|  |
| --- |
| Október 2020, 2. útg. |
| Stöðumat og valkostir  Sniðmát og leiðbeiningar |
| Stjórnarráð Íslands |

Efnisyfirlit

[Stöðumat og valkostir 3](#_Toc16857058)

[1. Inngangur 4](#_Toc16857059)

[1.1 Umgjörð og skipulag stefnumótunar 4](#_Toc16857060)

[1.2 Afmörkun viðfangsefnis 4](#_Toc16857061)

[1.3 Tilefni endurskoðunar/stefnumótunar 5](#_Toc16857062)

[2. Samráð 6](#_Toc16857063)

[2.1 Skilgreining framkvæmdaaðila, samstarfsaðila og hagsmunaaðila 6](#_Toc16857064)

[2.2 Framkvæmdaaðilar 6](#_Toc16857065)

[2.3 Samstarfsaðilar 6](#_Toc16857066)

[2.4 Hagsmunaaðilar 7](#_Toc16857067)

[3. Stöðumat 8](#_Toc16857068)

[3.1 Þróun fjárheimilda 8](#_Toc16857069)

[3.2 Greining á stöðunni 8](#_Toc16857070)

[3.3 Stöðumat á kynja- og jafnréttissjónarmiðum 9](#_Toc16857071)

[3.4 Mat á árangri gildandi stefna 9](#_Toc16857072)

[3.5 Þróun í nágrannalöndum 9](#_Toc16857073)

[3.6 Lykilviðfangsefni til næstu ára 10](#_Toc16857074)

[4. Valkostir, framtíðarsýn og áherslur til umræðu 12](#_Toc16857075)

[4.1 Valkostir – leiðir 12](#_Toc16857076)

[4.2 Drög að framtíðarsýn 12](#_Toc16857077)

[4.3 Áherslur 13](#_Toc16857078)

[5. Hver er þín skoðun? 15](#_Toc16857079)

[6. Viðaukar 16](#_Toc16857080)

[6.1 Skilgreindir samstarfsaðilar 16](#_Toc16857081)

[6.2 Skilgreindir hagsmunaaðilar 16](#_Toc16857082)

[6.3 Umhverfi og tölfræði 16](#_Toc16857083)

[6.4 Aðrar heimildir og tilvísanir 16](#_Toc16857084)

[7. Vinnublöð 17](#_Toc16857085)

Stöðumat og valkostir

Þetta skjal heitir Stöðumat og valkostir – Sniðmát og leiðbeiningar og því er ætlað að vera tæki sem allir þeir sem vinna að stefnumótun og áætlanagerð geta stuðst við þegar unnið er að undirbúningi stefnumótunar. Sniðmátið skiptist í kafla þar sem útskýrt er fyrir notanda hvað þarf að gera. Í leiðbeiningunum er einnig gefið til kynna hversu langur hver millikafli eigi að vera en einungis er um viðmið að ræða en til að auka á læsileika skýrslu á borð við þessa er miðað við að hún sé í kringum 30 blaðsíður. Sjálf greiningin kann að vera lengri en á þá heima í viðauka. Notendur geta stuðst við svokölluð vinnublöð til að safna gögnum og undirbúa efni fyrir skýrsluna. Með því að opna hlekki á spássíu koma upp viðeigandi vinnublöð. Notendur taka síðan helstu niðurstöður úr vinnublöðunum og nota í sjálft stöðumatið.

Stöðumat og valkostir er greining á tilteknu viðfangsefni sem stjórnvöld hafa ákveðið að skoða nánar, ýmist sem undanfari stefnumótunar og/eða frumvarpsgerðar. Stöðumatið er hægt að setja í opið samráð á [samráðsgáttinni](https://samradsgatt.island.is/oll-mal?FilterDate=LatestChanged) á vef Stjórnarráðsins, þar sem almenningi og hagsmunaaðilum er boðið að taka þátt og setja fram sín sjónarmið um stöðumatið.

Stöðumat og valkostir innihalda upplýsingar um viðfangsefnið og núverandi stöðu þess. Tekin er saman sú tölfræði sem til er um viðfangsefnið, hvort sem hún er innlend eða samanburðar tölfræði við önnur ríki. Stöðumatið gefur gott yfirlit yfir lykilviðfangsefnin framundan og helstu leiðir eða áherslur við úrslausn þeirra.

Við gerð stöðumats og valkosta er framkvæmdaaðilum, samstarfsaðilum og hagsmunaaðilum jafnan boðið að taka þátt og koma sínum sjónarmiðum og sérþekkingu um málefnið á framfæri.



#### Stöðumat og valkostir er hluti af stefnumótunarferli stjórnvalda

Að loknu samráði um stöðumat og valkosti eru niðurstöður dregnar saman og mótuð stefna sem inniheldur framtíðarsýn fyrir málefnið og markmið sem marka leiðina ásamt áherslum. Stefnu fylgir yfirleitt aðgerðaáætlun. Stöðumat og valkosti er jafnframt hægt að nota sem grundvöll fyrir frumvarpsgerð.

Þegar stefna eða frumvarp liggur fyrir fá almenningur og hagsmunaaðilar að jafnaði tækifæri til þess að koma á framfæri ábendingum sínum og sjónarmiðum í formlegu samráðsferli áður en endanleg afstaða er mótuð. Leiðbeiningar fyrir gerð stefnu má finna í öðru skjali, Stefna.

# Inngangur

**Viðmið um lengd kafla: 1/4 síða**. Í þessum kafla er gerð grein fyrir því hvaða viðfangsefni er til umfjöllunar, vísað er í lög og málefnasviðsnúmer og/eða málaflokks. Þá er gert ráð fyrir að fjallað sé stuttlega um skipulag við gerð stöðumats og valkosta, t.d. hvenær vinnan hófst o.s.frv.

* Gerð er grein fyrir því viðfangsefni sem umfjöllunin nær til.
* Greint er frá hvaða ráðuneyti og stofnanir falla undir málefnasviðið/málaflokkinn ef við á.
* Tekið er fram hvort fyrir liggi stefna (stefnur) sem uppfærð verði með vinnunni.
* Greint er frá því hver lokaafurð vinnunnar er og hvort hún fari í samráðsferli.

## Umgjörð og skipulag stefnumótunar

**Viðmið um lengd kafla: 1/4 síða**. Í þessum hluta er rakið formlegt ferli vinnu við stöðumat og greiningu valkosta og hverjir komu að því ferli.

* Greint er frá því undir hvaða ráðherra ábyrgð á málefninu fellur og hvort það gangi þvert á önnur ráðuneyti.
* Var settur á fót stýrihópur eða nefnd til að halda utan um vinnunna sem fram fór?
* Hvernig var staðið að stofnun stýrihóps og hverjir voru skipaðir þar til starfa?
* Nefna aðra aðila sem hafa komið að vinnu hópsins, s.s. utanaðkomandi ráðgjafa eða sérfræðinga.

## Afmörkun viðfangsefnis

**Viðmið um lengd kafla: 1/4 síða**. Í þessum hluta er rakið hvaða málefnasvið og málaflokkar falla undir viðfangsefnið.

* Taldir eru upp málaflokkar og aðrir þættir er varða málefnasviðið sem eru til umfjöllunar í stöðumatinu.
* Eru einhver tiltekin viðfangsefni sem liggja utan við gerð stöðumatsins sem rétt er að taka fram?
* Talið upp hversu margar stofnanir falla undir viðfangsefnið og þeim lýst nánar í undirköflum.

### Stofnun 1

**1-2 efnisgreinar:** Fjallað um meginviðfangsefni stofnunar er varða stöðumatið.

### Stofnun 2

**1-2 efnisgreinar:** Fjallað um meginviðfangsefni stofnunar er varða stöðumatið.

## Tilefni endurskoðunar/stefnumótunar

**Viðmið um lengd kafla: 1/4 síða**. Í þessum kafla þarf að rekja hvert tilefni stöðumatsins er. Hvort um er að ræða endurskoðun á fyrirliggjandi stefnu, eldri stefnum, stefnumótun eða frumvarpsgerð frá grunni. Af hverju er ráðist í stefnumótun eða frumvarpsgerð á þessu stigi? Er gildistími að renna sitt skeið, er það vegna utanaðkomandi aðstæðna, pólitískra áhersla eða eru breyttar forsendur í þjóðfélaginu o.s.frv.?

Vinnublöð

* [Stefnumótun og breytingar](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88cb-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* [Hvað er til staðar?](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c2-c8da-11e9-9449-005056bc530c)

Til að leggja grunn að þessum kafla mætti nýta vinnublað: [Stefnumótun og breytingar](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88cb-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]. Þá má einnig horfa til vinnublaðs: [Hvað er til staðar?](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c2-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]

* Greint frá því hvort þegar liggi fyrir heildstæð stefna á sviði viðfangsefnis, meginatriði stefnunnar, hvenær stefna var samþykkt og gildistíma.
* Fjallað er um hvað verður um eldri stefnuskjöl (verða þau t.d. samþætt inn í nýja stefnu) þegar núverandi endurskoðun er lokið og ný stefna tekur gildi.

### Stefna 1

Hér eru rakin meginatriði viðkomandi stefnu, hvenær hún var samþykkt og hver gildistíminn er. *Ef kaflinn á ekki við er honum eytt.*

### Stefna 1

Hér eru rakin meginatriði viðkomandi stefnu, hvenær hún var samþykkt og hver gildistíminn er. *Ef kaflinn á ekki við er honum eytt.*

# Samráð

Í þessum kafla er rakið hvernig samráði við framkvæmdaaðila, samstarfsaðila og hagsmunaaðila var háttað við gerð stöðumats og valkosta.

## Skilgreining framkvæmdaaðila, samstarfsaðila og hagsmunaaðila

**Viðmið um lengd kafla:** **1/4 síða**. Í þessum hluta er fjallað um hverja stefnan snertir, hverjir sinni framkvæmd verkefna, í samstarfi við hverja og hverjir eru helstu hagsmunaaðilar. Hægt er að nota einfalt Excel-skjal til að halda utan um þessa greiningu, t.d. vinnublað: [Hagsmunaaðilagreining](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c1-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT].

Vinnublað

* [Hagsmunaaðilagreining](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c1-c8da-11e9-9449-005056bc530c)

Framkvæmdaaðilar eru stofnanir og fulltrúar verkefna sem bera ábyrgð á framkvæmd verkefna sem varða viðfangsefnið beint. Samstarfsaðilar eru önnur ráðuneyti, stofnanir og sveitarfélög sem eru ekki beinn hluti viðfangsefnisins en eru með einhverjum hætti í samstarfi um framkvæmd verkefna á þessu sviði. Undir samstarfsaðila er einnig horft til aðkomu einkaaðila ef veiting þjónustu er í höndum einkaaðila á grundvelli þjónustusamninga. Hagsmunaaðilar eru aftur á móti stofnanir, félagasamtök og hagsmunasamtök ásamt fulltrúum stjórnmálaflokka sem kunna að verða fyrir áhrifum eða hafa beinan hag af tiltekinni ákvörðun eða athöfnum.

## Framkvæmdaaðilar

**Viðmið um lengd kafla: 1/4 síða**. Greint frá því hvernig samráði við framkvæmdaaðila var háttað, t.d. hvort haldnir voru vinnufundir eða átti sér stað samtal með öðrum hætti?

Hér ber að rekja hverjir framkvæmdaaðilar eru og hvernig gagnaöflun og samráði við þá var háttað.

* Hvenær voru vinnufundir haldnir, hversu margir, hversu margir fulltrúar framkvæmdaaðila tóku þátt í samráðinu o.s.frv.? Um skipulag greiningarfunda og stefnumótunarfunda má einnig sjá vinnublöð: [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC] og [Skipulagning stefnumótunarfunda](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c8-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC].

Vinnublöð

* [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* [Skipulagning stefnumótunarfunda](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c8-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* Dagskrá og markmið fundanna rakin, t.d. hvort þeim hafi verið ætlað að skilgreina áskoranir í upphafi vinnu og leggja línur fyrir ferlið framundan.
* Hvaða aðferð var notuð við gagnaöflun, var t.d. framkvæmd SVÓT Blue Ocean eða PESTEL greining eða voru aðrar aðferðir notaðar?

## Samstarfsaðilar

**Viðmið um lengd kafla: 1/4 síða**. Rakið hverjir samstarfsaðilar um viðfangsefnið eru og hvernig gagnaöflun og samráði við þá var háttað. Sé fjöldi samstarfsaðila verulegur er æskilegt að upptalning sé höfð í sérstökum viðauka.

* Hvenær og hversu oft voru fundir haldnir, þá komi fram hversu margir fulltrúar samstarfsaðila tóku þátt í samráðinu.
* Um skipulag greiningarfunda og stefnumótunarfunda má einnig sjá vinnublöð: [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC] og [Skipulagning stefnumótunarfunda](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c8-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC].

Vinnublöð

* [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* [Skipulagning stefnumótunarfunda](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c8-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* Dagskrá og markmið fundanna rakin í meginatriðum.
* Hvaða aðferð var notuð við gagnaöflun, var t.d. framkvæmd SVÓT, Blue Ocean eða PESTEL greining eða voru aðrar aðferðir notaðar?

## Hagsmunaaðilar

**Viðmið um lengd kafla: 1/4 síða**. Rakið hverjir voru skilgreindir sem hagsmunaaðilar, hvernig skilgreiningu á þeim var háttað, hvernig gagnaöflun og samráði við hagsmunaaðila var háttað. Sé fjöldi hagsmunaaðila verulegur er æskilegt að upptalning sé höfð í sérstökum viðauka.

**Hugtakið**: Hagsmunaaðilar eru þeir sem eiga hagsmuna að gæta, fjárhagslegra eða annarra. Þar á meðal eru frjáls félagasamtök, launþegar og atvinnurekendur, neytendur, sveitarfélög, opinberar stofnanir, o.s.frv.

* Fram komi hvenær og hversu oft fundnir voru haldnir, þá komi fram hversu mörgum hagsmunaaðilum var boðin þátttaka í fundum og hversu margir fulltrúar hagsmunaaðila tóku þátt í samráðinu.

Vinnublöð

* [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs /málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* [Skipulagning stefnumótunarfunda](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c8-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* Um skipulag greiningarfunda og stefnumótunarfunda má einnig sjá vinnublöð: [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC] og [Skipulagning stefnumótunarfunda](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c8-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC].
* Dagskrá og markmið fundanna rakin í meginatriðum.
* Fram komi hvaða aðferð var notuð við gagnaöflun, var t.d. framkvæmd SVÓT, Blue Ocean eða PESTEL greining eða voru aðrar aðferðir notaðar?

# Stöðumat

**Viðmið um lengd kafla: 1-2 efnisgreinar**. Í þessum kafla er inngangur sem fjallar um með hvaða hætti stöðumat var unnið og hvaða aðferðum var beitt við kortlagninguna, t.d. SVÓT, PESTEL, viðhorfskannanir o.s.frv. Til að afla efnis í þennan kafla má nota vinnublað: [Gagnabeiðni](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c0-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC], vinnublað: [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC] og vinnublað: [Fundarboð fyrir stöðumatsfundi](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88bf-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC].

Vinnublöð

* [Gagnabeiðni](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c0-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* [Fundarboð fyrir stöðumatsfundi](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88bf-c8da-11e9-9449-005056bc530c)

## Þróun fjárheimilda

**Viðmið um lengd kafla: 1/2-1 síða**. Í þessum lið eru fjárframlög til málaflokksins og útgjöld rakin. Leitast skal við að hafa framsetningu skýra og nota gröf eins og við á. Sýna þróun heildarútgjalda 3-5 ár aftur í tímann og rekja fyrirliggjandi spár um þróun útgjalda.

* Greina frá heildarútgjöldum og framlögum til stofnana.
* Greina frá öðrum útgjöldum sem varða sértæk verkefni eða framlög.
* Greina frá skiptingu fjárveitinga í greitt úr ríkissjóði annars vegar og rekstrartekjur hins vegar.
* Rekja í stuttu máli ástæður helstu breytinga og/eða þróunar.

## Greining á stöðunni

**Viðmið um lengd kafla: 2-3 síður**. Í þessum kafla komi fram efnisleg umfjöllun um niðurstöður stöðumats. Hafi verið unnin ítarleg greiningarvinna eða sértækar greiningar á borð við SVÓT, PESTEL, stöðumat á jafnrétti, greining á fjárhagslegum áhrifum eða framkvæmdar viðhorfskannanir mætti birta slíkar niðurstöður í sérstökum viðaukum og vísa til hér í meginmáli. Hér mætti nota fjölmargar vinnuaðferðir og sjá má dæmi í vinnublaði: [SVÓT greining fyrir opinbera aðila](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88cc-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT], einnig vinnublað: [Blue Ocean-áttavitinn](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88bd-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT], vinnublað: [PESTLE – greining](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c6-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT], vinnublað: [Lencioni spurningar](https://www.stjornarradid.is/library/04-Raduneytin/ForsAetisraduneytid/Vondud-stefnumotun/Lencioni%20spurningar%202020.pptx), vinnublað: [Fiskbeinið](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88be-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT], vinnublað: [Sagnatafla (e. storyboard)](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c7-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT], vinnublað: [Innsæiskort](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c3-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT] o.fl.

Vinnublöð

* [SVÓT greining fyrir opinbera aðila](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88cc-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* [Blue Ocean-átta](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88bd-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* [PESTLE – greining](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c6-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* Lencioni spurningar
* [Fiskbeinið](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88be-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* [Sagnatafla (e. storyboard)](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c7-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* [Innsæiskort](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c3-c8da-11e9-9449-005056bc530c)

Ef hægt er að flokka efni stöðumats í tiltekna flokka mætti gera það með undirfyrirsögnum en það er ekki nauðsynlegt:

### [Flokkur 1]

Umfjöllun um stöðumat í tilteknu þema eða flokki. Ef kafli á ekki við er honum eytt.

### [Flokkur 2]

Umfjöllun um stöðumat í tilteknu þema eða flokki. Ef kafli á ekki við er honum eytt.

## Stöðumat á kynja- og jafnréttissjónarmiðum

Mikilvægt er að draga fram þau kynja- og jafnréttissjónarmið sem þarf að hafa í huga við mótun stefnu. Tilgangurinn er að tryggja að stefnan sem mótuð verður viðhaldi eða stuðli að kynjajafnrétti og öðrum jafnréttissjónarmiðum eftir því sem við á. Til að framkvæma mat skal nota vinnublað: [Staða kynja- og jafnréttissjónarmiða](https://www.stjornarradid.is/library/03-Verkefni/Mannrettindi-og-jafnretti/Jafnretti/Sta%c3%b0a%20kynja-%20og%20jafnr%c3%a9ttissj%c3%b3narmi%c3%b0a.pptx) [PPT].

Vinnublöð

* [Staða kynja- og jafnréttissjónarmiða](https://www.stjornarradid.is/library/03-Verkefni/Mannrettindi-og-jafnretti/Jafnretti/Sta%c3%b0a%20kynja-%20og%20jafnr%c3%a9ttissj%c3%b3narmi%c3%b0a.pptx)

Við skilgreiningu lykilviðfangsefna og mótun áherslna til næstu ára skal horfa til þess með hvaða hætti hægt er að draga úr neikvæðum áhrifum, styrkja eða viðhalda jákvæðum áhrifum og vinna með hlutlaus áhrif og efla til jákvæðra áhrifa. Niðurstöður greininga á kynja- og jafnréttissjónarmiðum endurspeglast eins og fram hefur komið í áherslum hér að neðan en einnig kann að vera rétt að setja markmið og mælikvarða fram í stefnu (annað skjal) til að ýmist bæta eða viðhalda núverandi stöðu.

## Mat á árangri gildandi stefna

Í þessum kafla eru gildandi stefnur gerðar upp m.t.t. markmiða eða ávinnings sem að var stefnt. Fjallað er um stefnu/r með því að setja heiti þeirra í undirtitil.

### Heiti gildandi stefnu 1

Fram komi hvenær viðkomandi stefna tók gildi, hverjir hafi komið að mótun hennar og hvernig til hafi tekist við framkvæmd hennar.

* Fjallað er í meginatriðum um þá framtíðarsýn sem stefnan byggist á.
* Greint er frá einstökum markmiðum og verkefnum sem tengjast stefnunni og tilgreina hver staðan er á þeim (þetta má gjarnan gera í töfluformi).

### Heiti gildandi stefnu 2

Sjá leiðbeiningar í fyrri kafla (ef kafli á ekki við er honum eytt).

## Ýmis önnur samfélagsleg áhrif

Í þessum kafla er dregin upp mynd af þróun ýmissa samfélagslegra málefna sem skipt geta sköpun við mótun stefnu eða frumvarpa. Hér er átt við þætti eins og samkeppnishæfni innanlands og í alþjóðlegu samhengi, byggðaþróun og áhrif stefnu og frumvarps á ólíka hópa samfélagsins. Þessi kafla talar saman við fyrri kafla um samráð og kunna ýmsar upplýsingar úr þeirri lota að nýtast við þessa greiningu.

### Alþjóðleg staða

Í þessum kafla er tekið saman yfirlit yfir alþjóðlega stöðu Íslands og samkeppnishæfni í viðkomandi málaflokki. Sérstaklega kann þetta að eiga við þegar unnið er að mótun stefnu eða frumvarps sem varðar atvinnugreinar. Ef þessi kafli á ekki við er honum eytt.

### Landsbyggðin

Í þessum kafla er tekið saman yfirlit yfir áhrif á landshluta og sveitarfélög með hliðsjón að viðfangsefninu. Hér er gerð tilraun til að draga fram þessi áhrif, hvort þau séu til staðar, hvort bregðast þurfi við þeim o.s.frv. Ef þessi kafli á ekki við er honum eytt.

### Atvinnulífið

Í þessum kafla verið er gera skil á samkeppnishæfni atvinnulífsins í stóra samhenginu ef um slíka málaflokka er ræða. Áhrif á tiltekna hópa í atvinnulífinu sem kunna að koma fram í kaflanum um samráð. Ef þessi kafli á ekki við er honum eytt.

### Íbúar

Í þessum kafla er reynt að meta hvort að tilteknar hópar samfélagsins, börn, aldraðir o.fl. verði fyrir áhrifum ef um slíka málaflokka er ræða. Áhrif á tiltekna hópa kunna að koma fram í kaflanum um samráð. Ef þessi kafli á ekki við er honum eytt.

## Þróun í nágrannalöndum

Í þessum kafla er dregin upp mynd af þróun þeirra málefna sem til umfjöllunar eru í helstu nágrannalöndunum. Sérstaklega ber að horfa til þróunar annars staðar á Norðurlöndunum og Evrópu almennt. Ef þessi kafli á ekki við er honum eytt. Einnig er hægt að hafa umfjöllun um þróun í nágrannalöndum í viðauka þyki ekki þörf á umfjöllun í meginmáli.

Huga ber sérstaklega að yfirlýsingum er tengjast málaflokknum sem viðfangsefnið tengist og íslensk stjórnvöld eiga aðild að, tengingu við heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna, og öðrum skuldbindingum af hálfu Íslands sem hafa bein áhrif á stefnumótun íslenskra stjórnvalda.

* Þar sem það á við er gerð grein fyrir yfirlýsingum eða stefnumörkun Evrópusambandsins með sérstakri áherslu á atriði er hafa áhrif innan EES.
* Fjallað er um yfirlýsingar Norrænu ráðherranefndarinnar er tengjast málaflokknum.
* Greint er frá hugsanlegri tengingu við heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna eða aðra stefnumörkun á vettvangi SÞ.
* Þar sem það á við er fjallað um alþjóðasamninga eða aðrar alþjóðlegar skuldbindingar er snerta málaflokkinn.
* Rakin er þau atriði yfirlýsinga sem hafa stefnumarkandi gildi fyrir Ísland.

### Stefnumörkun á vettvangi norrænu ráðherranefndarinnar

Í þessum kafla er fjallað um stefnumörkun af hálfu norrænu ráðherranefndarinnar sé slík stefnumörkun til staðar, sem og tengist viðfangsefnum og mögulegum úrlausnarefnum á Íslandi. Ef þessi kafli á ekki við er honum eytt.

### Stefnumörkun á vettvangi ESB

Í þessum kafla er fjallað um stefnumörkun á vettvangi Evrópusambandsins sé hún til staðar og hugsanlegar yfirlýsingar sem hafa stefnumarkandi gildi. Greint er frá hver sé fyrirliggjandi stefnumörkun Evrópusambandsins í málaflokknum. Þá mætti rekja þau atriði yfirlýsinga sem hafa stefnumarkandi gildi fyrir stöðumatið. Ef þessi kafli á ekki við er honum eytt.

### Önnur alþjóðleg stefnumörkun og umræða

Í þessum kafla er fjallað um stefnumörkun og umræðu á alþjóðlegum vettvangi í málaflokknum og hugsanlegar yfirlýsingar sem hafa stefnumarkandi gildi. Horfa skal sérstaklega til heimsmarkmiða Sameinuðu þjóðanna, OECD og annarra meginstofnana sem Ísland á aðild að. Hér mætti einnig taka dæmi um hvernig einstaka lönd hafa nálgast viðfangsefnið.

* Greint er frá meginstraumum umræðu er snertir málaflokkinn.
* Raktar eru spár um langtímaþróun viðfangsefna er snerta málaflokkinn.
* Reifuð er alþjóðleg tölfræði sem sýnir stöðu Íslands í málaflokknum í alþjóðlegu samhengi.
* Rakin er atriði hugsanlegra alþjóðlegra yfirlýsinga eða markmiðasetningar sem hafa stefnumarkandi gildi fyrir stöðumatið.

## Lykilviðfangsefni til næstu ára

Í þessum kafla eru dregin fram þau 5-10 lykilviðfangsefni stefnumótunar fyrir málefnið sem stöðumatið hefur dregið fram. Gott er að setja viðfangsefnin fram númeruð svo auðvelt sé að vísa til þeirra í opinberri umræðu eða á vettvangi samráðsgáttar stjórnvalda.

Við skrif á þessum kafla er gott að horfa til þess að velta fram þeim atriðum sem nauðsynlega þarfnast sérstakrar umræðu, annað hvort vegna þess að framkvæmd markmiða gengur illa eða um þau er ekki sátt og þörf er á umræðu á breiðum grunni. **Með öðrum orðum**: Hvaða upplýsingar úr stöðumati skipta mestu máli og hvað þarf að leita svara við til að hægt sé að skilgreina stefnu til næstu ára?

Ástæðan fyrir þessum stutta kafla er sú að þegar stöðumatið liggur fyrir er oft lagt 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.

**Athugið: Þetta er lykilskref í stefnumótuninni. Allt sem fram undan er hér ræðst af því sem ákveðið er á þessu stigi.**

Lýsing á viðfangsefni ætti að vera knöpp og nákvæm í einni setningu eða stuttri efnisgrein. Hér mætti nýta vinnublað: [Leitað að leiðum og úrlausnum](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c4-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT] ásamt öðrum.

Vinnublað

* [Leitað að leiðum og úrlausnum](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c4-c8da-11e9-9449-005056bc530c)

1. Lykilviðfangsefni reifað, t.d. sett fram ... „Leita þarf svara við...“ eða „Finna þarf leiðir til þess að ...“ o.s.frv.
2. Lykilviðfangsefni reifað
3. ...
4. ...
5. ...

# Valkostir, framtíðarsýn og áherslur til umræðu

Í þessum kafla eru sett fram drög að framtíðarsýn til frekari umræðu og útfærslu með almenningi og hagsmunaaðilum. Framtíðarsýnin er sett fram með það í huga til hversu langs tíma er raunhæft, eða nauðsynlegt, að setja fram slíka sýn fyrir málefnið. Hún ætti þó aldrei vera til skemmri tíma en fimm ára. Til að afla efnis í þennan kafla má nota vinnublað: [Skipulagning stefnumótunarfunda](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c8-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC].

Vinnublað

* [Skipulagning stefnumótunarfunda](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c8-c8da-11e9-9449-005056bc530c)

## Valkostir – leiðir

Hér kemur lýsing á þeim leiðum sem koma til greina til að ná þeim markmiðum sem dregin eru fram með framtíðarsýn og áherslum og eru til þess fallnar að leysa lykilviðfangsefnin. Eftirfarandi texti má standa í þessum kafla ef tilefni er til:

*Við val á leiðum þarf að líta til þess hvort þær henta viðfangsefninu, eru líklegar til árangurs, eru pólitískt fýsilegar, tæknilega fýsilegar, leiða til jákvæðra efnahagslegra áhrifa og langtímaáhrifa.*

Ljóst er að aðkoma opinberra aðila að verkefnum getur verið með ýmsu móti og mætti í því sambandi ræða um að helstu verkfærin sem við höfum við hönnun og framkvæmd opinberrar stefnu séu:

1. Upplýsingar, menntun, ráðgjöf.
2. Bein íhlutun hins opinbera.
3. Hagrænar aðgerðir / - hvatar.
4. Lagasetning eða „sjálfstýring“.
5. Hnippingar.

Við val á leiðum þarf að horfa til þeirrar vegferðar sem fram undan er, móta þarf framtíðarsýn og áherslur og meta hvaða leiðir eru fýsilegar til að ná að komast í æskilega stöðu. Á næstu síðum eru kynnt drög að framtíðarsýn og áherslum til frekari umræðu og útfærslu með almenningi og hagsmunaaðilum.

## Drög að framtíðarsýn

Hér er framtíðarsýn kynnt til umræðu. Til að kortleggja hugmyndir um framtíðarsýn má gjarnan nota vinnublað: [Sagnatafla](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c7-c8da-11e9-9449-005056bc530c) (e. storyboard) [PPT] ásamt vinnublaði: [Áhrifakeðjan](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88bc-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT].

Vinnublöð

* [Sagnatafla (e. storyboard)](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c7-c8da-11e9-9449-005056bc530c)
* [Áhrifakeðjan](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88bc-c8da-11e9-9449-005056bc530c)

**Hugtakið framtíðarsýn**: Framtíðarsýn er almenn lýsing á þeim árangri eða ávinningi sem ætlað er að ná fram innan ótilgreinds tíma eða með framkvæmd stefnu. Tilgangur framtíðarsýnar er að styrkja grundvöll ákvarðana um markmið og hlutverk í starfsemi til skemmri og lengri tíma. Almennt er gert ráð fyrir að framtíðarsýn sé einföld og skýr, feli í sér áskoranir og viðmið til lengri tíma, byggist á stöðugum forsendum og sé hvetjandi fyrir starfsfólk og aðra hlutaðeigandi.

**Hér kemur fram kjarni framtíðarsýnar í einni efnisgrein.**

Í framhaldi af framtíðarsýn má í stuttu máli fjalla um með hvaða hætti framtíðarsýnin tengist hugsanlegum skuldbindingum og yfirlýsingum íslenskra stjórnvalda, t.d. á vettvangi norrænu ráðherranefndarinnar, OECD, Evrópusambandsins eða Sameinuðu þjóðanna. Jafnframt hvað það sé sem ræður för og hvernig framtíðarsýn tengist annað hvort tækifærum eða, áskorunum sem leiða af stöðumati.

## Áherslur

Hér koma fram allra fyrstu drög að áherslum sem taldar eru líklegastar til að skila mestum ávinningi við að raungera framtíðarsýnina og leysa lykilviðfangsefnin. Á þessu stigi er fyrst og fremst um að ræða drög til umræðu og kynningar, ekki samþykkta stefnu. Til að afla efnis má horfa á vinnublað: [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC].

Vinnublað

* [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c)

Þar sem það er unnt skal leitast við setja fram nokkra áhersluflokka sem hver um sig eru skýrt skilgreindir og afmarkaðir. Horfa má til hvernig viðfangsefni málaflokksins er skipt upp í alþjóðlegri stefnumörkun og í hvaða þætti stefnumörkun stjórnvalda hefur verið flokkuð til þessa. Fjöldi áhersluflokka ræðst af flækjustigi og umfangi þess málefnasviðs og málaflokka sem lykilviðfangsefnin ná yfir og framtíðarsýnin tekur til. Þó má horfa til þess að áhersluflokkar séu á bilinu þrír til fimm en þeir geta eðli máls samkvæmt verið fleiri fyrir einstaka viðfangsefni. Til að aðstoða við mat á áherslum er lagt til að stuðst sé við eftirfarandi vinnublað: [Áherslur til umræðu](https://www.stjornarradid.is/library/04-Raduneytin/ForsAetisraduneytid/Vondud-stefnumotun/%c3%81herslur%20til%20umr%c3%a6%c3%b0u%202020.pptx) [PPT].

Vinnublað

* [Áherslur til umræðu](https://www.stjornarradid.is/library/04-Raduneytin/ForsAetisraduneytid/Vondud-stefnumotun/%c3%81herslur%20til%20umr%c3%a6%c3%b0u%202020.pptx)

Áhersluflokkar eru kynntir til umræðu og geta verið notaðir sem grundvöllur fyrir tillögu að meginmarkmiði sem sett er fram í stefnu **(annað skjal)**. Forgangsröðun einstakra áherslna sem og ítarlegt kostnaðarmat fer fram við gerð aðgerðaáætlunar.

### Yfirskrift áhersluflokks 1

Hér sé lýst fyrsta áhersluflokki með skýrri yfirskrift sem og þær áherslur sem flokkurinn grundvallast á. Þessi kafli er endurtekin fyrir hvern flokk. Áherslur er hægt að nota á næsta stigi sem grundvöll fyrir meginmarkmið í stefnu (annað skjal).

**Athugið**: Ekki er gert ráð fyrir að sett séu fram mælanleg markmið eða tillögur að aðgerðum í þessu skjali. Slíkt er gert í stefnu og aðgerðaáætlun sem er næsta skref í ferlinu.

Hér komi fram upptalning á helstu áherslum sem tengjast viðkomandi áhersluflokki.

Helstu áherslur:

1. Áhersla 1.
2. Áhersla 2.
3. ...

### Yfirskrift áhersluflokks 2

Sjá leiðbeiningar í fyrri kafla. Ef kaflinn á ekki við er honum eytt.

Helstu áherslur:

1. Áhersla 1.
2. Áhersla 2.
3. ...

# Hver er þín skoðun?

Hér er tekið fram að markmið skjalsins sé að hvetja til umræðu um stöðumat, viðfangsefni og framtíðarsýn viðfangsefnisins ásamt áherslum og valkostum. Hér benda ráðuneyti á þau atriði sem þau vilja sérstaklega fá umræðu um á breiðari grunni og það getur verið breytilegt eftir því hvaða málefnasvið liggur undir. T.d. mætti kalla eftir umfjöllun um tiltekin atriði með eftirfarandi hætti:

* Stöðumat og lykilviðfangsefni. Leitað er svara og álits frá hagsmunaaðilum um hvort matið sé rétt sett fram, hvort lykilviðfangsefnin séu rétt skilgreind og hvort bæta megi við efnisatriðum sem ekki er fjallað um sérstaklega.
* Framtíðarsýn. Í umræðu um áherslur eru hagsmunaaðilar og aðrir þátttakendur hvattir til að benda á nýjar áherslur eða hvaða áherslur skipta mestu máli til framtíðar.
* Leiðir og forgangsröðun. Hvatt til umfjöllunar um ólíkar leiðir og hverjar séu líklegastar til að skila árangri til framtíðar.

Að lokum er tilgreint það tímabil sem samráðsferli stendur yfir í samráðsgátt Ísland.is.

# Viðaukar

Í viðaukum er æskilegt að birta efni sem gefur aukna innsýn í hvernig staðið var að vinnu við stöðumat, þær forsendur sem lagðar voru til grundvallar og hverjir áttu aðild að ferlinu.

## Skilgreindir samstarfsaðilar

Hér kemur upptalning á skilgreindum samstarfsaðilum.

## Skilgreindir hagsmunaaðilar

Hér kemur upptalning á skilgreindum hagsmunaaðilum.

## Umhverfi og tölfræði

Tölfræði, innlend jafnt sem alþjóðleg sem hefur beina vísun í stöðumatið t.d., eykur skilning á þeim forsendum sem lagðar eru til grundvallar, þeim áskorunum sem takast þarf á við og stöðu Íslands í málaflokknum í alþjóðlegu samhengi.

## Aðrar heimildir og tilvísanir

Upptalning á öðrum heimildum og tilvísunum sem mikilvægt þykir að tilgreina. Eigi þessi kafli ekki við er honum eytt.

# Vinnublöð

Vinnublöðin sem vísað er til í þessum leiðbeiningum gegna lykilhlutverki við gerð stöðumats og valkosta. Hvert vinnublað er sett þannig upp að það nýtist við söfnun upplýsinga um viðkomandi málefni sem síðar er skrifað um í stöðumatinu. Flestum vinnublöðum fylgja leiðbeiningar til að skýra hvernig þau skuli notuð.

Listi yfir öll vinnublöð sem vísað er til:

#### Kafli 1

* [Stefnumótun og breytingar](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88cb-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]
* [Hvað er til staðar](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c2-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]

#### Kafli 2

* [Hagsmunaaðilagreining](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c1-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]
* [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC]
* [Skipulagning stefnumótunarfunda](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c8-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC]

#### Kafli 3

* [Gagnabeiðni](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c0-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC]
* [Fundarboð fyrir stöðumatsfundi](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88bf-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC]
* [SVÓT greining fyrir opinbera aðila](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88cc-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]
* [Blue Ocean-áttavitinn](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88bd-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]
* [PESTLE – greining](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c6-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]
* [Lencioni spurningar](https://www.stjornarradid.is/library/04-Raduneytin/ForsAetisraduneytid/Vondud-stefnumotun/Lencioni%20spurningar%202020.pptx) [PPT]
* [Fiskbeinið](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88be-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]
* Sagnatafla (e. storyboard) [PPT]
* [Innsæiskort](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c3-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]
* [Staða kynja- og jafnréttissjónarmiða](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88ca-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]
* [Leitað að leiðum og úrlausnum](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c4-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC]

#### Kafli 4

* [Skipulagning stefnumótunarfunda](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c8-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [DOC]
* [Skipulagning stöðufundar innan málefnasviðs/málaflokks](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c9-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]
* [Sagnatafla (e. storyboard)](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88c7-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]
* [Áhrifakeðjan](https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=870f88bc-c8da-11e9-9449-005056bc530c) [PPT]
* [Áherslur til umræðu](https://www.stjornarradid.is/library/04-Raduneytin/ForsAetisraduneytid/Vondud-stefnumotun/%c3%81herslur%20til%20umr%c3%a6%c3%b0u%202020.pptx)