskipta nefndarinnar. Innkaupanefnd er skipuð þremur mönnum, forstöðumanni safnsins og tveimur fulltrúum listamanna í safnráði.

Eitt af megin hlutverkum Listasafnsins er fræðslustarfsemi. Hlutverk fræðsludeildar er að ábyrgjast gæði og skipulag þjónustu safnsins. Það tekur til inntaks sýninga og framsetningu þeirra, gerð dagskrár og miðlunar upplýsinga um starfsemi. Fræðsludeildin hefur það markmið að ná til sem flestra landsmanna. Þetta markmið tekur til allra þátta safnastarfsins, miðlunar, rannsókna og varðveislu. Þannig er safnið miðstöð kynningar og lifandi umræðu um íslenska myndlist og jafnframt leiðandi á sínu sviði.

Með starfsemi sinni vill safnið auka þátttöku almennings, óháð þjóðerni, aldri eða kyni og taka virkan þátt í að móta menningarlega sjálfsmynd þjóðarinnar. Endurspeglar lífsorku og margslungnar birtingarmyndir nútíma myndlistar með sýningum og fræðsludagskrá sem byggja á rannsóknum á öllum þeim sviðum sem grunnþættir safnastarfsins byggja á. Með því að nota nýjustu tækni í upplýsingamiðlun eru heimildir um safneignina gerðar aðgengilegri fyrir almenning. Fræðsluvefir með upplýsingum um listaverkæign safnsins, myndlistarmenn og aðgengilegum verkefnum eru hluti af þeirri viðleitni.

Starfandi er rannsóknarbókasafn á vegum Listasafns Íslands. Bókasafnið leggur áherslu á varðveislu og miðlun efnis sem tengist rannsóknarsviði stofnunarinnar. Á bókasafninu er að finna flestar þær bækur sem komið hafa út um íslenska myndlist.

Listasafnið rekur kaffistofu og safnbúð, safnbúðin sér um kynningu og sölu á útgáfum safnsins, listaverkakortum og plakötum (Listasafn Íslands, e.d.).

Stefna Listasafn Íslands

Í lögum um Listasafn Íslands er að finna ákvæði um hlutverk þess, verkefni og skyldur. Stefna LÍ tekur mið af þessum þáttum og þróar þá áfram. Stofnunin hefur ný lokið stefnumótunar vinnu sem á að vara til ársins 2011. Utanaðkomandi ráðgjafi var fenginn til verksins. Stefnan hefur ekki verið gerð opinber þegar þessi skýrsla er unnin. Höfundar þessarar skýrslu höfðu því ekki aðgang að henni. Stefnan hefur verið samþykkt af safnráði og mun verða kynnt starfsfólki á næstunni.

Listasafn Íslands hefur gert árangursstjórnunarsamning við Menntamálaráðuneytið sá samningur var endurnýjaður 29. desember 2005 og gildir til 2009. Tilgangur samningsins er að festa í sessi ákveðið samskiptaferli milli ráðuneytis og stofnunar, auk þess að draga fram áherslur vegna stefnumótunar og áætlanagerðar. Samningurinn skerpir á þeim áherslum sem safnið hyggst vinna að. Í samningnum er kveðið á um gagnkvæmar skyldur samningsaðila vegna þeirra verkefna sem Listasafn Íslands hafa verið falin. Samningurinn fjallar um hlutverk Listasafn Íslands, fjármál þess, markmið og áherslur, skyldur og ábyrgð, mat og eftirlit á starfsemi. Í samningnum er kveðið á um að Listasafn Íslands skuli í áætlunum sínum setja fram skýr markmið og áherslur ásamt því að skilgreina hvernig staðið skuli að mati á árangri. Jafnframt er fjallað um að í tilraunaskyni hætti safnið að taka aðgangseyri af gestum frá ársbyrjun 2006 til 31. desember 2007, og er sú tilraun hafin. Fyrir 1. september 2007 skal safnið leggja fram fyrstu niðurstöður um hvort aðsókn að því hafi breyst og þá hvernig (Menntamálaráðuneyti, 2005). Samkvæmt Ólafi Kvaran safnstjóra fer tilraunin vel af stað og komu fimm þúsund gestir í safnið á fyrstu þremur vikum eftir að aðgangseyrir var felldur niður en það er talsverð aukning frá því sem var. Ólafur bendir á að aðsókn ungs fólks hafi fjölgað sérstaklega mikið við þessa breytingu („Fimmþúsund gestir“, 2006).

Stefnukort fyrir Listasafn Íslands

Hlutverk	
Vera meginsafn íslenskrar myndlistar í landinu og miðstöð rannsókna, heimildasöfnunar og kynningar á íslenskrri myndlist. Varðveita og sýna íslenska myndlist.	
Viðskiptavinir og þjónusta	Fagleg ráðgjöf og miðlun upplýsinga um íslenska myndlist Öflugt menntunnarstarf Gott aðgengi og þjónusta Fjölbreyttar sýningar á innlendri og erlendri myndlist
Ferlar	Öflugur gagnagrunnur sem er opin almenningi Öflugar rannsóknir á íslenskrri myndlist Miðstöð kynningar og lífandi umræðu um íslenska myndlist Eignast lykilverk íslenskrar listasögu
Mannauður	Eftirsóknarvert starfsumhverfi sem laðar að hæft starfsfólk Markviss endurmenntun starfsmanna sem eykur færni þeirra í starfi.
Fjármál	Rekstur safnsins sé ávallt hagkvæmur og innan fjárhagsáætlunar

Markmið

Hér á eftir verða markmiðum í stefnukortinu gerð betur skil.

Viðskiptavinir og þjónusta:

Gott aðgengi og þjónusta.

Jafna sem mest aðgengi og þjónustu óháð aldri, þjóðerni og búsetu og koma til móts við ólíkar sérþarfir safngesta.

Fella niður aðgangseyri til að auka aðsókn og jafna möguleika til að njóta menningararfsins.

Halda þrjár sýningar á landsbyggðinni.

Fjölbreyttar sýningar á innlendri og erlendri myndlist.

Halda sýningar sem endurspeglar listaverkæign þess.

Hafa að minnsta kosti eina stóra alþjóðlega sýningu / rannsóknarsýningu, tvær sýningar á samtímalist og tvær vefsýningar á heimasíðu safnsins á tímabilinu 2006 - 2010.

Öflugt menntunarstarf.

Styrkja og efla menntunarhlutverk safnsins meðal annars með sýningarstarfsemi sem á fjölbreyttan hátt fjallar um innlenda og erlenda myndlist

Fagleg ráðgjöf og miðlun upplýsinga um íslenska myndlist.

Gefa sem heildstæðast yfirlit og kostur er um íslenska myndlist frá lokum 19. aldar, með innkaupum og skráningu.

Ferlar:

Öflugur gagnagrunnur sem er opinn almenningi.

Mótun heildarstefnu um stafræna miðlun safnsins, styrkja og efla rafrænan gagnagrunn þess.

Opna aðgengi fyrir almenning að rafrænum gagnagrunni safnsins og sýningum á netinu.

Beita sér fyrir að miðlægur gagnagrunnur fyrir listasöfn verði kominn í notkun 2009.

Styrkja og efla rafrænan gagnagrunn safnsins.

Ljúka grunnskráningu í Virtual Collection.

Ljúka ljósmyndun listaverka og færslu í gagnagrunninn.

Ljúka skráningu eftirgreinds ítarefnis í gagnagrunn: sýningarskrár, greinar í tímaritum og blöðum.

Öflugar rannsóknir á íslenskri myndlist.

Rannsaka íslenska myndlist frá lokum 19. aldar.

Efla rannsóknir og kynningu á niðurstöðum með sýningum, útgáfum og stafrænni miðlun.

Halda minnst einn til tvo rannsóknarfyrirlestra á tímabilinu.

Miðstöð kynningar og lifandi umræðu um íslenska myndlist

Ritun og útgáfu íslenskrar listasögu í fimm bindum, I. og II. bindi komi út árið 2009.

Auka rannsóknartengdar útgáfur í tengslum við sýningar.

Standa fyrir að minnsta kosti einni listsýningu fyrir börn á hverju ári.

Eignast lykilverk íslenskrar listasögu

Kaupa verk yngri og eldri listamanna til að bæta safneignina.

Mannauður:

Eftirsóknarvert starfsumhverfi sem laðar að hæft starfsfólk.

Skoðanakönnun gerð meðal starfsfólks til að meta starfsánægju.

Markviss endurmenntun starfsmanna sem eykur færni þeirra í starfi.

Með endurmenntunarsjóði LÍ stefnir safnið að markvissari endurmenntun starfsmanna sem eykur færni þeirra í starfi.

Stefnt er að gerð jafnréttisstefnu sem nái til starfsmanna.

Fjármál:

Rekstur safnsins sé ávallt hagkvæmur og innan fjárhagsáætlunar.

Skorkort fyrir Listasafn Íslands

Hér á eftir koma nokkrar hugmyndir að mælikvörðum fyrir LÍ byggt á stefnukortinu hér fyrir framan.

Orðskýringar

- Markmið:** Það markmið af stefnukorti sem mælingin tengist
- Mæling:** Aðferð og eining mælingar (númer mælikvarða er innan sviga)
- Viðmið:** Þau mörk á mælinguna sem viðast er við
- Eigandi:** Sá aðili sem er ábyrgur fyrir sönnun og kynningu gagna
- Viðbrögð:** Sú aðgerð sem gripið er til ef mæling er utan viðmiða

- Markmið:** Öflugur gagnagrunnur sem er opinn almenningi.
- Mæling:** Hlutfall skráðra og ljósmyndaðra verka í árslok 2006 (1)
- Viðmið:** 90%
- Eigandi:** Forstöðumaður LÍ
- Viðbrögð:** Ef viðmið nást ekki skal forstöðumaður í samráði við viðkomandi starfsmenn greina hvað veldur og gera ráðstafanir til úrbóta.

- Markmið:** Gott aðgengi og þjónusta.
- Mæling:** Spurt um viðhorf til ánægju með þá þjónustu sem safnið veitir á viðhorfskönnun meðal safngesta. (2)
- Viðmið:** 75% aðspurðra skulu vera ánægðir eða mjög ánægðir með þjónustu safnsins í heild.
- Eigandi:** Framkvæmdarstjóri LÍ
- Viðbrögð:** Skrifstofustjóri kallar til starfsfólk safnsins og safnar gögnum um mögulegar ástæður fyrir óánægju gesta með þjónustu safnsins. Jafnvel mætti kaupa ráðgjafa til að vinna með rýnihópa til að bæta þjónustu safnsins.

Markmið: Öflugt menntunarstarf.
Mæling: Fjöldi skólahópa sem heimsækjasafnið. (3)
Viðmið: 4 hópar á mánuði á starfstíma skóla (ágúst – maí).
Eigandi: Fræðslustjóri
Viðbrögð: Tilkynna skal um fjölda hópa á mánaðargrundvelli til skrifstofustjóra, ef fjöldi næst ekki má t.a.m. senda kynningarbréf í skóla.

Markmið: Öflugt menntunarstarf.
Mæling: Fjöldi listasýninga sem sérstaklega eru ætlaðar börnum á ári. (4)
Viðmið: Ein sýning á ári.
Eigandi: Forstöðumaður LÍ.
Viðbrögð: Ef engin listasýning sem sérstaklega er ætluð börnum er haldin á ári, skal skrifstofustjóri kynna það sérstaklega fyrir starfsmönnum á reglulegum starfsmannafundi og óska eftir tillögum þeirra.

Markmið: Fjölbreyttar sýningar á innlendri og erlendri myndlist.
Mæling: Fjöldi sýninga á íslenskri samtímalist. (5)
Viðmið: Tvær á ári.
Eigandi: Forstöðumaður LÍ.
Viðbrögð: Endurskoða sýningaráætlun til að koma að fleiri sýningum á íslenskri samtímalist.

Markmið: Eignast lykilverk íslenskrar listasögu.
Mæling: Hlutfall keypra verka á ári sem eru eftir íslenska samtímalistamenn. (6)
Viðmið: 50%
Eigandi: Forstöðumaður LÍ.
Viðbrögð: Ef hlutfall er lægra en 50% skal skoða sérstaklega innkaupastefnu safnsins með hliðsjón af samsetningu, fjölda verka og fjölda listamanna sem er verið að kaupa eftir.

Markmið: Öflugar rannsóknir á íslenskri myndlist.

Mæling: Fjöldi greina eða bóka um íslenska myndlist frá lokum 19. Aldar (7)

Viðmið: Eitt rit á ári.

Eigandi: Forstöðumaður LÍ.

Viðbrögð: Forstöðumaður skal endurskoða í samráði við starfsmenn, rannsóknaráætlun stofnunarinnar ef ekki næst að gefa út fleiri en eitt rit á ári.

Markmið: Fagleg ráðgjöf og miðlun upplýsinga um íslenska myndlist.

Mæling: Fjöldi erinda/fyrirspurna um ráðgjöf og upplýsingar. (8)

Viðmið: Tvær afgreiddar fyrirspurnir á mánuði.

Eigandi: Forstöðumaður LÍ.

Viðbrögð: Ef fyrirspurnir berast ekki til safnsins er ekki aðhafst en ef ekki hefur verið brugðist við þeim vegna tíma eða auðlindaskorts skulu sérfræðingar safnsins tilkynna það til stjórnenda.

Markmið: Eftirsóknarvert starfsumhverfi sem laðar að hæft starfsfólk.

Mæling: Hlutfall starfsmanna sem fengið hafa starfsmannasamtöl á árinu. (9)

Viðmið: 100% starfsmanna skulu hafa lokið starfsmannasamtali í byrjun árs.

Eigandi: Framkvæmdarstjóri LÍ.

Viðbrögð: Framkvæmdarstjóri LÍ ræðir við næsta yfirmann starfsmanna sem ekki hafa fengið starfsmannaviðtal og ákveður tíma fyrir slíkt samtali.

Markmið: Markviss endurmenntun starfsmanna sem eykur færni þeirra í starfi.

Mæling: Fjöldi vinnustunda sem hver starfsmaður ver að meðaltali til endurmenntunar á ári. (10)

Viðmið: Ekki minna en 16 vinnustundir (2 dagar) á ári

Eigandi: Framkvæmdarstjóri LÍ.

Viðbrögð: Framkvæmdarstjóri LÍ kannar möguleika á endurmenntunar á næstu 12 mánuðum í samráði við viðkomandi starfsmann.

- Markmið:** Rekstur safnsins sé ávalt hagkvæmur og innan fjárhagsáætlunar.
- Mæling:** Á ársgrundvelli séu tekjur safnsins jafnar eða hærri en útgjöld. Tekjur eru t.a.m. framlög ríkis og annarra styrktaraðila, tekjur af sölu og útgáfu og annarri starfssemi. (11)
- Viðmið:** Tekjur séu hærri eða jafnar útgjöldum.
- Eigandi:** Framkvæmdarstjóri LÍ.
- Viðbrögð:** Ef tekjur eru lægri en útgjöld skal framkvæmdarstjóri endurskoða fjárhagsáætlun og útgjöld safnsins í samráði við aðra stjórnendur.

Val og innleiðing mælikvarða

Til að stefnumiðað árangursmat skili skipulagsheildinni einhverjum ávinningi þarf að velja og innleiða mælikvarða sem skipta hana máli. Mælikvarðar geta haft áhrif á hegðun einstaklinga innan skipulagsheildarinnar og þannig virkað sem stjórnæki til að ná fram æskilegri útkomu.

Til að ákveða hvaða mælikvarða eigi að innleiða þarf að skoða nokkra þætti. Fyrst þarf að kanna ábatann og kostnað hvers mælikvarða fyrir sig. Ef upplýsingum sem nota á er safnað hvort eð er og lítil vinna felst í því að gera niðurstöðurnar nothæfar þarf ávinningurinn ekki að vera mikill til að það sé réttlætanlegt að nota mælikvarðann. Síðan þarf að skoða hvort mælikvarðinn hafi áhrif á hegðun sem skipti skipulagsheildina máli. Til þess að gera það þarf að skoða skipulagsheildina.

Ein af þeim aðferðum sem hægt er að nota til að greina hverrar kynslóðar skipulagsheildin er (Buelens, 2004). Við skoðun á LÍ koma í ljós mörg einkenni annarrar kynslóðar (*second generation*) skipulagsheildar. Áhersla á þjónustu við viðskiptavini er talsvert og það að þjónusta markað sem til er og sóst eftir því að ná ákveðnum markmiðum. Árangurssamningur við ríkið setur skýr markmið um þjónustu sem ýtir enn undir þann þátt skipulagsheildarinnar. Þar sem um opinbera stofnun er að ræða er ef til vill ekki mörg einkenni þriðju kynslóðar skipulagsheildar. Að sama skapi má sjá örla fyrir einkennum fyrstu kynslóðar skipulagsheildar, til dæmis skipuritið er uppbyggt á hefðbundin stigveldishátt og áhersla er lögð á skilvirkni (*efficiency*).

Niðurstöður

Aðferðir stefnumiðaðs árangursmat geta skilað stofnun á borð við LÍ auknum árangri í starfsemi sinni. LÍ þarf að leggja áherslu á þá mælikvarða sem skipta stofnunina mestu máli. Af þeim 11 mælikvörðum sem settir eru fram hér að framan er hægt að velja nokkra þeirra og innleiða þá fyrst. Þeir mælikvarðar eru:

1. Spurt um viðhorf til ánægju með þá þjónustu sem safnið veiti á viðhorfskönnun meðal safngesta (2).
2. Fjöldi erinda/fyrirspurna um ráðgjöf og upplýsingar sem afgreiddar eru í mánuði (8).
3. Hlutfall keyptrá verka á ári sem eru eftir íslenska samtímalistamenn (6).
4. Hlutfall starfsmanna sem fengið hafa starfsmannasamtal á árinu (9).
5. Á ársgrundvelli séu tekjur safnsins jafnar eða hærri en útgjöld (11).

Af ofangreindum mælikvörðum eru bara tveir sem ekki er safnað gögnum fyrir reglulega í dag. Það er á áætlun LÍ að gera þjónustu/ánægjukannanir meðal safngesta svo þau gögn munu liggja fyrir. Fjöldi erinda er ekki skráður sérstaklega en LÍ gæti haft hag af því að halda utan um útsend svör við erindum, til dæmis ef nýr starfsmaður tekur við og til að halda þekkingu til haga.

Þeir mælikvarðar sem LÍ ætti að leggja áherslu á eru á öllum víddum stefnukortsins og tveir þeirra eru af viðskiptavina og þjónustuvíddinni sem endurspeglar áherslu stofnunarinnar til þjónustuhlutverks síns. Mælikvarðarnir hafa áhrif á vinnu starfsmanna og munu þannig stuðla að því að stofnunin nái frekar markmiðum sínum. Með því er búið að tengja árangursmatið megin starfsemi stofnunarinnar og gera það að virku stjórnþæki í rekstrinum.

Með því að innleiða ofangreinda mælikvarða getur LÍ fengið upplýsingar um lykilatriði í starfsemi sinni án mikils tilkostnaðar þar sem flest af því sem þarf að mæla er þegar skráð. Því þarf einungis að vinna úr gögnunum og kynna niðurstöðurnar. Á þessum grunni má svo byggja frekari innleiðingu á stefnumiðuðu árangursmati ef stofnunin sér hag í því. Vegna þess að um frekar litla stofnun er að ræða er ólíklegt að innleiðing á öllu kerfinu svari kostnaði.

Heimdaskrá

- Buelens, M. (2004). Organizing for Performance. Í Verweire, K og Van den Berghe, L. (Ritstj.) *Integrated Performance Management A Guide to Strategy Implementation*. London: SAGE Publications Ltd.
- Fimmpúsund gestir á þremur vikum. (2006, 20 mars). Fréttablaðið.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis* (5. útgáfa). Oxford: Blackwell Publishing.
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business school press.
- Listasafn Íslands, (e.d.). *Listasafnið*. Sótt 15. mars af <http://listasafn.is/?expand=0-48&i=48>
- Menntamálaráðuneyti. (2005). Árangursstjórnunarsamningur við Listasafn Íslands. Sótt 15. mars af <http://brunnur.stjr.is/mrn/logogregl.nsf/FF6C260B2319251D002567BA004D88CB/A90149ED6022CCBD002570ED003BD941?OpenDocument>
- Snjólfur Ólafsson. (2005). *Stefnumiðað árangursmat*. Tímarit um viðskipti og efnahagsmál.