

janúar 2020



# Stöðumat og valkostir

## Vönduð stefnumótun

Stjórnarráðsskólinn  
*janúar 2020*

| Stjórnarráð Íslands  
| Stefnuráð Stjórnarráðsins



# Dagskrá: Stöðumat og valkostir

1. Undanfari stefnumótunar og/eða frumvarpsgerðar.
2. Leiðir fyrir ólíkar þarfir
3. Vinnulag
4. Verkfærakista fyrir stöðumat og valkosti
5. Verkefni





# Vönduð stefnumótun

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

Hlutverk stefnuráðsins er að:

- Móta viðmið (e. best practice) fyrir stefnumótun og áætlanagerð innan Stjórnarráðsins, að teknu tilliti til umfangs og eðlis viðfangsefnis.
- Efla og samhæfa vinnubrögð ráðuneyta með ráðgjöf og tilmælum og tillögum að fræðslu.
- Leiðbeina varðandi samspil stefna og áætlana við fjármagn, lagafrumvörp og þingsályktanir.
- Vera ráðgefandi varðandi þær stefnumótandi afurðir sem þróaðar eru til að styðja við framkvæmd laga um opinber fjármál, s.s. sniðmát fyrir málefnavið, málaflokka, stefnur ríkisaðila, ársskýrslur og fjárveitingarbréf.
- Stuðla að upplýstri umræðu um tækifæri og ógnanir framtíðarinnar og verði virkur umræðuvettvangur um framtíðarfræði.

## Hlutverk og helstu verkefni

- Nánar um stefnuráðið
- Forgangsmál 2018-2019
- Framtíðarmál

## Verkfæri og handbækur

- Verkfæri: [Stöðumat og valkostir](#)
- Verkfæri: [Stefna](#) (í vinnstu)
- [Vinnublöð](#)
- [Sniðmát fjármálaáætlun](#)
- [Sniðmát 3 ára áætlun ríkisaðila](#)
- [Handbók um opinbera stefnumótun og áætlanagerð](#)
- [Handbók um verkefnastjórnun](#)
- [Handbók um kynjaða fjárlagagerð](#)

## Fræðsla og námskeið

- [Glærur - vinnustofa I](#)
- [Glærur - vinnustofa II](#)
- [Glærur - vinnustofa III](#)
- [Röðun stefnuþátta yfir árið](#)
- [Opinber stefnumörkun á Íslandi - kort](#)

## Fréttir og tilkynningar

- [Morgunverðarfundur 16. nóvember: Hvernig ætla opinberir aðilar að mæta framtíðaráskorunum?](#)
- [Stefnumótun og áætlanagerð Stjórnarráðsins styrkist verulega](#)
- [Fræðslufundur um stefnumótun, áætlanagerð og árangursmælingar ríkisstofnana](#)
- [Stefnuráð samþykkt í ríkisstjórn](#)
- [Nýjar handbækur Stjórnarráðsins um stefnumótun og áætlanagerð, verkefnastjórnun o.fl.](#)

## Upplýsingar um stefnumótun

- [Staða stefnumótunar og áætlanagerðar innan Stjórnarráðsins 2017](#)
- [Staða stefnumótunar og áætlanagerðar innan Stjórnarráðsins 2015](#)
- [Listi yfir stefnur og áætlanir](#)
- [Málefnaviðs Stefnum í fjármálaáætlun 2019-2023](#)
- [Hugtök er varðar undirbúning og mótun stefnu](#)
- [Greining á stefnum og áætlunum ráðuneytanna árið 2015 - niðurstöður](#)

## Áhugaverðir tenglar

- [Stjórnarsáttmáli ríkisstjórnarinnar](#)
- [Samráðsgáttin](#)
- [Fjármálaáætlun](#)
- [Framtíðarnefnd forsætisráðherra](#)
- [Heimsmarkmiðin](#)
- [Jafnréttismat - Mat á jafnréttisáhrifum stefnumótunar, áætlanagerðar og lagasetningar](#)
- [Kynjuð fjárlagagerð](#)
- [Vönduð lagasetning](#)
- [Félag forstöðumanna ríkisstofnana](#)
- [Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála](#)

**Móta viðmið** (e. best practice) fyrir stefnumótun og áætlanagerð.

**Efla og samhæfa** vinnubrögð ráðuneyta.

**Leiðbeina** varðandi samspil stefna og áætlana við fjármagn, lagafrumvörp og þingsályktanir.

Vera **ráðgefandi** varðandi þær stefnumótandi afurðir sem þróaðar eru til að styðja við framkvæmd laga um opinber fjármál.

Stuðla að **upplýstri umræðu** um tækifæri og ógnanir framtíðarinnar og verði virkur umræðuvettvangur um framtíðarfræði.



# Samkvæmt bestu viðmiðum

Stefnuráð Stjórnarráðsins m. fulltrúum allra ráðuneyta

Viðmið og fyrirmyndir frá OECD, ICPS og Harvard

Undanfari stefnumótunar og/eða frumvarpsgerðar



# Fyrirmyndarferli stefnumótunar

Stöðumat  
og  
valkostir

Stefna

Samráðs-  
gáttin

16 vinnublöð (verkfæri)

7 vinnublöð (verkfæri)



# „Gæti varla verið einfaldara og þægilegra“

Nýr sérfræðingur kom til starfa í Stjórnarráðinu árið 2019

Fylgdi leiðbeiningum / sniðmáti

Allt gekk að óskum

Spennandi fundir, nýsköpun og fordæmi..

Afurðin skýr, góð sátt

Janúar 2020

## Opinber innkaup

Stöðumat og valkostir

Stjórnarráð Íslands



island.is Öll mál Áskriftir Tölfræði Um Samráð

**Samráðsgátt**  
- opið samráð stjórnvalda við almenning

Samráð fyrirhugað 27.01.2020–18.02.2020  
Til umsagnar 27.01.2020–18.02.2020

### Opinber innkaup - stöðumat og valkostir

Mál nr. 14/2020 | Birt: 27.01.2020  
Fjármála- og efnahagsráðuneytið | Annað  
Málefnasvið: Skatta-, eigna- og fjármálaumsýsla

**Til umsagnar**  
Umsagnarfrestur er 27.01.2020–18.02.2020. Umsagnir eru birtar jafnóðum og þær berast. Niðurstöður samráðsins verða birtar þegar unnið hefur verið úr þeim ábendingum og athugasemdum sem berast.

## Framtíðarsýn - fyrirsögnin

- Bottarnir hafa sigrad! Síðasti innkaupastjórnin rekinn
- Kærufetnd útboðsmála lögð niður!
- Aukid gegnsæl hefur umbylt innkaupum ríkisins og aukid velsæld á Islandi
- Sjálfbær opinber innkaup sem nýta fjármuni hins opinbera á ábyrgan hátt og tryggja hagsæld landsins
- Allir græðal!
- Aukin þekking skilar árangri
- Framsækinn opinber innkaup - vistvæn, nýsköpun og skilvirkni spila lykilhlutverk
- Innkaup ríkisins til fyrirmyndar





# Úrval verkfæra – áhersla á hagnýtingu

Verkfærakista – Hlaðborð

Byggir á markvissu greiningar- og þróunarstarfi

25 verkfæri (nýjasta talning)

Henta ólíkum þörfum

Svigrúm ráðuneyta





# Flokkun verkfæra – áfangar á leiðinni

Tilefni  
endurskoðunar /  
stefnumótunar

Stöðumat

Innsýn

Greining og  
úrvinnsla

Valkostir





# Sniðið að ólíkum þörfum

## Leið 1: Stefnumótandi ákvörðun – afmörkuð smærri mál

- ✓ Dæmi: Minnisblöð, valkostagreining, minni frumvörp, breytingafrumvörp (1-5 dagar, gildir um næstu skref)

## Leið 2: Innri, tæknileg mál

- ✓ Dæmi: [Markmið og viðmið fyrir lánastýringu ríkisins 2020-2024](#). (1-4 mánuðir í undirbúningi. Gildir jafnan innan við 5 ár)

## Leið 3: Sértek viðfangsefni í opnu samráði

- ✓ Dæmi: [Staðartími á Íslandi](#), [fjárveitingar til háskóla](#), [flugrekstur](#) (1-5 mánuðir í undirbúningi. Hrein valkostagreining).

## Leið 4: Málefnasvið, málaflokkar, afmarkaðar fagstefnur/ áætlanir

- ✓ Dæmi: [Fjarskipta- og póstmál](#), [málefni sveitarfélaga](#), stærri frumvörp, frv. um heildarlög, fjármálaáætlun

## Leið 5: Málefni þvert á málefnasvið

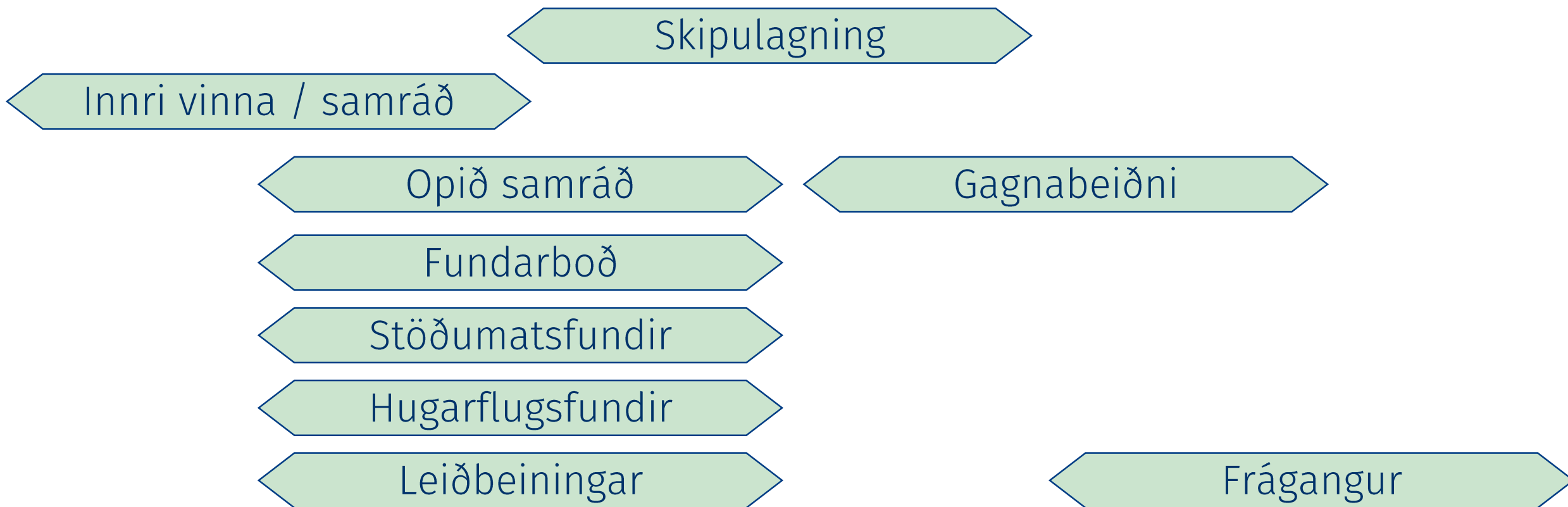
- ✓ Dæmi: [Grunnskrár og upplýsingamál](#), [opinber innkaup](#) (1-12 mánuðir í undirbúningi. Gilda jafnan innan við 5 ár).

## Leið 6: Viðameiri fagstefnur/áætlanir þvert á málefnasvið

- ✓ Dæmi: [Heilbrigðisstefna](#) (+1 ár í undirbúningi. Gilda jafnan yfir 10 ár).



# Vinnulag





# Kort: áfangar, verkfærakistan, vinnulag + leiðir...

Mat á nauðsyn  
stefnumótunar

Horizons Innsýn í  
málefni framtíðar

Ísl: Hvað er til  
staðar?

Ísl.Hagsmunaaðil  
a-greining

Ísl. Áform

Tilefni  
endurskoðunar /  
stefnumótunar

PESTLE-greining

Blue: áttavitinn

Lencioni:  
Spurningar

Ísl.: Alþjóðlegur  
samanburður

Þróun  
fjárheimilda

Stöðumat

7Q: Skilgreining  
árangurs

Issues: Sjónarmið  
um lykilatriði

Axis: Ásar óvissu

Drive: Kortlagning  
áhrifaþátta

Heimsmarkmiðin

Innsýn

Visioning: Mótun  
á framtíðarsýn

Delphi:Forgangsr  
öðun sérfræðinga

SVÓT-greining

Verkfærakista  
kynjasambættingar

Áhrifakeðja  
markmiða mælikv

Mat á áhrifum

Greining og  
úrvinnsla

5o: 5 valkostir

Lykilviðfangsefni  
til næstu ára

Áherslur

Design: Hönnun  
þjónustu

Valkostir

Innri vinna / samráð

Skipulagning

Gagnabeiðni

Fundarboð

Opið samráð

Stöðumatsfundir

Hugarflugsfundir

Leiðbeiningar

Frágangur



# Leið 1: Stefnumótandi ákvörðun – afmörkuð smærri mál

Dæmi: minnisblöð

Mat á nauðsyn  
stefnumótunar

Horizons Innsýn í  
málefni framtíðar

Ísl: Hvað er til  
staðar?

Ísl.Hagsmunaaðil  
a-greining

Ísl. Áform

Tilefni  
endurskoðunar /  
stefnumótunar

PESTLE-greining

Blue: áttavitinn

Lencioni:  
Spurningar

Ísl.: Alþjóðlegur  
samanburður

Þróun  
fjárheimilda

Stöðumat

7Q: Skilgreining  
árangurs

Issues: Sjónarmið  
um lykilatriði

Axis: Ásar óvissu

Drive: Kortlagning  
áhrifaþátta

Heimsmarkmiðin

Innsýn

Visioning: Mótun  
á framtíðarsýn

Delphi:Forgangsr  
öðun sérfræðinga

SVÓT-greining

Verkfærakista  
kynjasambættingar

Áhrifakeðja  
markmiða mælikv

Mat á áhrifum

Greining og  
úrvinnsla

5o: 5 valkostir

Lykilviðfangsefni  
til næstu ára

Áherslur

Design: Hönnun  
þjónustu

Valkostir

Innri vinna / samráð

Skipulagning

Gagnabeiðni

Fundarboð

Opið samráð

Stöðumatsfundir

Hugarflugsfundir

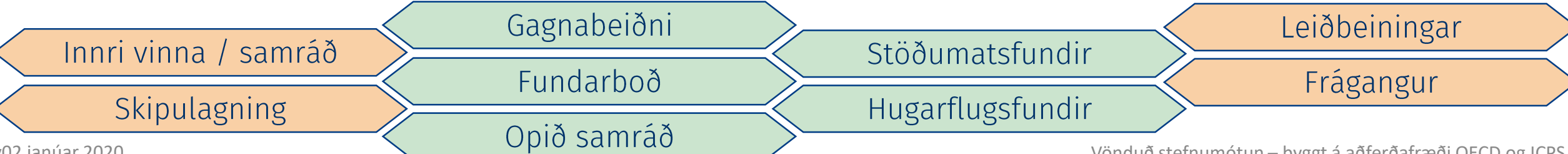
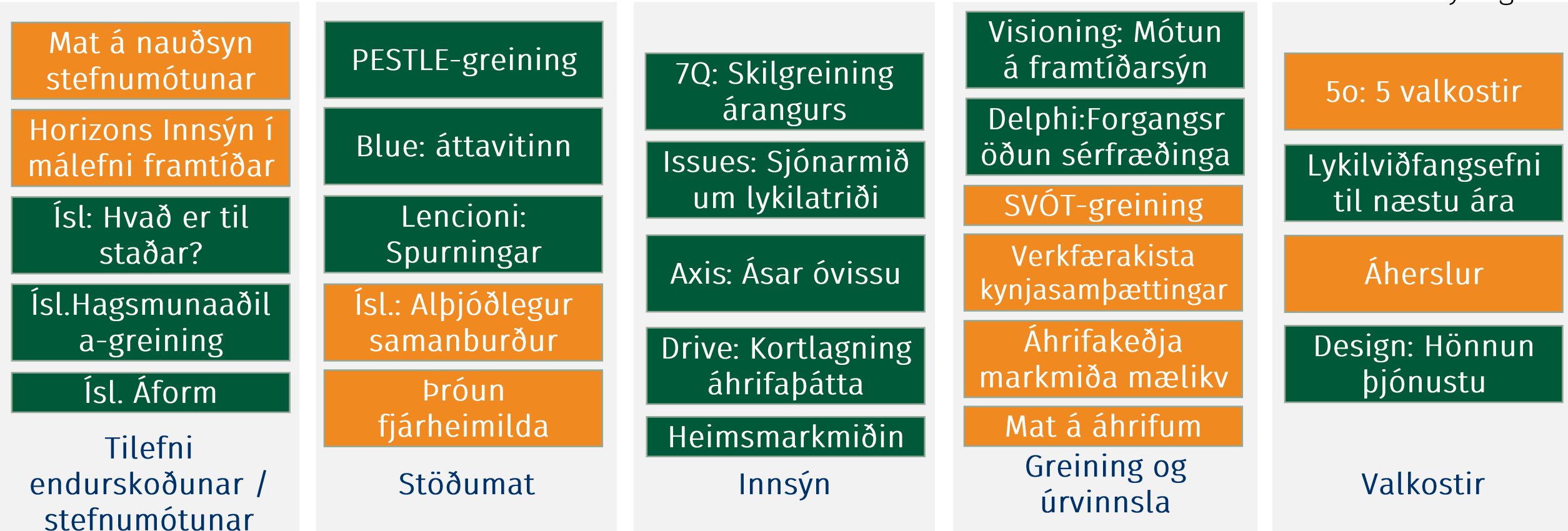
Leiðbeiningar

Frágangur



# Leið 2: Innri, tæknileg mál

Dæmi: lánastýring





# Leið 3: Sérstæk viðfangsefni í opnu samráði

Dæmi: klukkumálið

Mat á nauðsyn  
stefnumótunar

Horizons Innsýn í  
málefni framtíðar

Ísl: Hvað er til  
staðar?

Ísl.Hagsmunaaðil  
a-greining

Ísl. Áform

Tilefni  
endurskoðunar /  
stefnumótunar

PESTLE-greining

Blue: áttavitinn

Lencioni:  
Spurningar

Ísl.: Alþjóðlegur  
samanburður

Þróun  
fjárheimilda

Stöðumat

7Q: Skilgreining  
árangurs

Issues: Sjónarmið  
um lykilatriði

Axis: Ásar óvissu

Drive: Kortlagning  
áhrifaþátta

Heimsmarkmiðin

Innsýn

Visioning: Mótun  
á framtíðarsýn

Delphi:Forgangsr  
öðun sérfræðinga

SVÓT-greining

Verkfærakista  
kynjasambættingar

Áhrifakeðja  
markmiða mælikv

Mat á áhrifum

Greining og  
úrvinnsla

5o: 5 valkostir

Lykilviðfangsefni  
til næstu ára

Áherslur

Design: Hönnun  
þjónustu

Valkostir

Innri vinna / samráð

Skipulagning

Gagnabeiðni

Fundarboð

Opið samráð

Stöðumatsfundir

Hugarflugsfundir

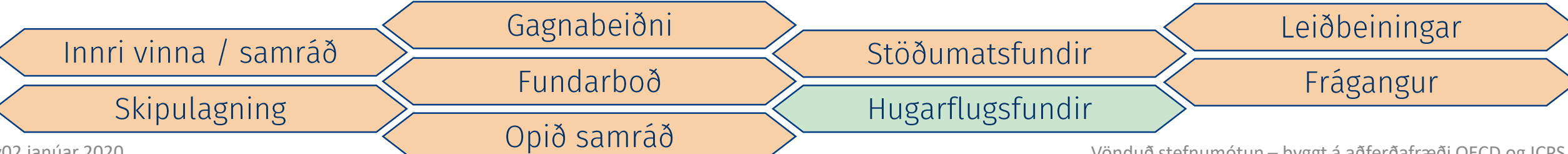
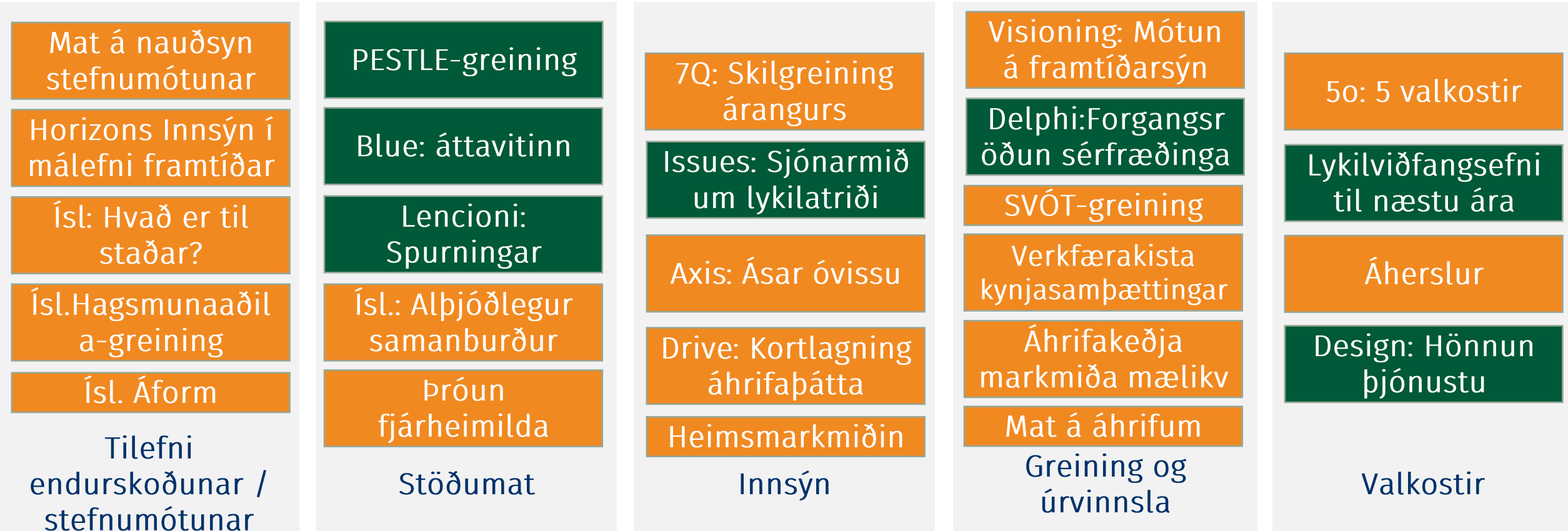
Leiðbeiningar

Frágangur



# Leið 4: Málefnasvið/málaflokkar, afmarkaðar fagstefnur/ áætlanir

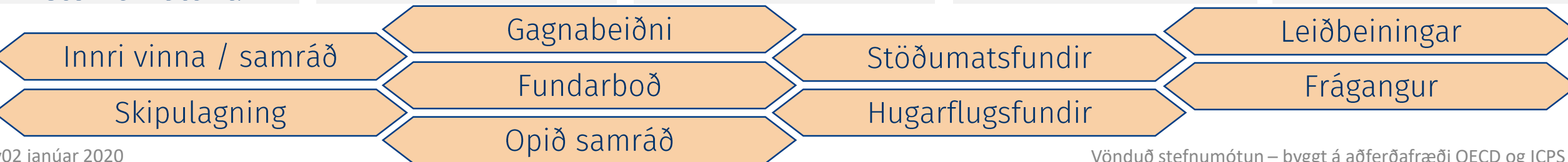
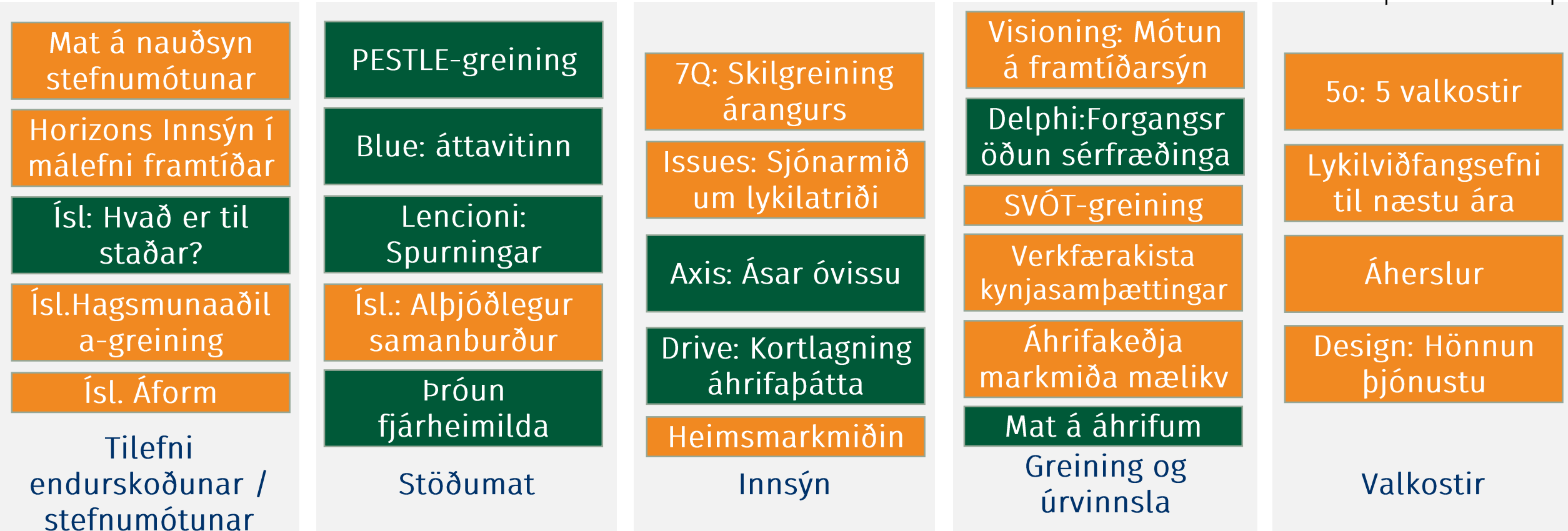
Dæmi: mál. sveitarfél.





# Leið 5: Málefni þvert á málefnasvið

Dæmi: opinb. innkaup







# Leið 6: Viðameiri fagstefnur/áætlanir þvert á málefnasvið

Dæmi: heilbrigðisstefna

Mat á nauðsyn  
stefnumótunar

Horizons Innsýn í  
málefni framtíðar

Ísl: Hvað er til  
staðar?

Ísl.Hagsmunaaðil  
a-greining

Ísl. Áform

Tilefni  
endurskoðunar /  
stefnumótunar

PESTLE-greining

Blue: áttavitinn

Lencioni:  
Spurningar

Ísl.: Alþjóðlegur  
samanburður

Þróun  
fjárheimilda

Stöðumat

7Q: Skilgreining  
árangurs

Issues: Sjónarmið  
um lykilatriði

Axis: Ásar óvissu

Drive: Kortlagning  
áhrifaþátta

Heimsmarkmiðin

Innsýn

Visioning: Mótun  
á framtíðarsýn

Delphi:Forgangsr  
öðun sérfræðinga

SVÓT-greining

Verkfærakista  
kynjasambættingar

Áhrifakeðja  
markmiða mælikv

Mat á áhrifum

Greining og  
úrvinnsla

50: 5 valkostir

Lykilviðfangsefni  
til næstu ára

Áherslur

Design: Hönnun  
þjónustu

Valkostir

Innri vinna / samráð

Skipulagning

Gagnabeiðni

Fundarboð

Opið samráð

Stöðumatsfundir

Hugarflugsfundir

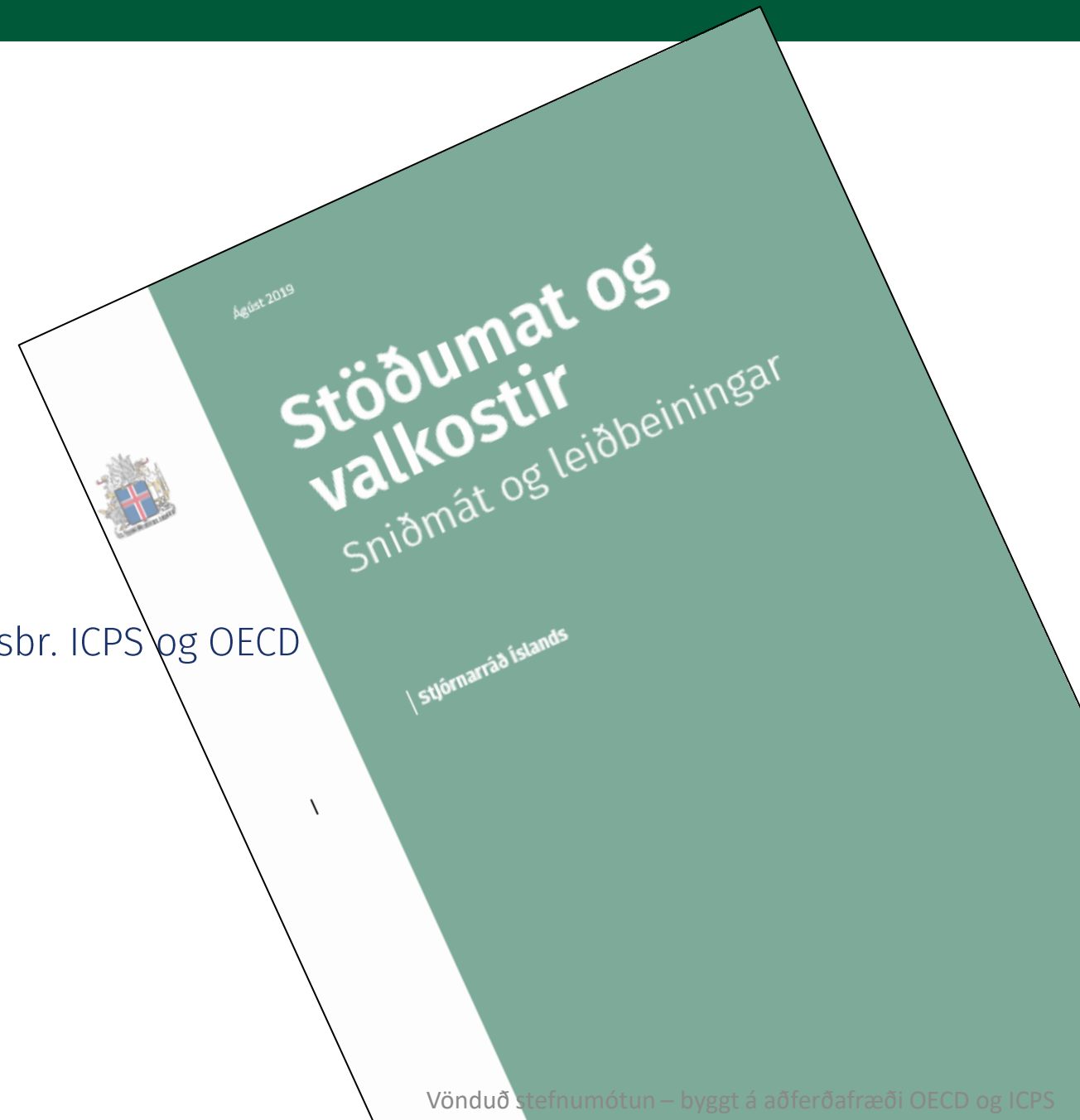
Leiðbeiningar

Frágangur



Byggt á aðferðafræði Stefnuráðs Stjórnarráðsins, sbr. ICPS og OECD

# Greining: Stöðumat





# Tilefni endurskoðunar / stefnumótunar

Stjórnarráð Íslands  
Forsætisráðuneytið

## Mat á nauðsyn – Stóra samhengið

### Áherslur

### Verkefni

### Markmið

### Meginmarkmið

### Framtíðarsýn

Áherslur

Metnaður

Gildi

Áskoranir

Tækifæri

Nýjungar / Nýsköpun

Framþróun

Endurmat /  
Lærdómur

Áhersluverkefni

Stjórnarsáttmáli

Frumkvæði

Fjármálaáætlun

LOF + tillögur  
fjármálaráðs

Umfjöllun Alþingis

Samstarf við aðila  
vinnumarkaðarins

Hvert skal stefna?

Farið yfir tilgang  
verkefna í  
stjórnarsáttmála, o.fl.

Hvers vegna þessi  
verkefni?

Hvaða hreyfingu þarf  
að ná fram?

Efla, styrkja, bæta...

Æskileg áhrif fyrir  
heildina?

Hvernig lítur frábær  
árangur út?

Að hverju er stefnt?

Hagur fyrir borgara  
og skattgreiðendur

Hvaða framförum til  
lengri tíma viljum við  
ná fram?

Aukið virði fyrir  
samfélagið

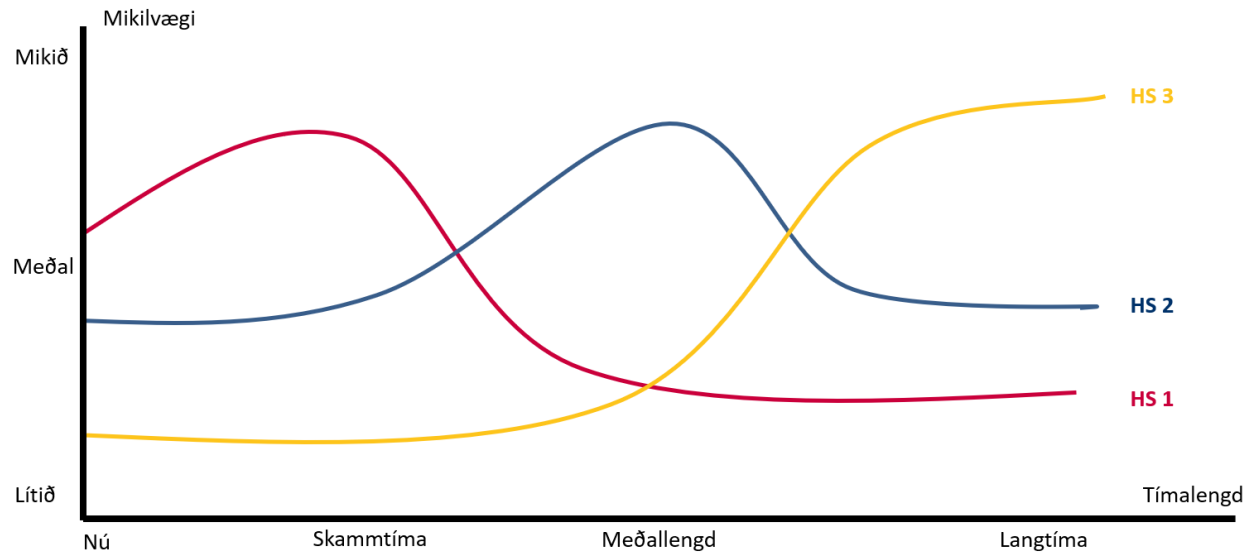
Hvetjandi



## Efst á baugi í framtíð (e. Horizons Scanning Model)

### Skilgreinir það sem „kemur á óvart“

- Sjá fyrir þróun / áhættur
- Koma ekki að óvörum / í opna skjöldu



### Áskoranir og tækifæri framtíðar

### Ólík þróun / ferlar

#### HS 1

- ✓ Ber hátt í áætlanagerð núna. Auðséð, skiljanlegt og er brugðist við í dag. Áherslumál í stefnumörkun.

#### HS 2

- ✓ Hefur þegar áhrif. Skiptir minna máli með tímanum. Er vaktað og mótar stefnumörkun fram á við.

#### HS 3

- ✓ Mun taka við af HS 2 til framtíðar. Breytir stefnumörkun og áætlunum, en erfitt að sjá fyrir hvernig. Kallar á greiningu helstu áhrifaþátta.



## Hagsmunaaðilagreining (e. Stakeholder analysis)



Skilgreining framkvæmdaaðila, samstarfsaðila og hagsmunaaðila

Hverjir eru hagsmunaaðilar okkar?



## PESTLE-greining (e. PESTLE Analysis)

<b>P</b>	<b>Pólitík</b>	Dæmi: pólitískur óstöðugleiki, stefna stjórnvalda og viðskiptahömlur.
<b>E</b>	<b>Efnahagur</b>	Dæmi: gengi gjaldmiðla, verðbólga, innflutningsgjöld, skattabreytingar og efnahagsástand í heiminum.
<b>S</b>	<b>Samfélagið</b>	Dæmi: menning, lýðfræðilegir þættir, menntun og tískusveiflur
<b>T</b>	<b>Tækni</b>	Dæmi: aðgengi að tækni, samskipti, gömul tæki og tækni og breyting á hugbúnaði.
<b>L</b>	<b>Lög</b>	Dæmi: lög og reglugerðir sem tengjast eða hafa áhrif á starfsemina.
<b>E</b>	<b>Umhverfi</b>	Dæmi: veðrið, matarsóun, endurvinnsla, mengun og vistvænar stefnur

Pestle



## Hafið bláa (e. Blue Ocean Strategy)

### 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

Blue Ocean



## Lencioni-spurningar (e. Lencioni Questions)

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)?

## Lencioni- spurningar

Styttar úr 6 spurningum í 5 😊



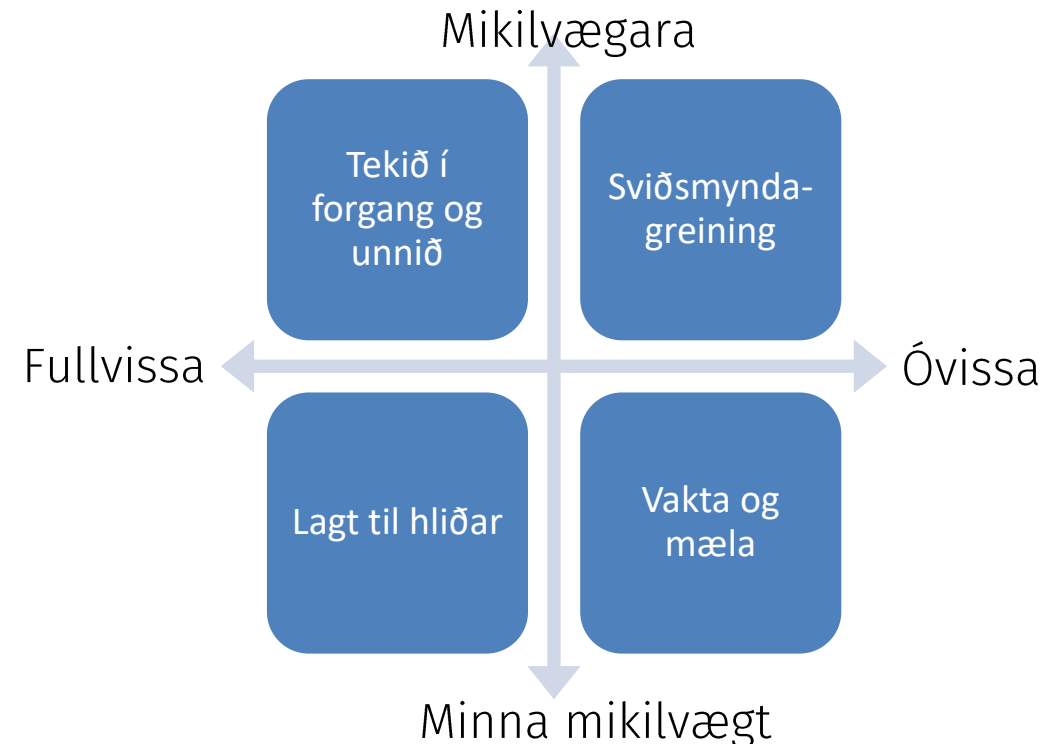
## Kortlagning áhrifaþátta (e. Driver Mapping)

### Að skilja áhrifaþætti

- Hvað þrýstir á breytingar?
- Mikil eða veruleg áhrif / umrót.
- PESTLE-greining
  - Dæmi: P fyrir transport:  
„Almenningssamgöngur í ólíkum löndum Sameinuðu þjóðanna eru stundum fyrir fólk í lakari stöðu. Leiðir gjarnan til þess að málefnið fær ekki pólitískan forgang“.
- Ef ekki er næg þekking fyrir hendi: bæta inn sérfræðiþekkingu, jafnvel erlendis frá.

### Atriði sem móta framtíðina

- Skilgreina mikilvægustu áhrifaþætti fyrir okkar ábyrgðarsvið.
- Flokka eftir mikilvægi:

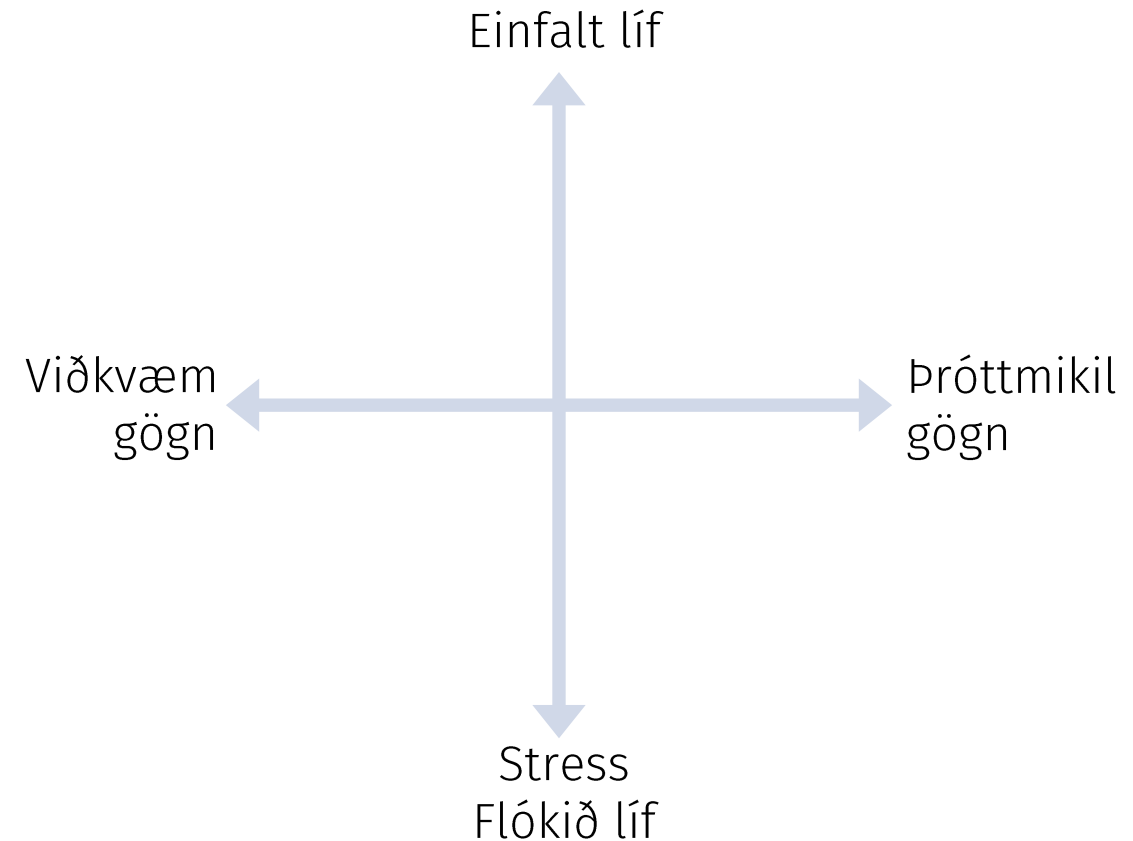




## Ásar óvissu (e. Axis of Uncertainty)

### Veljum úr mikilvægis-flokkunum tveimur

- Leiðandi breytingar
- 2-3 mikilvægustu áhrifaþætti fyrir okkar ábyrgðarsvið?
- Orðum hvern áhrifaþátt
  - á línu frá jákvæðu í neikvætt.
- Ólík sjónarmið á áhrifaþætti
  - Nokkrar „fyrirsagnir“
  - Verum skapandi, þverfagleg
- Finnum besta orðalagið og mesta „urgency-ið“ fyrir hvern áhrifaþátt.





## Heimsmarkmið SP (e. UN Sustainable Development Goals)





# Greining og úrvinnsla

## Mótun á framtíðarsýn (e. Visioning / Storyboard)

Stöðuskýrsla um okkar viðfangsefni árið 2025 er á forsíðum allra miðla. Hver er fyrirsögnin?

Lýsing á framtíðarsýn árið 2025 (hvað er að gerast?)

Skref fyrir skref lýsing: Hvað þarf að gerast til að raungera framtíðarsýn fyrir árið 2025?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Mótun  
framtíðarsýnar -  
sagnatafla

Hvaða áskoranir eru í veginum?

---

---

---



# Greining og úrvinnsla

## SVÓT-greining (e. SVOT Analysis)

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?

# SVÓT-greining

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?

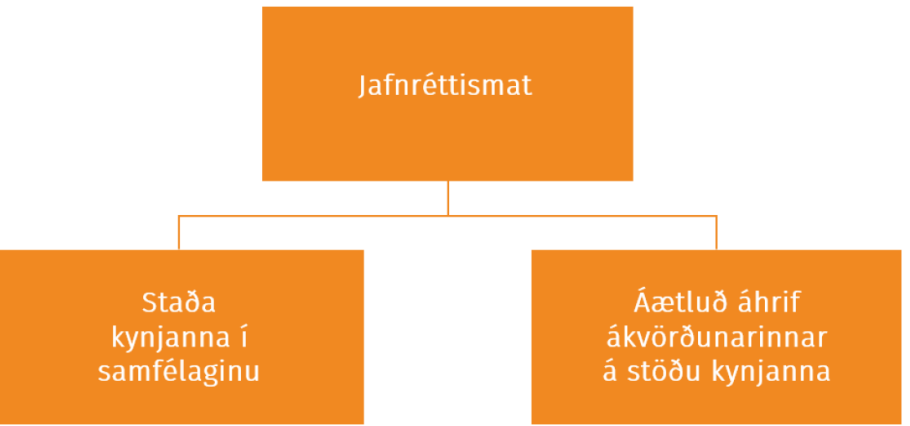
INN Á VIÐ

ÚT Á VIÐ



# Greining og úrvinnsla

## Verkfærakista kynjasambættingar (e. Gender Analysis)



Mynd 6. Tvær hliðar jafnréttismats.

Tafla 1. Einfalt stöðumat á kynja- og jafnréttissjónarmiðum.

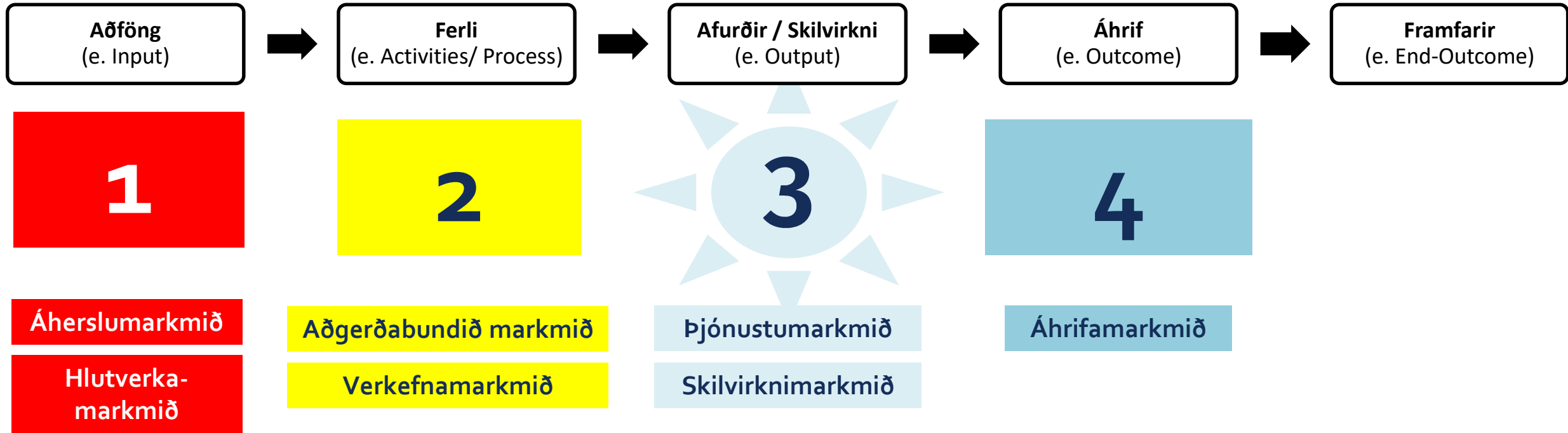
Staða	Jákvæð	Hlutlaus	Neikvæð
Kynjasjónarmið			
Önnur jafnréttissjónarmið			

- ✓ Stöðumat á kynja- og jafnréttissjónarmiðum
- ✓ Mat á jafnréttisáhrifum lagasetningar
- ✓ KF í sex skrefum
- ✓ 4H aðferðin
- ✓ JämKAS



# Greining og úrvinnsla

## Áhrifakeðja markmiða (e. Outcome-Sequence Chart)



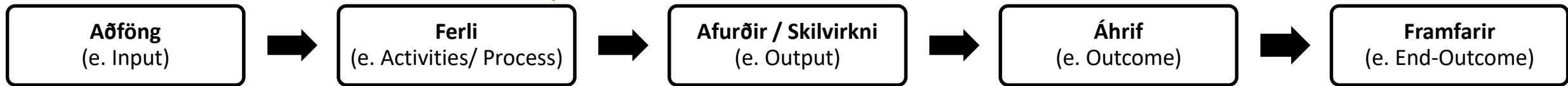
Innan kerfis – „Micro“

Út á við – Fyrir samfélagið – „Macro“



# Greining og úrvinnsla

## Áhrifakeðja mælikvarða (e. Outcome-Sequence Chart)



Aðfanga-  
mælikvarði

Aðgerðabundinn  
mælikvarði

„AF / Á“-mælikvarði

Þjónustumælikvarði

Skilvirknimælikvarði

Áhrifa-  
mælikvarði

„Ef þú getur bætt það geturðu mælt það!“

Áherslur / Óskilgr.

Verkefni / Aðgerðir

Markmið

Meginmarkmið

Framtíðarsýn

Innan kerfis – „Micro“

Út á við – Fyrir samfélagið – „Macro“





## 5 valkostir til árangurs (e. 5 Policy Options)

- Verkefni / Aðgerðir:** bein þjónusta ríkisaðila/stofnana eða aðkeypt. Hönnun þjónustu, viðskiptalíprun, stafrænar lausnir.
  - ✓ Dæmi: skólar, sálfræðiþjónusta, Ísland.is (Stafrænt Ísland), o.s.frv.
- Upplýsingar:** upplýsingagjöf, fræðslustarf, ráðgjöf, merkingar, ráðleggingar.
  - ✓ Dæmi: ráðlagður dagskammtur, umferðarmerki, o.s.frv.
- Hagrænir hvatar:** t.d. skattar, gjöld, skattafsláttur, styrkir, framseljanleg leyfi, kvótar, uppboð, leyfisveitingar, lán og tryggingar.
  - ✓ Dæmi: vsk.endurgr. af hleðslust., uppsetn., frítt í strætó á gráum dögum, allir vinna! o.fl.
- Reglusetning / löggjöf:** t.d. markaðsreglur, reglusetning fyrir framleiðslu, neytendur, staðlar, boð og bönn, réttindi. Einnig ólíkar birtingarmyndir af eigin reglusetningu aðila.
  - ✓ Dæmi: neytendalög, alm.hgl., heilsueflandi grunnskóli, sveitarfélög, o.s.frv.
- Hnippingar – jákvæð inngrip / atferlisfræði (e. Nudge).**
  - ✓ Dæmi: „Fimm á dag!“



# Valkostir

## Lykilviðfangsefni til næstu ára (e. Key Challenges)

Yfirlýsing um  
æskilega stöðu  
skrifast hér...

Umræðupunktur:

- a. ...
- b. ...
- c. ...
- d. ...

A) Hvaða leiðir/valkostir eru vænlegastar til árangurs:	B) Hvaða hindranir eru í veginum?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Lykilviðfangsefni  
til næstu ára



## Áherslur til umræðu (e. Appraisal)

**Hvað er jákvætt?  
Hvers vegna?**

**Hvað orkar tvímælis?  
Hvers vegna?**

**Er eitthvað sem vantar?**

Áherslur sem taldar eru líklegastar til að skila mestum ávinningi við að raungera framtíðarsýn og leysa lykilviðfangsefni.

janúar 2020



# Stöðumat og valkostir

## Vönduð stefnumótun

Stjórnarráðsskólinn  
*janúar 2020*

| Stjórnarráð Íslands  
| Stefnuráð Stjórnarráðsins