Stefna
Vönduð stefnumótun

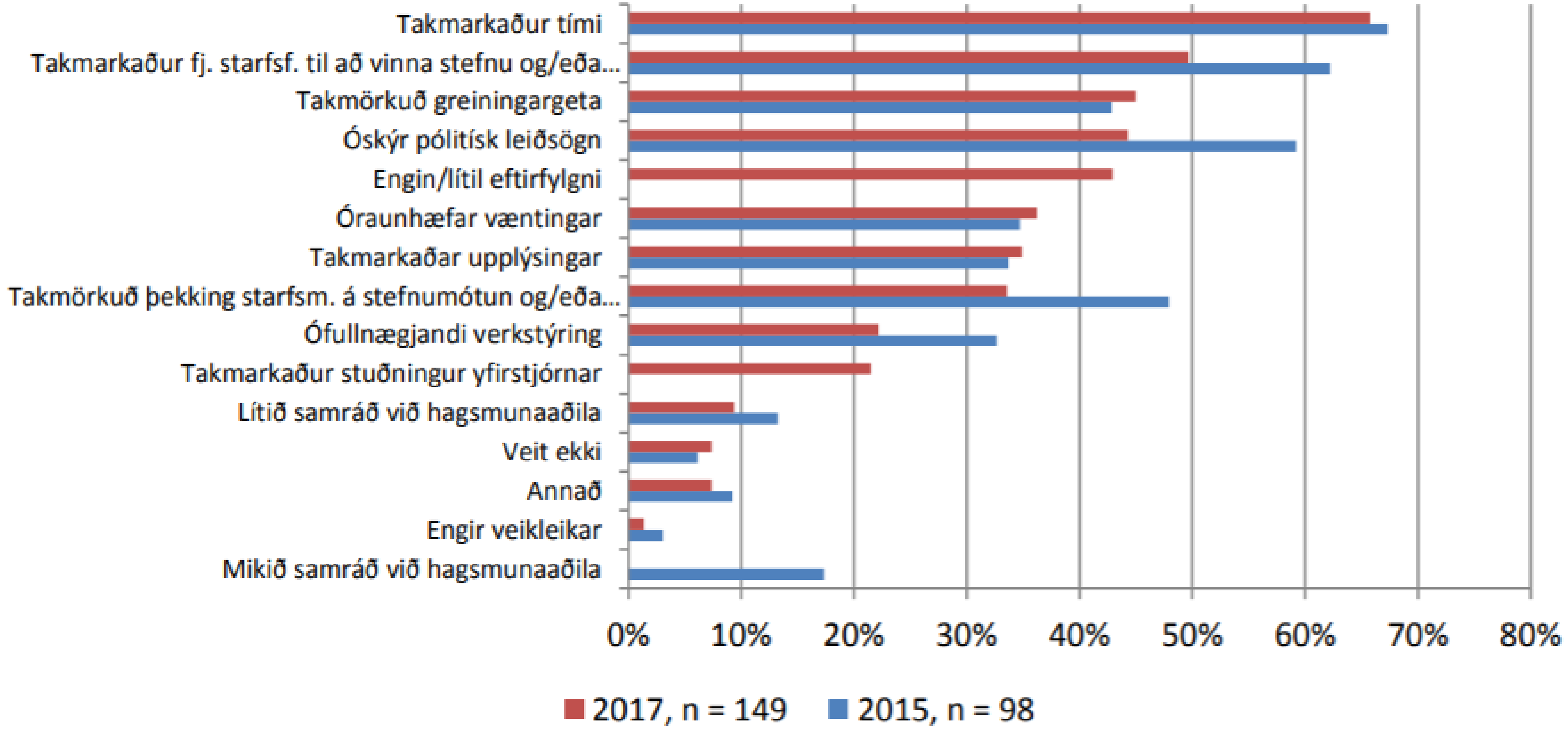
Stjórnarráðsskólinn
janúar 2020

Stjórnarráð Íslands
Stefnuráð Stjórnarráðsins

Dagskrá

1. Af hverju erum við hér?
2. Ritið – Stefna
3. Vinnublöð
4. Verkefni

Hverja, ef einhverja, telur þú vera helstu veikleika ráðuneytisins við stefnumótun og/eða áætlanagerð?



Grunnatriði stefnumótunar

Stefnumótun 101

Ferli þar sem leitast er við að **meta núverandi stöðu**, setja fram **framtíðarsýn** og velja **bestu leið** að henni.

20. gr. **STJR**.-laga

Kröfur til stefnumótunar

Skapandi aðferðir, greiningarhæfni og samskiptahæfni

Þjónusta

Valkostir - leiðir

1. **Verkefni / Aðgerðir**: bein þjónusta ríkisaðila/stofnana eða aðkeypt. Hönnun þjónustu, viðskiptaliprun, stafrænar lausnir.
   - ✓ Dæmi: skólar, sálfræðiþjónusta, Ísland.is (Stafrænt Ísland), o.s.frv.
2. **Upplýsingar**: upplýsingagjöf, fræðslustarf, ráðgjöf, merkingar, ráðleggingar.
   - ✓ Dæmi: ráðlagður dagskammtur, umferðarmerki, o.s.frv.
3. **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.
4. **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.
5. **Hnippingar – jákvæð inngrip / atferlisfræði** (e. Nudge).
   - ✓ Dæmi: „Fimm á dag!“

Áætlanagerð og fjármál í samhljómi

Fjármál og áætlanagerð í samhljómi?

LOF snýst um:

Tengingu fjármuna við **árangur** fyrir samfélagið.

Tvær grunnspurningar:

Hversu miklu fáum við ráðstafað?

Hvaða árangri þurfum við að ná?

Grunngildin

Sjálfbærni
- ná árangri / framförum **án skuldsetningar**

Varfærni
- hæfilegt **jafnvægi**, greining á **áhættu** og **sviðsmyndum**

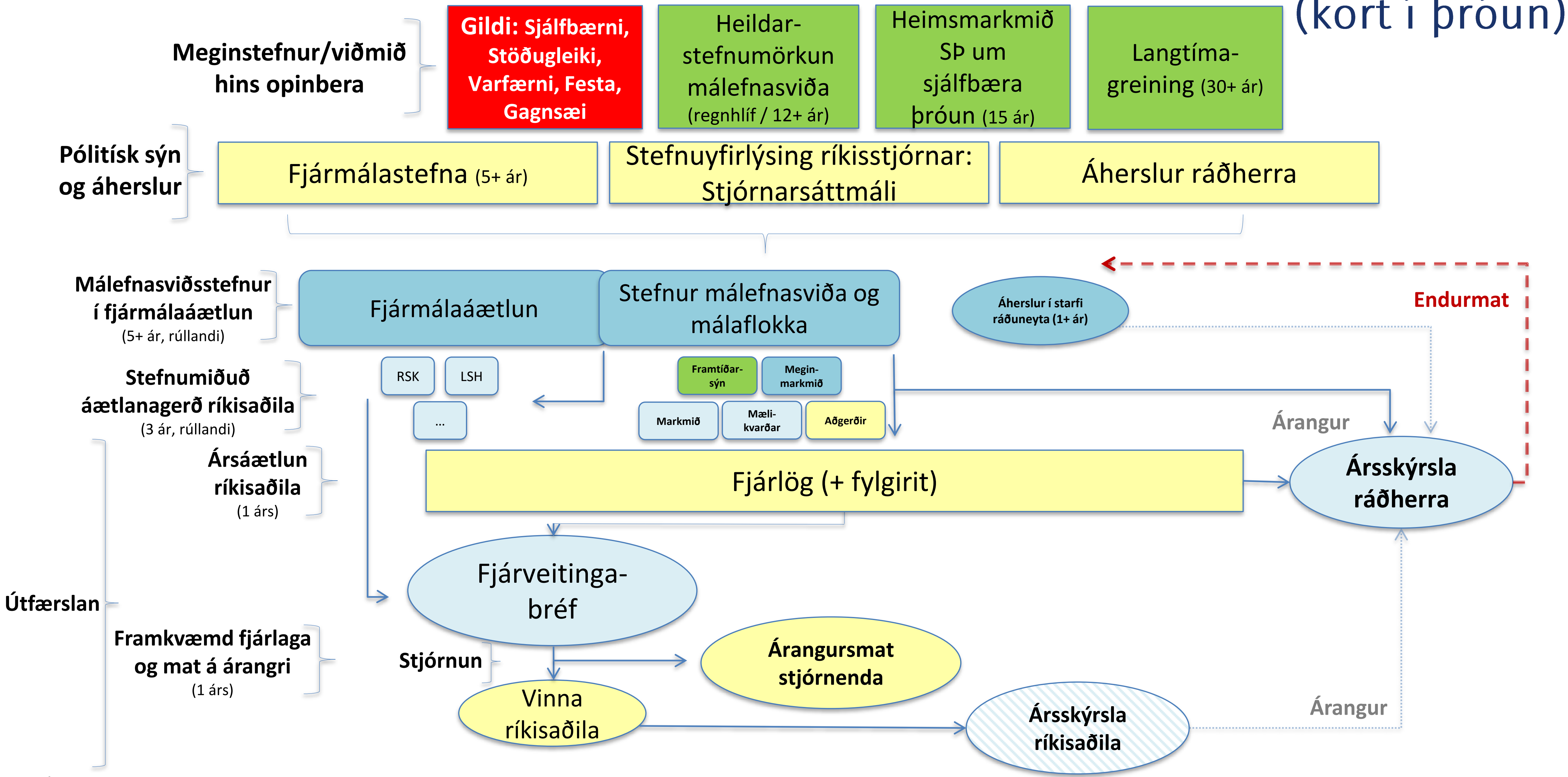
Stöðugleiki
- tæki stjórnvalda til sveiflujöfnunar eru í **stefnumörkun** og **peningamálum**

Festa
- **fyrirsjáanleiki** og **markvissar breytingar** sem eru vel ígrundaðar

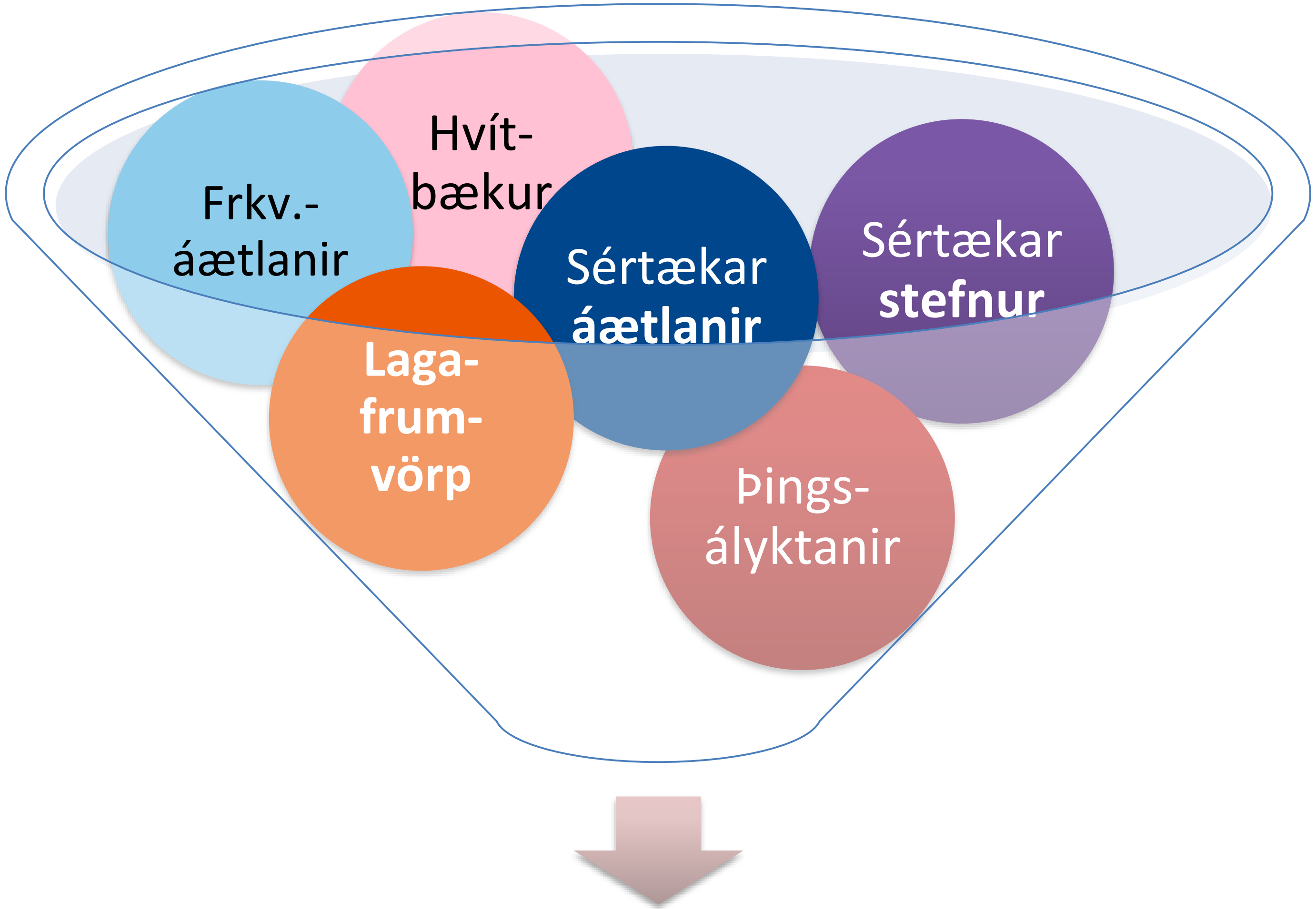
Gagnsæi
- styður við hin grunngildin og gerir kleift að sannreyna þau

Opinber stefnumörkun á Íslandi

(kort í þróun)



Hvað vantaði á síðustu mynd?



Stefna málefnasviðs

Okkar hlutverk

Að styðja við umræðu um **framtíðarsýn** til minnst 5 ára.

Þar á **fókusinn** að vera. **Stóra myndin**: framtíðarsýnin.

Skýr markmið og **mælikvarðar** sem tala til fólks. Sem fólk skilur!

Vönduð stefnumótun

Stefnuráð Stjórnarráðsins er samhæfingar- 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 málefnasvið, 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 vinnslu)
- 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
- Málefnasviðsstefnur 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.

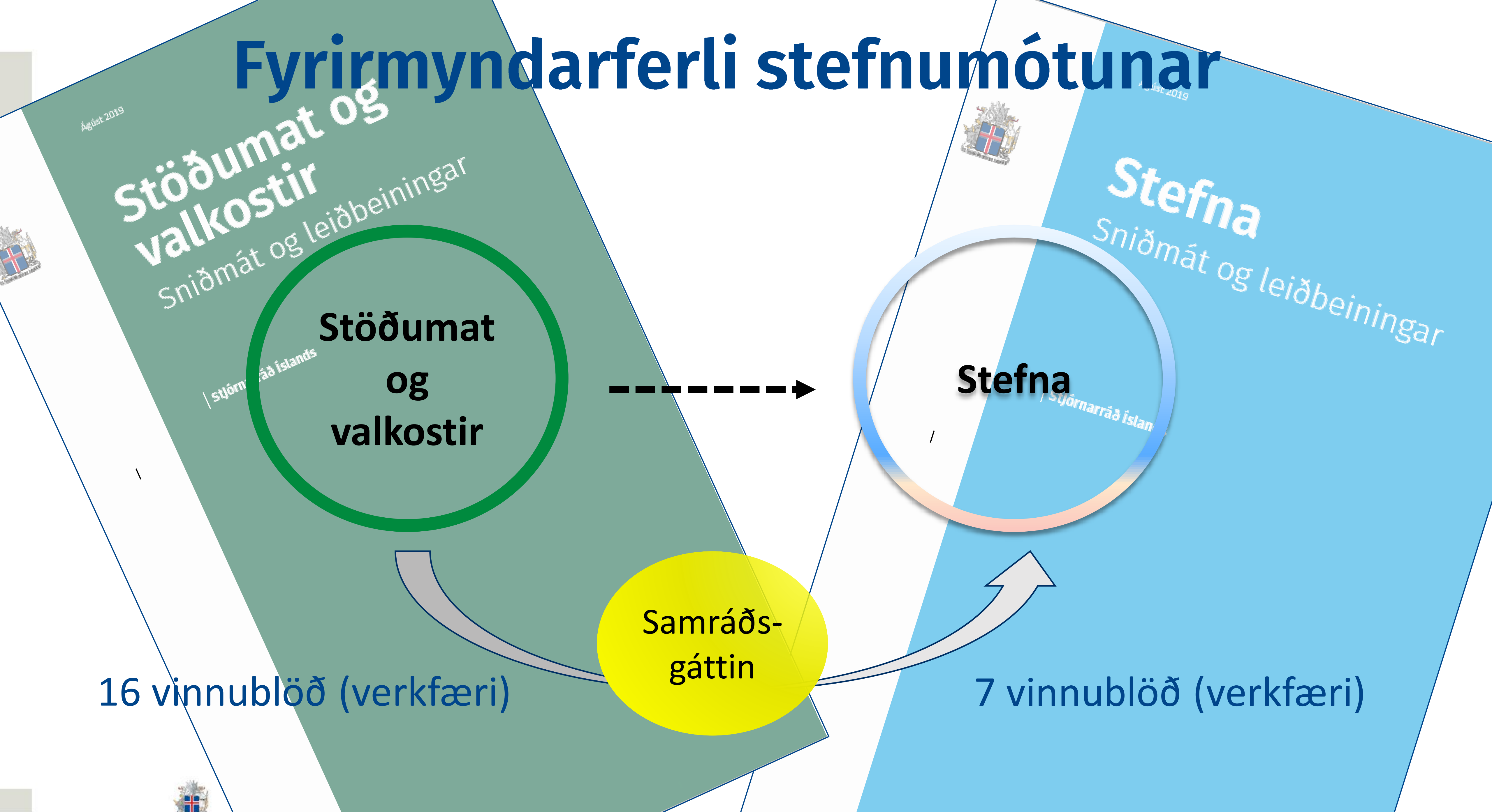
Leiðbeina varðandi samspil stefna og áætlana við fjármagn, lagafrumvörp og þingsályktanir.

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.

ıfla

Fyrirmyndarferli stefnumótunar



Byggt á aðferðafræði Stefnuráðs Stjórnarráðsins, sbr. ICPS og OECD

Gerð stefnu

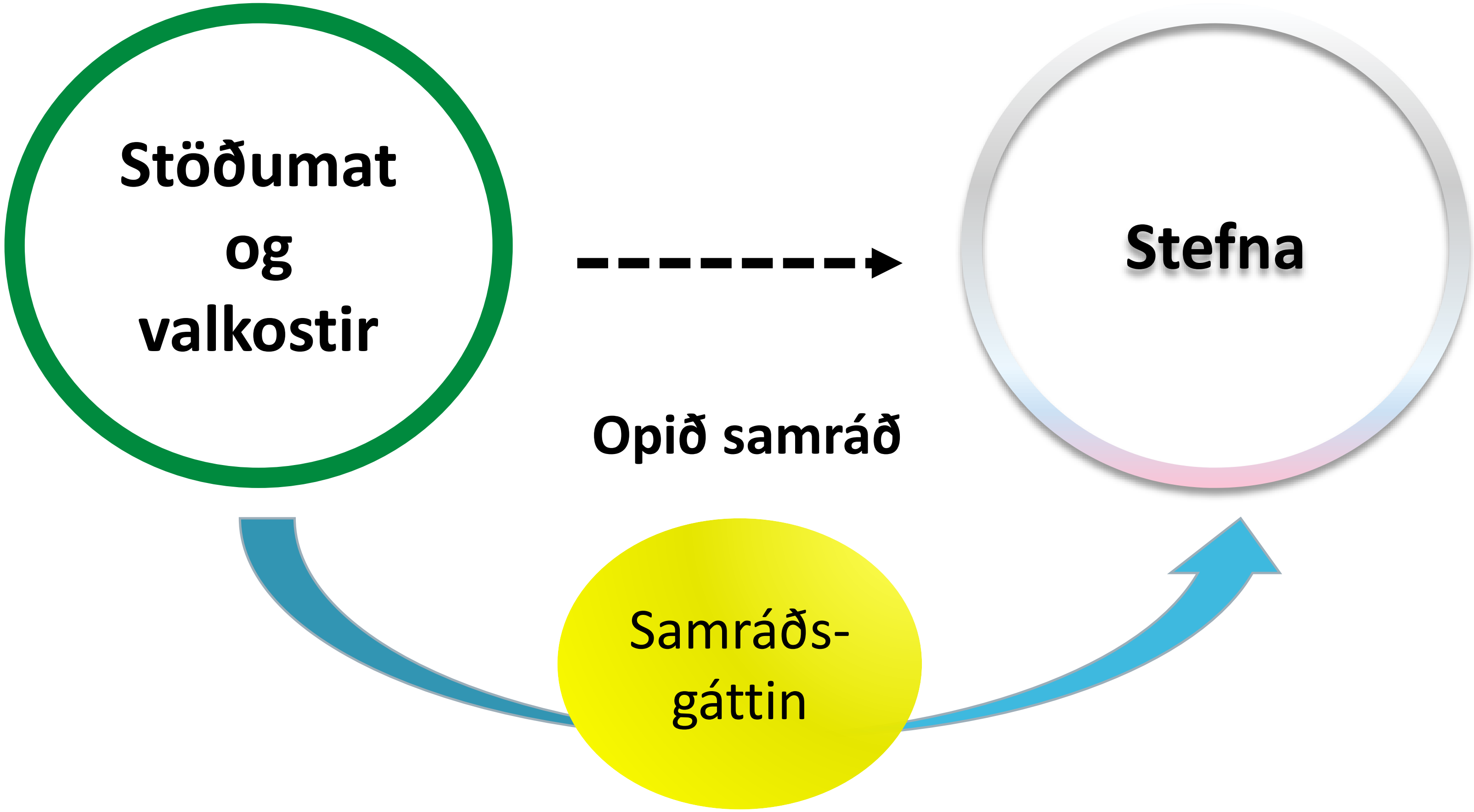
Hvað eru stefnu leiðbeiningar?

- Sniðmát og leiðbeiningar fyrir öll þau sem eru að undirbúa stefnu
- Sniðmátið skiptist í kafla
- Undanfari stefnunnar er stöðumat – greining á lykil viðfangsefnum
- Vinnublöð til að safna gögnum og undirbúa efnið í stefnuna
- Notendur taka síðan helstu niðurstöður úr vinnublöðunum og nota í sjálfa stefnuna.

Hvað er stefna?

Stefna felur í sér umfjöllun og ákvörðun um framtíðarsýn, markmið og árangur af starfsemi yfir tiltekið tímabil, ávinning á tilteknu sviði eða sjónarmið og gildi sem byggt skal á. Stefna nær yfir tiltekið tímabil og er ætlað að stuðla að heildstæðri áætlanagerð, fyrirsjáanleika við töku ákvarðana um aðgerðir, árangursmati og markvissu eftirliti.

Tilgangurinn með stefnunni



Byggt á aðferðafræði Stefnuráðs Stjórnarráðsins, sbr. ICPS

Mótun stefnu

Kafli 1.

Inngangur

- **Vinnublað**

Lykilviðfangsefni

- Dæmi um upphafsetningu kaflans

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

Inngangur

- Greina frá hvaða ráðuneyti og stofnanir hafa aðkomu.
- Var settur á fót stýrihópur eða nefnd til að halda utan um gerð stefnunnar?
- Er sá hópur eða nefnd sá sami og sá um gerð stöðumats?
- Athugið: í viðauka er fjallað um niðurstöður samráðs um stöðumat og valkosti eða vísað til samráðsskýrslu á vef.
- Nefna hvort aðrir aðilar hafi komið að vinnu hópsins, s.s. utanaðkomandi, hagsmunaaðilar eða aðrir sérfræðingar.
- Hvernig tengist stefnan öðrum stefnum og/eða áætlunum?
- Hefur hún áhrif á aðrar stefnur og áætlanir eða hafa aðrar stefnur og áætlanir áhrif á þessa stefnu?

Lykilviðfangsefni

- Hvar **stöndum** við í dag?
- Hvert **ætlum** við að fara?
- Hvað skiptir máli í **stóra samhenginu**?
- Hvert er stóra samhengi stefnunnar?
- Hvað skiptir máli að stefnan **leysi**?
- Hver eru **lykilviðfangsefnin** sem stefnan þarf að taka á?

Kafli 2

Lýsandi heiti fyrir viðfangsefni stefnunnar

Framtíðarsýn

Meginmarkmið - **Vinnublað**

Meginmarkmið 1

Markmið 1 - **Vinnublöð**

- Helstu áherslur til að ná fram ofangreindu markmiði
- Áhrif á íslenskt samfélag
- Núverandi staða, kostnaður og fjármögnun

Markmið 2

Lýsandi heiti fyrir viðfangsefni stefnunnar.

- Í þessum kafla er **stefnan sett fram** og er þá horft til þess að ljúka við að **móta þá framtíðarsýn** sem sett var fram fyrir viðfangsefnið í stöðumatinu og **2-3 meginmarkmið** og útfæra þau inn í mælanleg og sértæk **markmið**. Við mótun framtíðarsýnar má gjarnan nota vinnublað

Áhrifakeðjan

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

Framtíðarsýn

Aðföng (e. Input) → Ferli (e. Activities/ Process) → Afurðir / Skilvirkni (e. Output) → Áhrif (e. Outcome) → Framfarir (e. End-Outcome)

Áherslur → Aðgerðir → Markmið → Meginmarkmið → Framtíðarsýn

- Hvaða framförum **til lengri tíma** vill ráðherra ná fram?
- **Aukið virði fyrir samfélagið**
- Lýsing á árangri sem ætlað er að ná – **innan ótilgreinds tíma**.
- Einföld og skýr.
- Felur í sér áskoranir og viðmið til lengri tíma.
- Hvetjandi fyrir okkur öll.

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

Meginmarkmið

Aðföng (e. Input) → Ferli (e. Activities/ Process) → Afurðir / Skilvirkni (e. Output) → Áhrif (e. Outcome) → Framfarir (e. End-Outcome)

Áherslur → Aðgerðir → Markmið → Meginmarkmið → Framtíðarsýn

- Hvaða áhrifum vill ráðherra ná fyrir heildina?
- Varðar leiðina í átt að framtíðarsýn.
- **Hvernig lítur frábær árangur [ráðuneytis] út? Að hverju er stefnt?**
- Hvernig starfsemi **málefnasviðs** snertir **borgara** og **samfélagið**.
- Hugsuð **til langs tíma** og eru huglæg, þ.e. yfirleitt ekki sett fram með mælikvörðum (ath. þó samsetta kvarða).

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

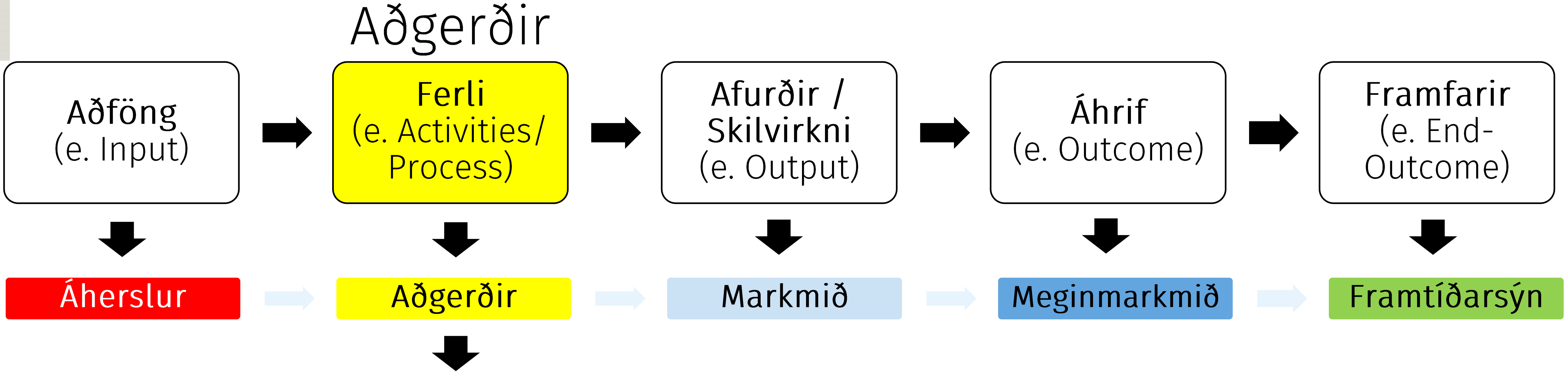
Markmið

Aðföng (e. Input) → Ferli (e. Activities/ Process) → Afurðir / Skilvirkni (e. Output) → Áhrif (e. Outcome) → Framfarir (e. End-Outcome)

Áherslur → Aðgerðir → Markmið → Meginmarkmið → Framtíðarsýn

- Hvert vill ráðherra stefna? Hvaða **hreyfingu** vill ráðherra ná fram?
- Lýsa **hreyfingu í átt að meginmarkmiði** málefnasviðs.
- Sett á grunni fyrirliggjandi stefnu og takmarks um **árangur**.
- Miði **út á við**, þ.e. að áhrifum fyrir heildina, samfélagið eða almenna borgara.
- Vísa til **hvernig** skilgreindum ávinningi verði náð, m.t.t. **gæða** eða **þjónustu**.
- Gert ráð fyrir að markmið séu **S**értæk, **M**ælanleg, **A**ðgerðamiðuð, **R**aunsæ og **T**ímasett.
- **Lýsi hreyfingu** t.d. „að *bæta, efla, styrkja, auka, (lágmarka, takmarka).*

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):



- **Áhersluverkefni** ráðherra.
- Lýsa **hvernig** unnið verður að markmiðum sem sett hafa verið fyrir málaflokkinn.
- Aðgerðir eru **áhersluverkefni** sem **miða út á við**, auka samfélagsvirði, bæta gæði fyrir samfélagið. Skilgreinum **ábata** áður en verkefni eru ákveðin.
- Hafa skilgreinda **áfanga** eða **endi** (s.s. ekki viðvarandi verkefni).
- Ef breyta þarf **lögum** til að ná settu markmiði skal það tilgreint.
- Gert er ráð fyrir að allar aðgerðir rúmist **innan útgjaldaramma** málefnasviðs.

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

Áherslur

Aðföng (e. Input) → Ferli (e. Activities/ Process) → Afurðir / Skilvirkni (e. Output) → Áhrif (e. Outcome) → Framfarir (e. End-Outcome)

Áherslur → Aðgerðir → Markmið → Meginmarkmið → Framtíðarsýn

- Breyttar og bættar **áherslur / viðmið ráðherra**.
- Hvaða áskorun á að takast á við? **Tækifæri** til að nýta?
- Við hverju er verið að bregðast?
- **Nýjungar** / **Nýsköpun**, **Framþróun**,
- **Endurmat** / **Lærdómur**
- Í annarri áhrifakeðju <u>fyrir framan</u> væru t.d.: Fjármunir, tími, auðlindir, aðbúnaður, stærð húsnæðis, fjöldi starfsfólks

Framtíðarsýn

Hvað er **nýtt** í þessari framtíðarsýn sem vert er að vekja athygli á?

Af hverju þessi framtíðarsýn?

Í hvaða **samhengi** er þessi framtíðarsýn sett fram?

Hvað breytingar og áskoranir er framtíðarsýnin **að vinna með?**

Er **áríðandi þörf** fyrir breytingar?

Af hverju eru breytingar **æskilegar**?

Hvaða afleiðingar hefði **kyrrstaða** í för með sér fyrir íslenskt samfélag?

Meginmarkmið

1	Dæmi: Þjónusta samgöngu- og fjarskiptakerfa mæti þörfum samfélagsins.
2	Dæmi:
3	Dæmi:

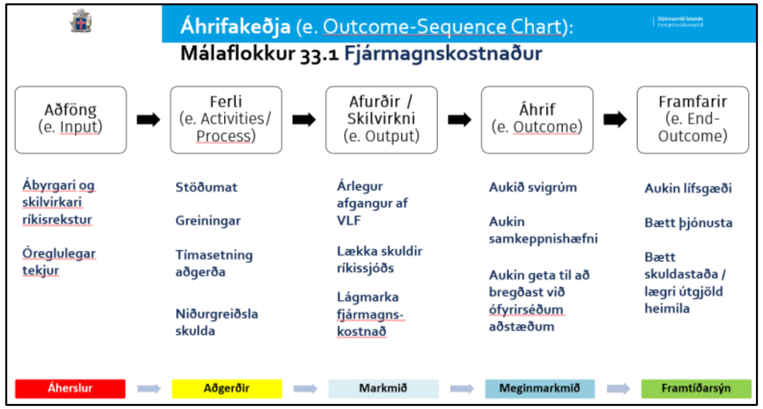
- Í þessum kafla komi fram **2-3 meginmarkmið** sem valin voru **eftir samráð** um stöðumat og valkosti (annað skjal) og styðja við framtíðarsýn.
- Hvert meginmarkmið fái númer og stutt heiti (sem sé lýsandi fyrir innihald meginmarkmiðsins).

Meginmarkmið lýsa skilgreindum árangri sem ætlað er að ná. Þau eru hugsuð til langs tíma og eru huglæg, það er að segja ekki sett fram með mælikvörðum.

1 Dæmi: Þjónusta samgöngu- og fjarskiptakerfa mæti þörfum samfélagsins

Útskýring á meginmarkmiði

- Samgöngu- og fjarskiptakerfi mynda samþætta heild til hagsbóta fyrir einstaklinga og atvinnulíf.
- Grunnnet samgangna og fjarskipta á landi, í lofti og sjó er skilgreint og byggt upp með hliðsjón m.a. af öryggi, vinnusóknarsvæðum, tengingu landshluta og Íslands við umheiminn.
- Samgöngur og fjarskipti geri landsmönnum kleift að nálgast opinbera grunnþjónustu á sem stystum tíma og á öruggan hátt.



Meginmarkmið 1

- Stutt lýsing
- Hvernig tengist meginmarkmiðið framtíðarsýn?
- Hvernig styrkja meginmarkmið ákvarðanir um frekari markmiðasetningu þar sem árangur er mældur í áföngum? Slíka yfirsýn má ná fram með því að nota vinnublað - Áhrifakeðjan.
- Hvernig tengist meginmarkmið núverandi stöðu og helstu áskorunum sem framundan eru á Íslandi eða í alþjóðlegu samhengi?

Markmið

1 Dæmi: Aðgengileg og greið fjarskipti

2 Setja texta hér

3 Setja texta hér

- Í kjölfar hvers meginmarkmiðs koma fram **mælanleg markmið** sem eru sértækari en meginmarkmiðin en samantekin tengjast þeim árangri sem meginmarkmiðið lýsir og oftar en ekki til skemmri tíma.

Markmið

- Markmið getur án efa tengst fleiri en einu meginmarkmiði
- Í inngangi að markmiðum má gjarnan fjalla um markmiðin sem hafa verið valin og tengd meginmarkmiðunum á almennan hátt.
- Æskilegt er að tengja markmiðasetningu við viðeigandi heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna.
- Mikilvægt er að draga fram kynja- og jafnréttissjónarmið, í samræmi við greiningu, við mótun stefnu fyrir viðfangsefnið.

Markmið 1

		Núverandi staða 202X	Æskileg staða 202X	Ábyrgð
A	Aðgengi lögheimila og fyrirtækja að 100 Mb/s.	N/A		Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti
B	Aðgengi lögheimila og fyrirtækja að 1 Gb/s.	90%	95%	Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti
C	Aðgengi lögheimila og fyrirtækja að ljósleiðara-tengingu.	95%	99%	Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti
D	Aðgengi lögheimila að farsíma og farneti.	99,95%	N/A	Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneyti

Mælikvarðar fyrir markmið – **Tafla og vinnublöð**

Helstu áherslur til að ná fram ofangreindu markmiði – **Vinnublöð**

Áhrif á íslenskt samfélag - **Vinnublöð**

Núverandi staða, kostnaður og fjármögnun - **Vinnublað**

Mælingar og markmið

1) Hvað getum við **mælt** til að fylgjast með árangri?	2) Búum til **markmið** í einni setningu sem byggir á mælingunni.	3) Hver er æskileg **staða** og þróun til lengri tíma?	4) Hver ber **ábyrgð** á framgangi markmiðsins?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

SMART markmið

Viðmið	Enska	Hvað þýðir það?
Sértækt	Specific	Enginn vafi hvort markmiði er náð eða ekki
Mælanlegt	Measureable	Árangurinn er á tölulegu formi (eða auðvelt að setja á tölulegt form)
Áskorun (en gerlegt)	Ambitious but achievable	Markmiðasetning er metnaðarfull (erfið en ekki vonlaus)
Raunveruleikatengt	Relevant	Auðvelt að tengja við t.d. lögbundið hlutverk og stefnu
Tímasett	Timed	Skýrt (já/nei) hvenær hvaða áfanga skuli náð

AÐGERÐIR

Berum kennsl á verkefni/aðgerðir sem ÞARF AÐ LJÚKA – ÞARF AÐ HEFJA – ÞARF AÐ STÖÐVA til að ná fram markmiði

Verkefni sem þarf að LJÚKA?	Verkefni sem þarf að HEFJA?	Verkefni sem þarf að STÖÐVA ?

Helstu áherslur til að ná fram ofangreindu markmiði

- Ljúka, hefja, stöðva
- 5 valkostir

Nr.	Markmið	Umhverfislegir þættir	Félagslegir þættir	Efnahags-legir þættir	Jafn-réttis-mál	Kostnað-ur
1.		*(dæmi: „minni sóun í umhverfismálum, o.s.frv.“)*	*(dæmi: „eflir búsetuskilyrði í a eða b, o.s.frv.“)*	*(dæmi: „eykur samkeppnishæfni landsins þannig að X og Y o.s.frv.“)*		
2.						
3.						

Áhrif á íslenskt samfélag

Áhrifakeðjan

Mat á áhrifum markmiða

Núverandi staða, kostnaður og fjármögnun

Vinnublað

Mat á áhrifum markmiða

- Gróft mat á kostnaði (dæmi: Rúmast innan núverandi fjárlaga, krefst einhvers fjármagns en lítils, krefst mikil fjármagns eða forgangsröðunar í fjármögnun, krefst mikil fjármagns og forgangsröðun í fjármögnun)
- Eru valkostir í fjármögnun?
- Eru aðrar leiðir eða valkostir sem rétt er að vekja athygli á?
- Er einhver áhætta?
- Hvað kostar að gera þetta ekki?

Kafli 3 - Viðaukar

Mat á áhrifum markmiða

Yfirlit yfir öll markmið sem koma fram í stefnunni ásamt mati á áhrifum þeirra á íslenskt samfélag, opinberar stefnur og áætlanir.

Niðurstöður samráðs

Í þessum kafla má fara yfir meginniðurstöður samráðs um stöðumat og valkosti en einnig gæti verið nóg að vísa til samráðsskýrslu á samráðsvef.

Verkefni 1–4

Áhrifakeðja (e. Outcome-Sequence Chart):

Aðföng (e. Input) → Ferli (e. Activities/ Process) → Afurðir / Skilvirkni (e. Output) → Áhrif (e. Outcome) → Framfarir (e. End-Outcome)

Aðföng / Óskilgr. → Aðgerðir → Markmið → Meginmarkmið → Framtíðarsýn

Innan kerfis – „Micro“

Erfiðara fyrir borgara að sjá virðið fyrir samfélagið

63% mælikvarða (2018)

Út á við – Fyrir samfélagið – „Macro“

Hagur fyrir borgara og skattgreiðendur.

Samfélagsvirði fyrir það **fjármagn** sem varið er.

37% mælikvarða (2018)

Tegundir mælikvarða

Raðað á áhrifakeðju (e. Outcome-Sequence Chart):

Aðföng (e. Input) → Ferli (e. Activities/ Process) → Afurðir / Skilvirkni (e. Output) → Áhrif (e. Outcome) → Framfarir (e. End-Outcome)

Fjárhæðir

Tími til verka

Auðlindir

Aðbúnaður

Stærð húsnæðis

Fjöldi stafsfólks

Uppflettingar á vef

Fjöldi námskeiða

Fjöldi mála

Fjöldi starfshópa

Aðföng / Óskilgr. → Aðgerðir → Markmið → Meginmarkmið → Framtíðarsýn

Innan kerfis – „Micro"

Út á við – Fyrir samfélagið – „Macro"

Dæmi um markmið ólíkra málaflokka 2018

Raðað á áhrifakeðju (e. Outcome-Sequence Chart):

Aðföng (e. Input)	Ferli (e. Activities/ Process)	Afurðir / Skilvirkni (e. Output)	Áhrif (e. Outcome)	Framfarir (e. End-Outcome)
Ný skrifstofu-bygging 1.1	Fagleg og skilvirk málsmeðferð stjórnvalda 10.3	Auka stuðning við tekjulága foreldra 29.1	Þjónusta við fatlað fólk verði efld þannig að það geti lifað sjálfstæðu lífi 27.3	Bæta lífsskilyrði og auka tækifæri fólks 4.4
	Endurskoða stefnu og markmið fyrir endurvinnslu 17.4	Bæta verndun og aðgengi að menningu og listum 18.2	Bæta fæðuöryggi og örva hagþróun 4.4	
		Fleiri nemendur nái lágmarksviðmiðum í lestri 22.1		
Aðföng / Óskilgr.	Aðgerðir	Markmið	Meginmarkmið	Framtíðarsýn

Innan kerfis – „Micro“

Út á við – Fyrir samfélagið – „Macro“

janúar 2020

Stefna
Vönduð stefnumótun

Stjórnarráðsskólinn
janúar 2020

Stjórnarráð Íslands
Stefnuráð Stjórnarráðsins