Apríl 2025

Opinber stefnumótun – stöðumat og valkostir

Marta Birna Baldursdóttir og Rósa Guðrún Erlingsdóttir

Stjórnarráð Íslands

Dagskrá

1. Samhengi – stöðumat og valkostir, undanfari stefnumótunar og / eða frumvarpsgerðar
2. Vinnulag og verkefnastjórnun
3. **Verkefni 1**
4. Verkfæri fyrir ólíkar þarfir (verkfærakista)
5. **Verkefni 2**
6. Val á verkfærum

Stefnuráð Stjórnarráðsins - hlutverk

- **Móta viðmið (e. best practice) fyrir stefnumótun**, áætlanagerð og stefnumótandi framsýni innan Stjórnarráðsins, að teknu tilliti til umfangs og eðlis viðfangsefnis. Styðji við þróun afurða opinberra fjármála, svo sem fjármálaáætlun og árangursmiðaða áætlanagerð eftir því sem við á.
- **Efla og samhæfa vinnubrögð ráðuneyta með ráðgjöf og tilmælum og tillögum að fræðslu.**
- Styrkja miðlæga starfsemi ráðsins og **samhæfa undirbúning stefnumótunar þvert á Stjórnarráðið** með gæðamati á stefnumótandi áformum ráðuneyta.
- Leiðbeina varðandi **samspil stefna og áætlana** við fjármagn, lagafrumvörp og þingsályktanir.
- Stuðla að upplýstri umræðu um tækifæri og ógnanir framtíðarinnar og verði virkur umræðuvettvangur um stefnumótandi framsýni.
- Leggja mat á **tengingu mælikvarða** við sérstakar **áherslur ríkisstjórnarinnar**, líkt og velsældaráherslur og **heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna,** og gerð leiðbeininga um notkun þeirra við stefnumótun m.a. við forgangsröðun verkefna, markmiðasetningu, mati á áhrifum og árangri m.t.t. skipulags og vinnulags við gerð fjárlagaafurða.

SAMHENGI

Hvers vegna erum við að þessu?

Ýmis tilefni til stöðumats og valkostagreiningar

1. Stefnumarkandi ákvarðanir

   Dæmi: Minnisblað, valkostagreining, frumvörp

2. Innri málefni eða tæknileg mál

   Dæmi: Kynjuð fjárlagagerð

3. Sértæk viðfangsefni í opnu samráði

   Dæmi: Staðartími á Íslandi – stöðumat og tillögur,

4. Afmarkaðar fagstefnur eða áætlanir

   Dæmi: Áform um heildstæða stefnumótun fullnustumála, Auðlindin okkar – sjálfbær sjávarútvegur

5. Stefna þvert á málefnasvið

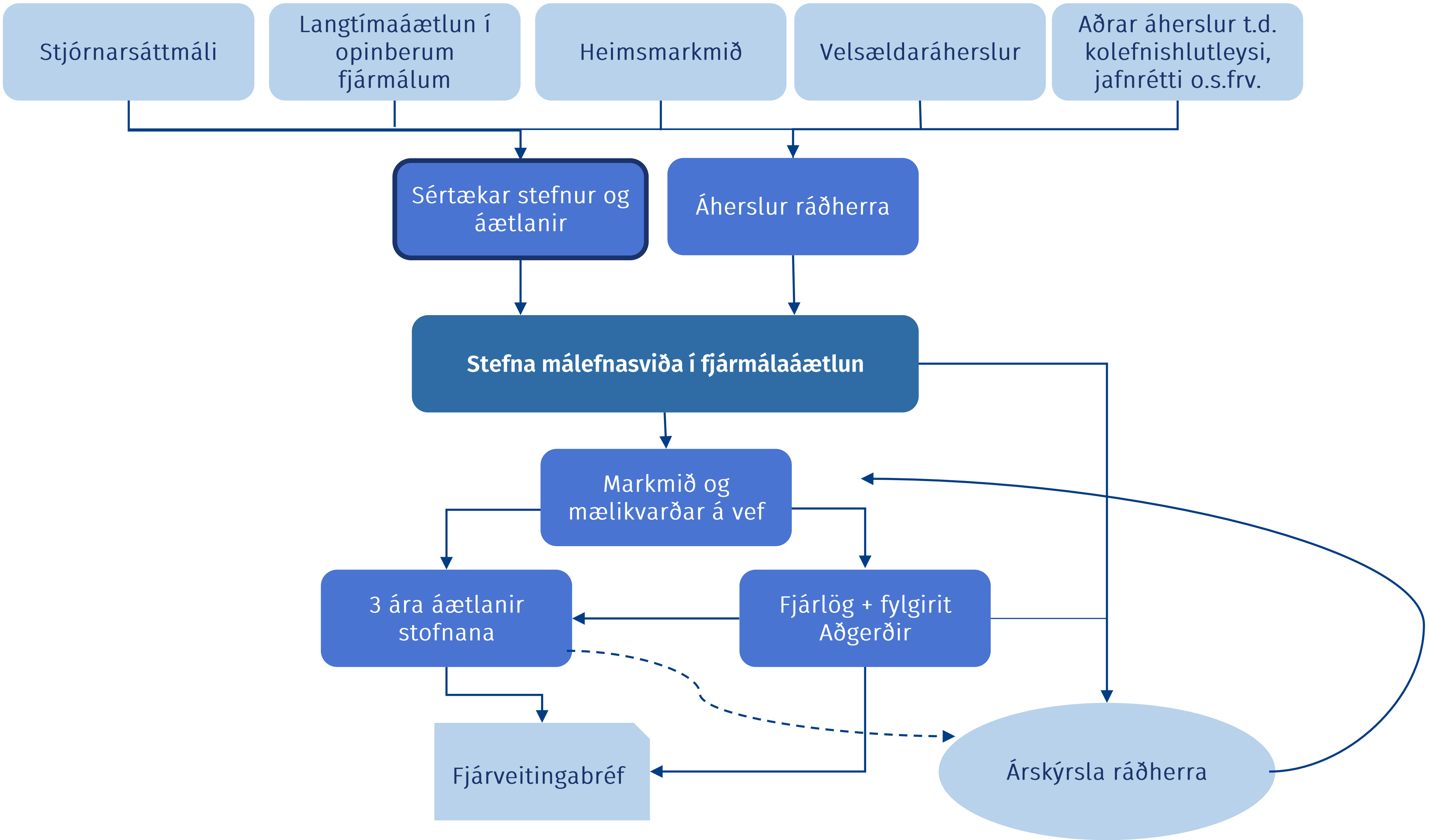
   Dæmi: Grænbók um mannréttindi, Grænbók um sjálfbært Ísland

6. Umfangsmiklar fagstefnur eða áætlanir þvert á málefnasvið

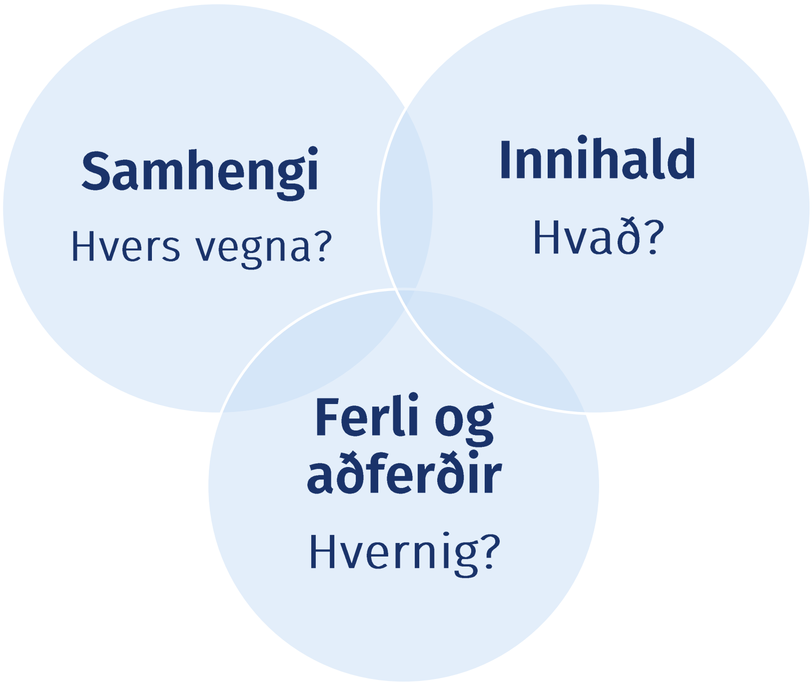
   Dæmi: Grænbók um byggðamál

Opinber stefnumörkun - Stóra myndin

Stjórnarráð Íslands



Stefnumótun er ferli



Þrjár víddir stefnumótunar (Lynch 2006)

Ferli stjórnvalds við að móta **framtíðarsýn, markmið og stefnu –> á grundvelli stefnumörkunar ríkisstjórnar.**

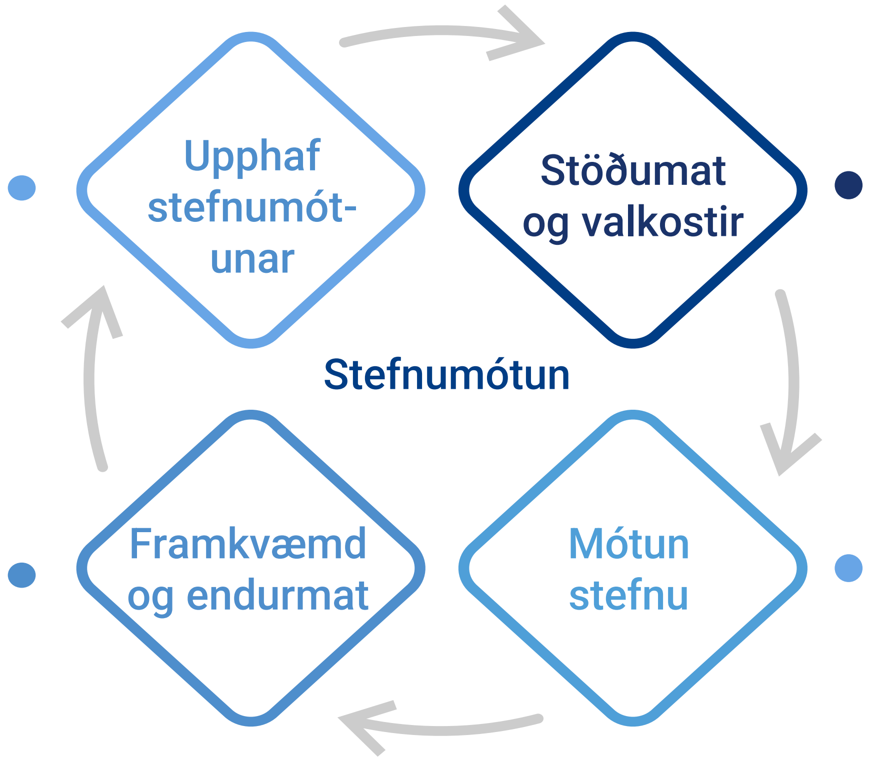
Í stefnu er **skilgreind framtíðarsýn og aðgerðir** til að ná **settum markmiðum**.

Ákveðið **hvernig eigi að standa að málum** til að hrinda stefnunni **í framkvæmd** og ná **mælanlegum markmiðum** á tilsettum tíma.

Í Stjórnarráðinu byggist stefnumótun á nokkuð **formfestu ferli** sem skiptist í aðgreinda verkþætti. Gengið út frá **þekktu umhverfi** þar sem **spá megi um framtíðina og marka stefnu.**

Sporbaugur stefnumótunar

1. Tilefni og mótun stjórnskipulags
2. Verkefnisáætlun mótuð
3. Kortlagning hagsmunaaðila



4. Gagnaöflun
5. Lykilviðfangsefni skilgreind
6. Kortlagning ólíkra leiða
7. Drög að framtíðarsýn og meginmarkmiðum
8. Samantekt í grænbók
9. Opið samráð

10. Val á bestu lausn, framtíðarsýn og meginmarkmiðum
11. Markmiðasetning og mælikvarðar – drög að aðgerðaáætlun og kostnaðarmat
12. Opið samráð
13. Samþykkt stefnuskjals

14. Fjármálaáætlun
15. Framkvæmd og reglulegt mat
16. Ársskýrsla ráðherra
17. Lokamat og endurskoðun

Úr greinargerð með frumvarpi til LOF

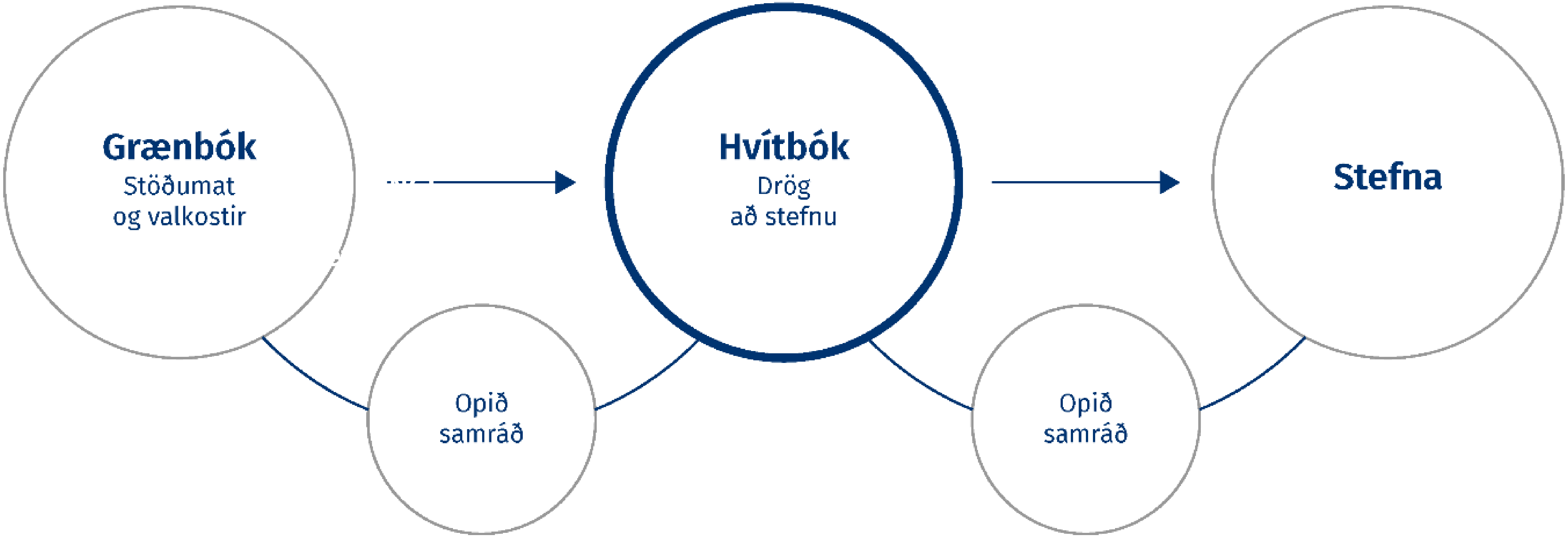
Um 20. gr. Stefnumótun fyrir málefnasvið

Samandregið má lýsa helstu skrefum við undirbúning stefnumótunar með neðangreindum hætti.

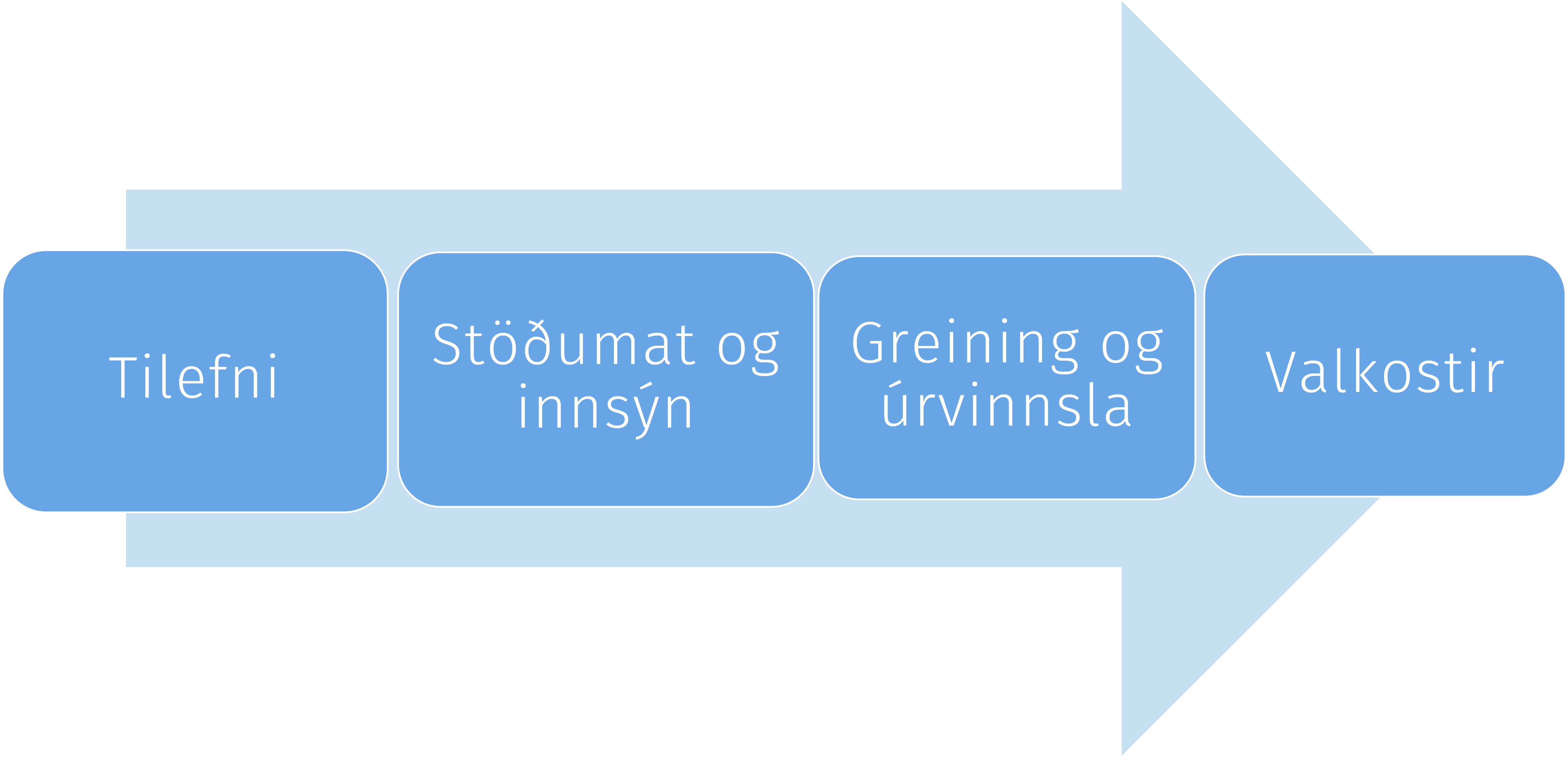
- Í fyrsta lagi er stefnumótun ætlað að tryggja að ljóst sé **að hvaða markmiðum og áherslum stefnt** er á hverju málefnasviði og að fyrir liggi **skýr forgangsröðun**.
- Í öðru lagi felur stefnumótun í sér formlega **greiningu og mat á stöðu þjónustu og starfsemi** á einstökum málefnasviðum. Slík greining kann t.d. að leiða í ljós að endurmeta verði forsendur umfangs eða fyrirkomulags tiltekinnar þjónustu.
- Í þriðja lagi felst í stefnumótun ákvörðun um **hvaða leið skuli fylgt** til að ná fram settum markmiðum. Hér þarf að huga að kostnaði, áhrifum og ávinningi hverrar leiðar fyrir sig og **bera saman ólíkar forsendur** þeirra.

Vinnulag og verkefnastjórnun

Ferli stefnumótunar í Stjórnarráðinu



Stöðumat og valkostir – áfangar



Verkfærakista á vefnum

www.stjornarradid.is/stefnumotun

Verkfæri og handbækur

- Verkfæri: Stöðumat og valkostir
- Verkfæri: Stefna
- Vinnublöð
- Handbók um opinbera stefnumótun og áætlanagerð
- Handbók um verkefnastjórnun
- Kynjuð fjárlagagerð - tæki og tól

Vinnublöð fyrir stöðumat og valkosti:

- Stefnumótun og breytingar
- Hvað er til staðar
- Hagsmunaaðilagreining
- Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks
- Skipulagning stefnumótunarfunda
- Gagnabeiðni
- Fundarboð fyrir stöðumatsfundi
- SVÓT greining fyrir opinbera aðila
- Blue Ocean-áttavitinn
- PESTLE – greining
- Fiskbeinið
- Innsæiskort
- Staða kynja- og jafnréttissjónarmiða
- Leitað að leiðum og úrlausnum
- Sagnatafla (e. storyboard)
- Áhrifakeðjan
- Lencioni spurningar
- Áherslur til umræðu

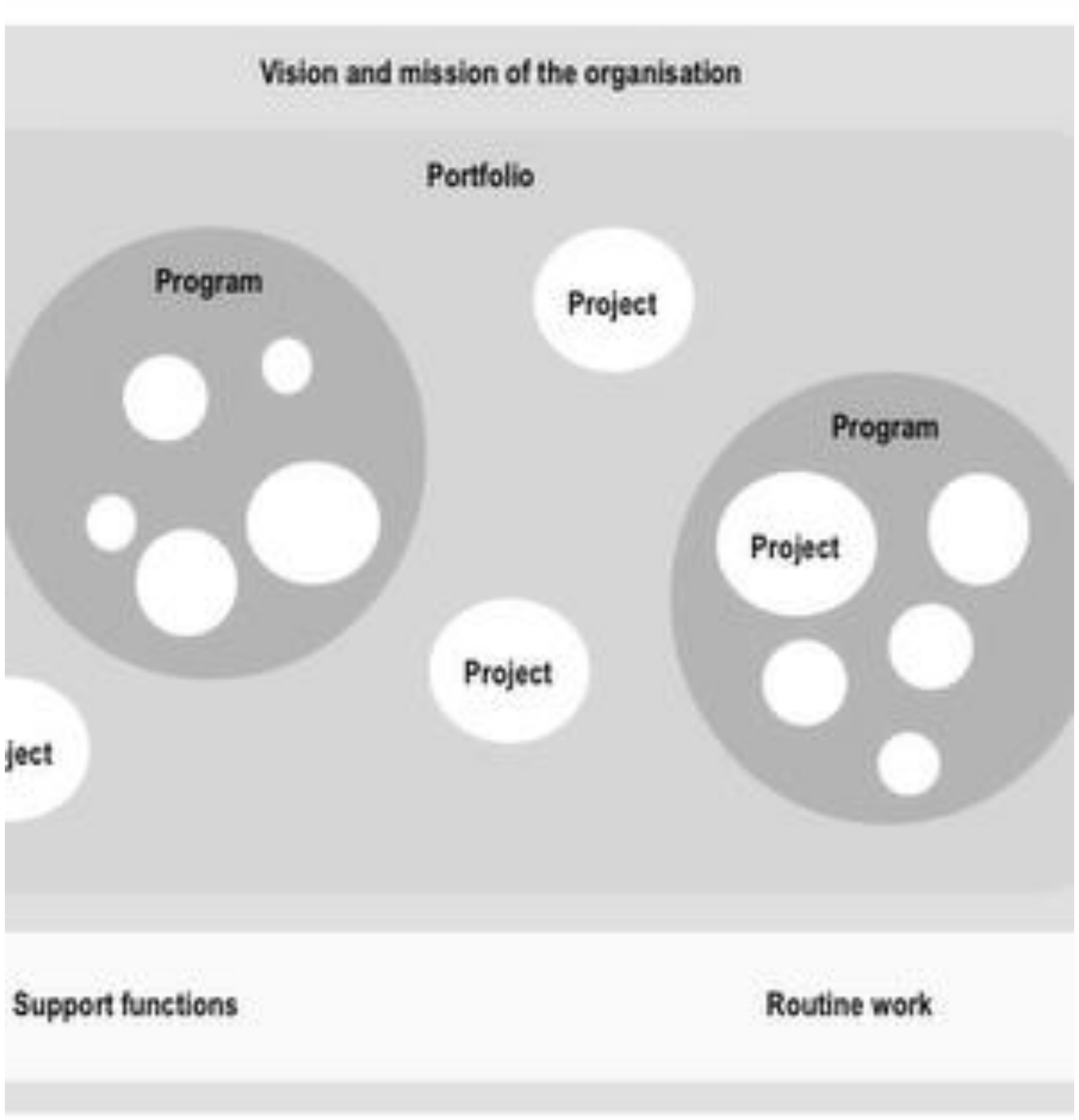
Verkefnastjórnun

Ýmis rætt um færni- eða hæfniþætti verkefnastjórnunar (IPMA)

- Að skilgreina markmið verkefnis út frá viðmiðum um árangur, tíma, kostnað og áhættu.
- Að móta áætlun til að ná settum markmiðum og framfylgja þeirri áætlun.
- Að nota réttar aðferðir við stjórnun verkefnisins, áætlanagerð og eftirlit.
- Að kalla til hæfa einstaklinga sem hafa þekking til að leysa einstök verk, til að vinna að verkefninu.

Algeng verkefni í Stjórnarráðinu

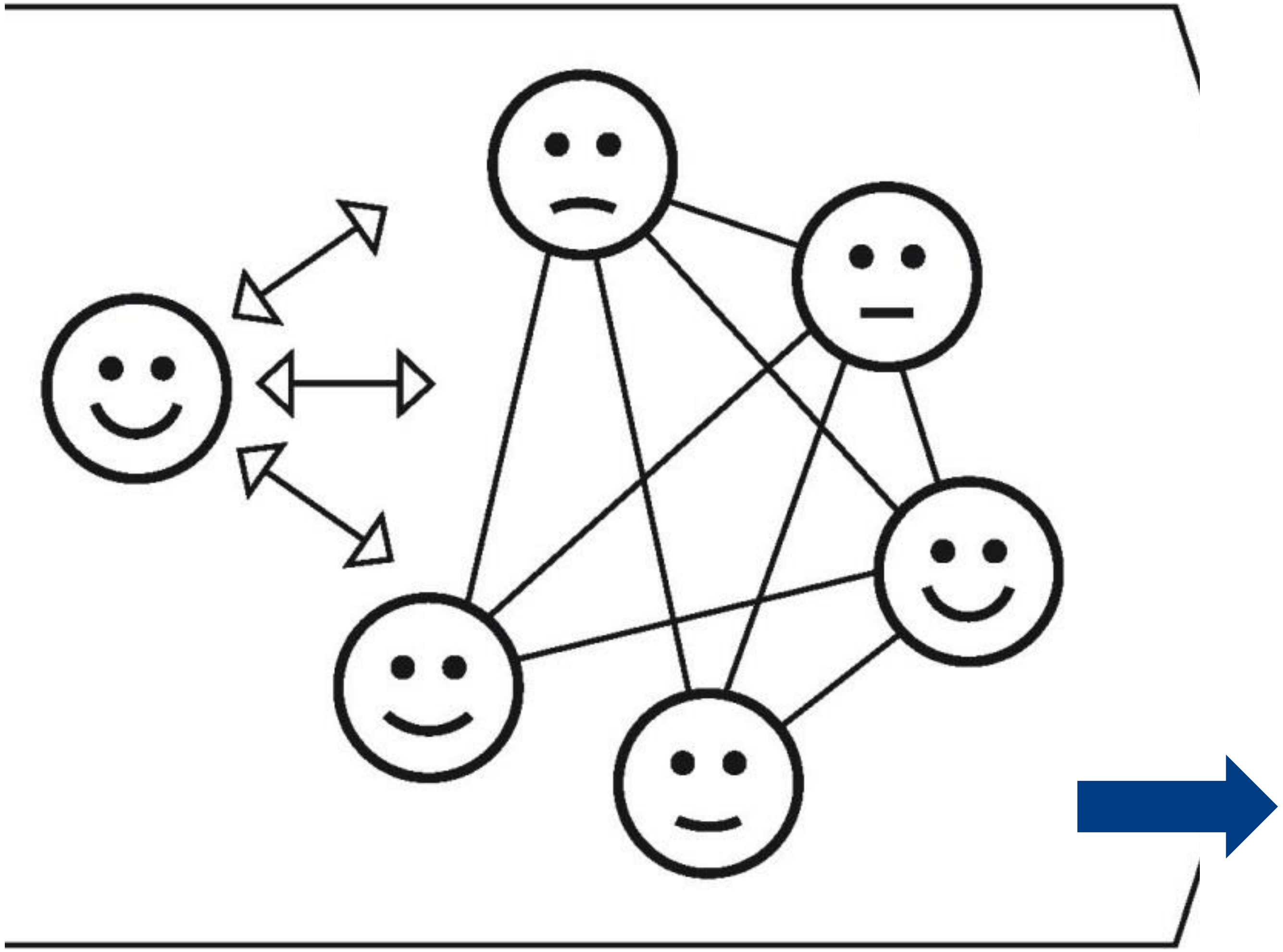
- **Stefnumótun** – dæmi um verkefni er vinna að mótun og innleiðingu stefnu. Felst í undirbúningi, gagnaöflun, úrvinnslu gagna og framsetningu upplýsinga, innleiðingu mati og endurskoðun stefnunnar.
- **Lagafrumvörp** – gerð lagafrumvarpa er verkefni með upphaf og endi. Mjög tímafrekur undirbúningur, skilgreind markmið og eftirfylgni.
- **Skýrslur og úttektir** – stundum viðamikil verkefni. Mikilvægt að undirbúa vel og skýra vinnulag fyrir árangur. Skilgreina hver gerir hvað, hvenær og í hvaða tilgangi. Kortleggja mismunandi upplýsingar frá ólíkum aðilum með skipulögðum hætti.
- **Viðburðir** – undirbúningsfasi oft langur, mikilvægt að hafa skýra verkaskiptingu. Áhættugreining getur nýst fyrir varaáætlun (Plan B). D: opinberar heimsóknir, samnorrænir fundir, ráðstefnur, blaðamannafundir og fl.



Tengsl verkefnastjórnunar og stefnumótunar

- Í öllum **skipulagsheildum** er rútíunuvinna og **stuðningur** við starfsemi sem eru í eðli sínu ekki verkefnbundin.
- Lykilfærni í verkefnastjórnun er að nota **stjórnskipulag og ferla** til að ná hámarksskilvirkni og ávinningi fyrir verkefnið.

Hlutverk verkefnastjóra



- Skipulagsfærni og þekking á verkefnastjórnun
- Stýra greiningarvinnu
- Vera leiðtogi, leiðbeinandi og málamiðlari
- Dreifa verkefnum innan verkefnahóps
- Sýna frumkvæði og bregðast við frávikum
- Stýra upplýsingagjöf og markvissri skjalastjórnun.

Þekking á mannlegum eiginleikum – ber ábyrgð á samskiptum og samstöðu innan hópsins um að sigla verkefninu í höfn.

Verkefnisáætlun

Forsætisráðuneytið Skrifstofa: Skrifstofa yfirstjórnar	Málsnúmer: FOR25040001
Heiti verkefnis: 27. fundur ríkisstjórnarinnar þriðjudaginn 8. apríl 2025	
Dagsetningar Upphaf verkefnis: 07/04/2025 Áætluð lok verkefnis: Enda dagsetning * Verkefni lokið Dagsetningin hvenær verkefni verður orðið ónothæft / óþarft	Núverandi staða verkefnis ● Í vinnslu ○ Í bið ○ Lokið ○ Hætt við verkefni
Markmið og lýsing verkefnis Markmið verkefnis Lýsing verkefnis	
Verkefnishópur Hlutverk í verkefni	Nafn
Verkefniseigandi	Forsætisráðuneytið
Verkefnisstjóri:	
Bakhjarl:	
Þátttakendur:	
Þátttakendur:	
Tímaáætlun, áfangaskipting	
Kostnaðaráætlun Kostnaðarliður	Upphæð
	0,00 krónur
	0,00 krónur
Samtals:	0,00 krónur
Aðrar athugasemdir og leiðbeiningar	
Mat við lok verkefnis	

Dæmi um einfalda verkefnisáætlun

- Málsnúmer
- Tímamörk
- Kostnaðaráætlun
- Markmið og lýsing
- Verkefnishópur, verkefniseigandi, verkefinsstjóri og þátttakendur
- Tímaáætlun og aðfangastýring
- Mat við lok verkefnis.

A3 – Umbra

Verkefnayfirlit (einfalt umbótaverkefni)

Verkefni: Umbætur

Dagsetning

Tímamörk

Eigandi Ráðuneyti

Verkefnisstjóri

Teymi
Starfshópur um....

Tækifæri:

- Tækifæri til umbóta á tiltekinni stöðu

Núverandi staða:

- Undirbúningur verkefnis. Skilgreining á umbótatækifærinu/vandamálinu og greining á orsökum og rótum vandans, með tölulegum upplýsingum t.d. varðandi gæði, fjölda, tíma, kostnað.
- Núverandi ástand sýnt myndrænt ef hægt er með ritum eða ferlamynd. Þessi hluti endurskrifaður oft. Gott að nota: Í dag er....

Æskilegt ástand og afurðir verkefnis:

- Skilgreining á hvernig vinnan, verklagið, ástandið verður eftir breytingu. Hér sést hver breytingin er frá núverandi stöðu, helst með tölulegum upplýsingum t.d. varðandi gæði, fjölda, tíma, kostnað, helst myndrænt eða með ferlamynd.

- Kostnaðaráætlun:
- Liggur ekki fyrir og þarfnast greiningar

Verk- og tímaáætlun sem lýsir verkefni frá upphafi til enda. D: Bjálkarit

B33 Löggjafarskrifstofa

Verk- og tímaáætlun

Ráðuneyti	**Innanríkisráðuneyti**
Verkefni	**Frumvarp um breytingar á áfengislögum með áherslu á bann við áfengisauglýsingum**
Málsnúmer	xxxx-xxxx

Mánuður	Janúar	Febrúar	Mars	Apríl	Maí	Júní	Júlí	
Vika nr.	1 2 3 4	5 6 7 8	9 10 11 12 13	14 15 16 17 18	19 20 21 22	23 24 25 26	27 28 29 30 31 32 33	

Fundir			
Ræsfundur	1.jan		
Samráðsfundir	1.feb	1.mas	
Vinnufundir	20.feb	20.mar	

Númer	Verkþáttur	Lýsing	Ábyrgð	Staða	Upphaf	Endir
					1.jan	30.jún
Skilgreining verkefnis	1.1 Undirbúningur þingsályktunartillögu				1.des	1.jan
	1.2 þingsályktunartillaga tilbúin				1.des	1.jan
	1.3 Verkefnisstjóri skilgreindur				1.des	1.jan
Áætlanagerð	**2.1 Greiningarvinna**	Greining hagsmunaaðila og mótun rýnihópa fyrir gagnaöflun.			1.jan	1.mar
	Greiningarvinna				1.feb	1.mar
	Gagnaöflun	Fundir með hagsmunaaðilum			1.jan	1.mar
	Úrvinnsla upplýsinga				1.jan	1.mar
	2.2 Verk - og tímaáætlun sett upp				1.jan	1.mar
	2.3 Verkefnisáætlun				1.jan	1.mar
	Verkefnisáætlun send til samþykktar				1.mar	6.mar
Framkvæmd	**3.1 Fyrstu drög af frumvarpi**				6.mar	15.jún
	Gagnaöflun og vinna úr upplýsingum	Unnið að fyrstu drögum			6.mar	15.apr
	3.2 Fyrstu drög tilbúin	Lögð fram til kynningar			15.apr	15.apr
	Athugasemdir	Hagsmunaaðilar skila inn athugasemdum			15.apr	25.apr
	Lagfæringar	Úrvinnsla lagfæringa			15.apr	3.maí
	3.2 Frumvarp tilbúið				3.maí	20.jún
	Kynnt ráðherra					15.jún
	Sent Alþingi					20.jún
	Löggjafarskrifstofa					20.jún
	Minnisblað					20.jún
	Framsöguræða					
Lok	4.1 Frumvarp samþykkt	Frumvarp samþykkt á Alþingi			20.jún	30.jún

Vinnulag

Skipulagning

Innri vinna og samráð

Opið samráð

Gagnabeiðni

Fundarboð

Stöðumatsfundir

Hugarflugsfundir

Frágangur

Verkfærin

Mat á nauðsyn stefnumótunar (tilefni)

Áherslur → Verkefni → Markmið → Meginmarkmið → Framtíðarsýn

Áherslur	Verkefni	Markmið	Meginmarkmið	Framtíðarsýn
Endurskoðun á eldri stefnu	Stjórnarsáttmáli	Farið yfir tilgang	Hvernig lítur árangur út?	Framfarir til lengri tíma
Framþróun - nýsköpun	Fjármálaáætlun	Hvaða hreyfingu þarf að ná fram?	Hver er hagur markhópsins?	Virðisauki fyrir samfélagið
Endurmat - lærdómur	Samstarf við hagaðila, Alþingi…	Efla, styrkja, bæta		Hvetjandi

Áherslur – áskoranir – tækifæri

Hvert skal stefna – æskileg áhrif fyrir heildina

Hvað er til staðar?

Tilefni | Stöðumat og innsýn | Greining og úrvinnsla | Valkostir

1) Lög	2) Stefnur/áætlanir	3) Reglugerðir	4) Annað

MARKMIÐ:
Gera aðilum grein fyrir því hvað er nú þegar til staðar innan eða utan skipulagsheildarinnar eða í málaflokknum sem tengist eða getur tengst stefnu okkar og markmiðum.

HVERNIG NOTA SKAL VINNUBLAÐIÐ:
Því mætti dreifa til ábyrgðaraðila einstakra málaflokka og safna saman öllum gögnum og lista að lokum í eitt skjal sem lagt er til grundvallar vinnunni.

Hagsmunaaðilagreining

Hverjir eru hagsmunaaðilar málefnisins og hvað einkennir þá?

Tilefni → Stöðumat og innsýn → Greining og úrvinnsla → Valkostir

	ÁHUGI HAGSMUNAÐILA: Minni	ÁHUGI HAGSMUNAÐILA: Meiri
ÁHRIF HAGSMUNAAÐILA: Meiri	ÁHRIF EN MINNI ÁHUGI	ÁHRIF OG ÁHUGI
ÁHRIF HAGSMUNAAÐILA: Minni	MINNI ÁHRIF OG MINNI ÁHUGI	MINNI ÁHRIF EN ÁHUGI

MARKMIÐ:

Að skilgreina bæði **innri og ytri hagsmunaaðila** sem geta haft bæði bein og óbein áhrif á viðfangsefnið.

Innri og ytri hagsmunaaðilar eru þeir sem geta haft mikil áhrif á ákvarðanir okkar eða/og verða sjálfir fyrir miklum áhrifum af ákvörðunum okkar.

HVERNIG NOTA SKAL VINNUBLÖÐIN:

Fyrst lista þátttakendur upp hagsmunaaðila og koma sér svo saman um hvar þeir eiga heima á kortinu.

PESTLE-greining

MARKMIÐ: Skilgreina og draga fram hvernig ytri áhrifaþættir geta haft áhrif á viðfangsefnið. Þannig er borið kennsl á tækifæri sem leynast í umhverfinu og einnig lagt mat á mögulegar ógnir svo hægt sé að bregðast við þeim.

PÓLITÍK

1.
2.
3.

TÆKNI

1.
2.
3.

EFNAHAGUR

1.
2.
3.

LÖG

1.
2.
3.

SAMFÉLAGIÐ

1.
2.
3.

UMHVERFI

1.
2.
3.

Blue Ocean - áttavitinn

Tilefni | Stöðumat og innsýn | Greining og úrvinnsla | Valkostir

MARKMIÐ: Draga fram hvað það er sem við erum að gera í dag sem er mögulega óskynsamlegt og hvað það er sem við erum ekki að gera í dag en ættum að vera að gera því það gæti gagnast.

HVERNIG NOTA SKAL VINNUBLÖÐIN:
Fyrst er hugmyndum safnað saman frá þátttakendum. Því næst er atriðum forgangsraðað. Það er t.d. hægt að gera með punkta kerfi þar sem hver þátttakandi hefur 5 punkta til ráðstöfunar.

HÆTTA

Eitthvað sem þykir sjálfsagt en við ættum að hætta að gera

DRAGA ÚR

Eitthvað sem þykir sjálfsagt en við viljum draga úr

BYRJA

Eitthvað sem við getum innleitt eða tekið upp sem er alveg nýtt

GERA MEIRA

Eitthvað sem við getum gert miklu betur en þekkist í dag

Lencioni-spurningar

1. **Af hverju** framkvæmum við / gerum við x?
2. **Hvernig** ættum við að framkvæma x?
3. **Hvernig** ætlum við að ná árangri?
4. Hvað skiptir **mestu máli** nákvæmlega **núna**? (næstu 3-12 mán.)
5. **Hver** þarf að gera **hvað**, hvenær og **hvernig** (svo þessi mikilvægustu atriði komist í framkvæmd)?

Samfélagslegt gildi stefnumótunar – stóra myndin

Tilefni → Stöðumat og innsýn → Greining og úrvinnsla → Valkostir

Mótun á framtíðarýn - Sagnatafla

Tilefni | Stöðumat og innsýn | Greining og úrvinnsla | Valkostir

MARKMIÐ:
Fá þátttakendur til að sjá fyrir sér og útskýra **æskilega framtíð** með því að nota bæði orð og myndir. Breyta skal ártali á vinnublaði í takt við það ár sem líta á til.

HVERNIG NOTA SKAL VINNUBLAÐIÐ:
3-4 manna hópar beðnir um að sjá fyrir sér og útskýra æskilega framtíð varðandi það málefni sem ákveðið hefur verið. Hópunum eru gefnar um 20-30 mínútur

Árið er 2030

Stöðuskýrsla um okkar viðfangefni árið 2030 er á forsíðum allra miðla. Hver er fyrirsögnin?:

Skref fyrir skref lýsing: hvað þarf að gerast til að raungera framtíðarsýn fyrir árið 2030?

Hvaða áskoranir eru í veginum?

Dæmi um framtíðarsýn

Stjórnvöld og samfélagið allt vinna sameiginlega að framgangi sjálfbærrar þróunar. Ísland hefur innleitt heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna.
Stjórnvöld hafa sjónarmið sjálfbærni, velsældar og réttlátra umskipta til hliðsjónar við alla áætlanagerð þ.m.t. í ákvarðanatöku í ríkisfjármálum. Gætt er að því að skaða ekki hagsmuni komandi kynslóða, jaðarsettra hópa og annarra ríkja. Áhersla er lögð á að læra af og miðla reynslu og þekkingu með öðrum ríkjum.
Á Íslandi er velsældarhagkerfi og landið er meðal forysturíkja í þróun og eftirfylgni mælikvarða um hagsæld og lífsgæði. Árangur Íslands byggir á sterku velferðarsamfélagi, grænum lausnum á sviði umhverfismála og samkeppnishæfni atvinnulífsins. (Stefna Íslands um sjálfbæra þróun, 2024)

SVÓT-greining á stöðu

KOSTIR

STYRKLEIKAR

Styrkleikar í starfsemi eða umhverfi sem **styðja við** eða **auðvelda** okkur að vinna að markmiði.

- Hvað gengur vel?
- Hvaða bjargir/innviðir eru til staðar?
- Hverju getum við lært af?

TÆKIFÆRI

Tækifæri í umhverfinu sem gætu **flýtt fyrir** eða **má nýta** til að ná framgangi markmiða.

- Hvað erum við ekki að gera?
- Er hægt að koma af stað nýju samstarfi?
- Hvað getum við gert og erum ekki að gera?

ÓKOSTIR

VEIKLEIKAR

Veikleikar eða ástæður sem valda **töfum** eða **flækjast fyrir** framgangi markmiða.

- Hvað gengur síður?
- Hvað þurfum við að forðast?
- Hvaða bjargir/innviðir eru ekki til staðar?

ÓGNANIR

Ytri **ógnanir** og **hindranir** eru í vegi framfara sem **erfitt** er að hafa áhrif á?

- Hvaða áhættur eru í ytra umhverfi?
- Hvað hindrar framfarir?

INN Á VIÐ | ÚT Á VIÐ

MARKMIÐ:
Skilgreina og draga fram upplýsingar um innri og ytri þætti sem hafa eða geta haft áhrif á viðfangsefnið svo við skiljum þá betur og getum brugðist við þeim.

Styrkleikar og veikleikar tilheyra innri þáttum og ógnanir og tækifæri tilheyra ytri þáttum.

Dæmi um úrvinnslu SVÓT - skilgreining aðgerða

Tilefni | Stöðumat og innsýn | **Greining og úrvinnsla** | Valkostir

Styrkleiki	Lýsing	Aðgerðir til að halda við eða auka við styrkleika

Veikleiki	Lýsing	Aðgerðir til að draga úr eða vinna bug á veikleikum

Ógnanir	Lýsing	Aðgerðir til að draga úr eða vinna bug á ógnunum

Tækifæri	Lýsing	Aðgerðir til að nýta tækifæri

Greining kynja- og jafnréttissjónarmiða – fyrsta skref

Staða	Jákvæð	Hlutlaus	Neikvæð
Kynjasjónarmið	• Notkun á stafrænni þjónustu er óháð kynjum og búsetu.	• Mikið af kyngreindum gögnum liggja fyrir á málefnasviðinu, m.a. hjá Þjóðskrá Íslands og hjá Hagstofu Íslands.	• Kynjahalli nemenda í tæknigreinum, á meðal kennara og stjórnenda í faginu. • Karllæg grein. Kynjahalli starfsfólks í teymum. • Kynjahalli við miðlun og að hluta skráningu upplýsinga úr grunnskrám (t.d. Vensl, forræði, fjölskyldunúmer).
Önnur jafnréttissjónarmið	• Aðgengi bætt óháð búsetu. • Aðgengi fatlaðra að stafrænni þjónustu í gegnum innleiðingu aðgengisstefnu. • Aðgengi eldri borgara að upplýsingatækni í gegnum umboðskerfi ísland.is		• Aðgengi erlendra ríkisborgara að stafrænni þjónustu og upplýsingum um réttindi og skyldur.

Greining kynja- og jafnréttissjónarmiða – annað skref

Viðfangsefni	Staða	Tækifæri til úrbóta
Skráning gagna	Mikið af kyngreindum gögnum liggja fyrir á málefnasviðinu, m.a. hjá Þjóðskrá Íslands og hjá Hagstofu Íslands en kynjahalli er við miðlun og að hluta skráningu upplýsinga úr grunnskrám (t.d. vensl, forræði, fjölskyldunúmer).	Tækifæri eru til að bæta skráningu á ýmsum upplýsingum í grunnskrám svo sem vensl og forræði.
Aðgengi að þjónustu	Aðgengi að þjónustu er óháð kyni og búsetu. Sérstaklega er tekið tillit til fatlaðs fólks og eldri borgara í aðgengisstefnu og með umboðskerfi ísland.is. Áskoranir eru tengdar aðgengi erlendra ríkisborgara að stafrænni þjónustu og upplýsingum um réttindi og skyldur.	Auka þarf framboð upplýsinga á öðrum tungumálum en íslensku og kynna þjónustuna á stöðum sem erlendir ríkisborgarar eru líklegir til að sjá.
Starfsfólk	Karllæg grein. Kynjahalli er á meðal starfsfólks í teymum sem vinna að stafvæðingu þjónustu. Einnig er kynjahalli á meðal nemenda í tæknigreinum, kennara og stjórnenda í faginu.	Leggja mætti áherslu á fjölbreytileika teyma í útboðum vegna vinnu við stafvæðingu þjónustu.

Áhrifakeðja markmiða

Aðföng (e. input) → **Ferli** (e.process) → **Afurðir/ Skilvirkni** (e. output) → **Áhrif** (e. outcome) → **Framfarir** (e. end-outcome)

- Aðföng: Áherslumarkmið; Hlutverkamarkmið
- Ferli: Aðgerðabundið markmið; Verkefnamarkmið
- Afurðir/Skilvirkni: Þjónustu-markmið; Skilvirkni-markmið
- Áhrif: Áhrifamarkmið

Innan kerfis

Út á við – fyrir samfélagið

Tilefni | Stöðumat og innsýn | Greining og úrvinnsla | Valkostir

5 leiðir stjórnvalda til árangurs

Verkefni/Aðgerðir: Bein þjónusta stofnana eða aðkeypt, hönnun þjónustu, viðskiptaliprun, stafrænar lausnir.

Upplýsingar: Upplýsingagjöf, fræðslustarf, ráðgjöf, merkingar, ráðleggingar.

Hagrænir hvatar: Skattar, gjöld, skattafsláttur, styrkir, framseljanleg leyfi, kvótar, uppboð, leyfisveitingar, lán og tryggingar o.s.frv.

Reglusetning/löggjöf: Boð og bönn, réttindi, markaðsreglur, reglusetning fyrir framleiðslu, neytendur.

Hnippingar: Jákvæð inngrip/atferlisfræði (e. Nudge).

Lykilviðfangsefni til næstu ára

- Í kjölfar stöðumats eru dregin fram **5-10 lykilviðfangsefni** fyrir málefnið sem stöðumatið hefur dregið fram.
- Gott að setja þau fram númeruð svo auðvelt sé að vísa til þeirra í umræðu eða í samráðsgátt stjórnvalda.
- Metið hvaða upplýsingar úr stöðumati **skipta mestu máli** og hvað **þarf að leita svara við** til að hægt sé að skilgreina stefnu til næstu ára?
- Mikilvægt framhald af stöðumati – **kemur í veg fyrir að lagt sé af stað í vegferð þar sem leitað er svara við of mörgum viðfangsefnum** (með öðrum orðum er varasamt að fara af stað og ætla stefnumótuninni að svara öllum áskorunum sem fram hafa komið, nýta öll tækifæri o.s.frv.).
- **Engin stefnumótun getur svarað öllu** og ef það er reynt er líklegra en ekki að stefnumótunin endi með því að svara engu sem í raun skiptir máli.

Áherslur til umræðu

Tilefni | Stöðumat og innsýn | Greining og úrvinnsla | **Valkostir**

Hvað er jákvætt? Hvers vegna?

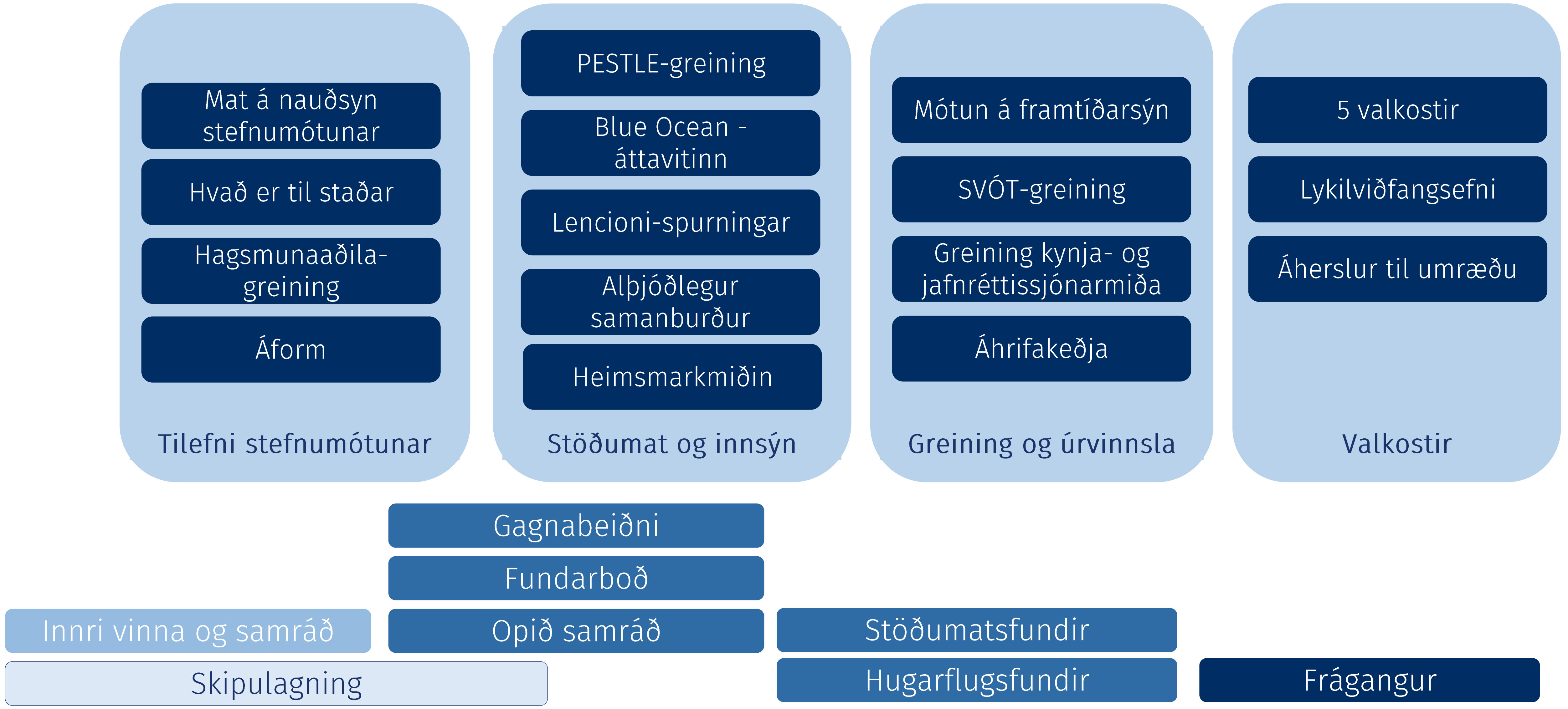
Hvað orkar tvímælis? Hvers vegna?

Er eitthvað sem vantar?

Val á verkfærum

Val á verkfærum

Hvaða verkfæri henta hvenær í ferlinu?



Val á verkfærum

1. Stefnumarkandi ákvörðun

Tilefni stefnumótunar
- Mat á nauðsyn stefnumótunar
- Hvað er til staðar
- Hagsmunaaðila-greining
- Áform

Stöðumat og innsýn
- PESTLE-greining
- Blue Ocean - áttavitinn
- Lencioni-spurningar
- Alþjóðlegur samanburður
- Heimsmarkmiðin

Greining og úrvinnsla
- Mótun á framtíðarsýn
- SVÓT-greining
- Greining kynja- og jafnréttissjónarmiða
- Áhrifakeðja

Valkostir
- 5 valkostir
- Lykilviðfangsefni
- Áherslur til umræðu

Gagnabeiðni

Fundarboð

Innri vinna og samráð

Opið samráð

Stöðumatsfundir

Skipulagning

Hugarflugsfundir

Frágangur

Val á verkfærum

2. Innri málefni eða tæknileg mál

Tilefni stefnumótunar
- Mat á nauðsyn stefnumótunar
- Hvað er til staðar
- Hagsmunaaðila-greining
- Áform

Stöðumat og innsýn
- PESTLE-greining
- Blue Ocean - áttavitinn
- Lencioni-spurningar
- Alþjóðlegur samanburður
- Heimsmarkmiðin

Greining og úrvinnsla
- Mótun á framtíðarsýn
- SVÓT-greining
- Greining kynja- og jafnréttissjónarmiða
- Áhrifakeðja

Valkostir
- 5 valkostir
- Lykilviðfangsefni
- Áherslur til umræðu

Gagnabeiðni

Fundarboð

Innri vinna og samráð

Opið samráð

Stöðumatsfundir

Skipulagning

Hugarflugsfundir

Frágangur

Val á verkfærum

3. Sértæk viðfangsefni

Tilefni stefnumótunar
- Mat á nauðsyn stefnumótunar
- Hvað er til staðar
- Hagsmunaaðila-greining
- Áform

Stöðumat og innsýn
- PESTLE-greining
- Blue Ocean - áttavitinn
- Lencioni-spurningar
- Alþjóðlegur samanburður
- Heimsmarkmiðin

Greining og úrvinnsla
- Mótun á framtíðarsýn
- SVÓT-greining
- Greining kynja- og jafnréttissjónarmiða
- Áhrifakeðja

Valkostir
- 5 valkostir
- Lykilviðfangsefni
- Áherslur til umræðu

Gagnabeiðni

Fundarboð

Innri vinna og samráð

Opið samráð

Stöðumatsfundir

Skipulagning

Hugarflugsfundir

Frágangur

Val á verkfærum

4. Afmarkaðar fagstefnur eða áætlanir

Tilefni stefnumótunar
- Mat á nauðsyn stefnumótunar
- Hvað er til staðar
- Hagsmunaaðila-greining
- Áform

Stöðumat og innsýn
- PESTLE-greining
- Blue Ocean - áttavitinn
- Lencioni-spurningar
- Alþjóðlegur samanburður
- Heimsmarkmiðin

Greining og úrvinnsla
- Mótun á framtíðarsýn
- SVÓT-greining
- Greining kynja- og jafnréttissjónarmiða
- Áhrifakeðja

Valkostir
- 5 valkostir
- Lykilviðfangsefni
- Áherslur til umræðu

Gagnabeiðni

Fundarboð

Innri vinna og samráð

Opið samráð

Stöðumatsfundir

Skipulagning

Hugarflugsfundir

Frágangur

5. Stefna þvert á málefnasvið

Tilefni stefnumótunar
- Mat á nauðsyn stefnumótunar
- Hvað er til staðar
- Hagsmunaaðila-greining
- Áform

Stöðumat og innsýn
- PESTLE-greining
- Blue Ocean - áttavitinn
- Lencioni-spurningar
- Alþjóðlegur samanburður
- Heimsmarkmiðin

Greining og úrvinnsla
- Mótun á framtíðarsýn
- SVÓT-greining
- Greining kynja- og jafnréttissjónarmiða
- Áhrifakeðja

Valkostir
- 5 valkostir
- Lykilviðfangsefni
- Áherslur til umræðu

Gagnabeiðni

Fundarboð

Innri vinna og samráð

Opið samráð

Stöðumatsfundir

Skipulagning

Hugarflugsfundir

Frágangur

Val á verkfærum

6. Umfangsmiklar fagstefnur/áætlanir þvert á málefnasvið

Tilefni stefnumótunar
- Mat á nauðsyn stefnumótunar
- Hvað er til staðar
- Hagsmunaaðila-greining
- Áform

Stöðumat og innsýn
- PESTLE-greining
- Blue Ocean - áttavitinn
- Lencioni-spurningar
- Alþjóðlegur samanburður
- Heimsmarkmiðin

Greining og úrvinnsla
- Mótun á framtíðarsýn
- SVÓT-greining
- Greining kynja- og jafnréttissjónarmiða
- Áhrifakeðja

Valkostir
- 5 valkostir
- Lykilviðfangsefni
- Áherslur til umræðu

Gagnabeiðni

Fundarboð

Innri vinna og samráð

Opið samráð

Stöðumatsfundir

Skipulagning

Hugarflugsfundir

Frágangur

Samantekt og næstu skref

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

Meðal hlutverka þess er að efla og samhæfa vinnubrögð ráðuneyta með ráðgjöf og tilmælum og tillögum að fræðslu.

Áfram verða haldin námskeið í samstarfi við Stjórnarráðsskólann og eru áform um framhaldsnámskeið um gerð stefnu (hvítbókar).

Í desember 2025 gerir stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála könnun um stöðu stefnumótunar innan Stjórnarráðsins og verða niðurstöður hennar nýttar til að skipuleggja frekari fræðslu.

Endurgjöf ykkar í kjölfar þessa námskeiðs er mikilvæg fyrir skipulagningu frekari fræðslu.

April 2025

Opinber stefnumótun – stöðumat og valkostir

Marta Birna Baldursdóttir og Rósa Guðrún Erlingsdóttir

Stjórnarráð Íslands