



SASS
SAMTÖK
SUNNLENSKRA
SVEITARFÉLAGA

HANDBÓK UM GERÐ ATVINNUSTEFNU FYRIR SVEITARFÉLÖG EÐA SVÆÐI

September 2022
Þóroddur Freyr Sigurðsson
Guðrún Ásdís Sturlaugsdóttir

UM HANDBÓKINA

Handbók þessi er sett saman sem stuðningsefni með ráðgjöf SASS til sveitarfélaga og svæða á Suðurlandi við gerð atvinnustefnu.

SASS býður upp á ráðgjöf og handleiðslu við stefnumótunarvinnu sveitarfélaga á Suðurlandi. Sveitarfélögin eru hvött til að setja sig í samband við þróunarsvið SASS eða senda tölvupóst á sass@sass.is sé áhugi til að fara af stað í slíka vegferð.

Dæmi um stefnu sem unnin hefur verið með ráðgjöf SASS og stuðst var við handbókina er *Atvinnumálafestna Uppsveita 2023-2027* sem [finna má hér](#).

Öllum er frjálst að nota efni úr handbók þessari en óskað eftir að þess sé getið í heimildum.

SASS, Samtök sunnlenskra sveitarfélaga - www.sass.is - september 2022 ©

Þórður Freyr Sigurðsson, sviðsstjóri þróunarsviðs - Textavinna

Guðrún Ásdís Sturlaugsdóttir, verkefnisstjóri - Útlit, yfirferð og aðstoð við textavinnu

UM ATVINNUSTEFNUR

Hvað er fengið með atvinnustefnu fyrir sveitarfélag eða svæði?

Það eitt að taka ákvörðun um að móta atvinnustefnu hefur þau áhrif að athygli er beint að viðfangsefninu. Með góðri vinnu er samfélaginu unnt að draga fram sameiginlega sýn svæðisins í málaflokknum og setja fram markmið og aðgerðir.

Atvinnustefna er unnin af sveitarfélagi eða í samstarfi sveitarfélaga í samvinnu við íbúa svæðisins. Aðgerðir sem koma út úr stefnumótunarvinnu geta falist í hagsmunagæslu eða hagsmunabaráttu, sem líklegast er framfylgt af sveitarfélögunum sjálfum eða í samstarfi við landshlutasamtökin. Aðgerðir í atvinnustefnum þurfa þó ekki allar að vera unnar af sveitarfélögunum eða starfsmönnum þess. Sveitarfélögin geta falið öðrum að vinna að þeim aðgerðum eða óskað eftir því aðrir sinni verkefnum fyrir þeirra hönd, s.s. stofnanir, sjálfstæðir ráðgjafar eða atvinnuráðgjafar/byggðaðróunarfulltrúar á þeirra starfssvæði.

Hvaða hlutverk hafa sveitarfélög í atvinnumálum?

Málefni atvinnulífs eru almennt ekki talin til lögbundinna hlutverka sveitarfélaga. Stuðningur við atvinnulífið, s.s. atvinnuþróun, málefni nýsköpunar, ráðgjöf og styrkveitingar eru hlutverk landshlutasamtaka sveitarfélaga, sem bundin eru í samninga við ríkið og unnið er að í samstarfi við Byggðastofnun og á grundvelli laga um sóknaráætlanir landshluta. Því má segja að sveitarfélög komi öll að þessum málefnum í gegnum landshlutasamtök sveitarfélaga.

Sveitarfélögum er þó frjálst að vinna að stuðningi við atvinnulíf á jafnræðisgrundvelli. Þau gera það mörg hver með stefnumörkun sem fram kemur í aðalskipulagi, með kynningarstarfi, aðstöðu hverskonar, upplýsingamiðlun eða sértækum verkefnum, s.s. fasteignaðróun eða í gegnum skipulagsvinnu og með framboði lóða til atvinnureksturs. Atvinnustefna getur dregið fram áherslur sveitarfélags á því málefna sviði til upplýsingar fyrir hagaðila og til þeirra sem hafa hug á uppbyggingu eða framþróun ýmissa atvinnugreina innan marka sveitarfélaga. Atvinnustefnan getur einnig orðið hluti af aðalskipulagi sveitarfélagsins og þá um leið fengið formlega staðfestingu og tilurð í stjórnskipulagi sveitarfélags sem markast af gildistíma og endurskoðun aðalskipulags.

UM ATVINNUSTEFNUR

Sóknaráætlun Suðurlands tekur til atvinnumála - er þá þörf á atvinnustefnu?

Spyrja má hvort þörf sé á atvinnustefnu þar sem öll sveitarfélög eru aðilar að Sóknaráætlun Suðurlands sem er stefnumörkun landshlutans í atvinnu-, samfélags- og umhverfismálum. Sóknaráætlun Suðurlands er unnin í samráði við íbúa um allt Suðurland og komu kjörnir fulltrúar úr sveitarfélögunum fimmtán að vinnunni og samþykktu stefnuna. Hins vegar má segja að stefnan sé frekar almenn þar sem landshlutinn er ólíkur innbyrðis. Öll sveitarfélög geta samsvarað sig við stefnuna sem þar birtist en á sama tíma er ekki unnt að fara nánar út í þætti sem snerta sum sveitarfélög meira en önnur eða þar sem sérstök þörf eða tækifæri liggja. Því má segja að það sé ekki nauðsynlegt að vinna sérstaka atvinnustefnu fyrir einstök svæði eða sveitarfélög innan landshlutans en atvinnustefna getur hins vegar dregið skýrar fram áherslur einstakra svæða. Atvinnustefna getur þá einnig dregið fram staðbundin þróunarverkefni, verið stuðningur við áherslur í starfi atvinnuráðgjafa/byggðapróunarfulltrúa á því svæði og nýst við endurskoðun Sóknaráætlunar Suðurlands.

Hvað með aðrar stefnur á sviði atvinnumála?

Atvinnustefna getur tekið til ýmissa þátta eða búið við ákveðna sérstöðu út frá áherslum. Það snýr að afmörkun í stefnumótunarvinnu. Ákvörðun um afmörkun getur verið tekin í upphafi stefnumótunarferlis af eiganda stefnunnar. Eins getur sú afmörkun komið fram síðar í ferlinu ef í ljós koma áherslur úr samráði eða starfi vinnuhópa. Almenn er talið árangursríkt að halda fyrstu skrefum í stefnumótunarferli nokkuð opnu til að fá fram hverjar áherslurnar gætu orðið.

Dæmi um stefnur á sviði atvinnumála: Nýsköpunarstefna, fjárfestingarstefna, ferðamálastefna, auðlindastefna, orkunýtingarstefna o.fl. Ólíkt er hvort stefnurnar eru sértækar eða almennar eða hvort áherslur einstakra málaflökka komi fram sem kaflar í stefnunni.

UM ATVINNUSTEFNUR

Þarf atvinnustefna að tengjast einhverri annarri stefnumörkun?

Valkvætt er hvort atvinnustefna sé tengd við aðrar stefnur. Æskilegt er að tengja atvinnustefnu sveitarfélags eða svæðis við aðra opinbera stefnumörkun á sama málefnasviði. Má þar nefna Sóknaráætlun Suðurlands, Nýsköpunarstefnu Íslands og Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna. Slíkt er unnt að yfirfara og tengja saman í ferlinu.

Hvernig tengist atvinnustefna atvinnuráðgjafa/byggðapróunarfulltrúa viðkomandi svæðis?

Sá sem starfar sem atvinnuráðgjafi/byggðapróunarfulltrúi á viðkomandi svæði á vegum SASS getur komið að með stuðningi við stefnumótunarferlið. Það er hagur viðkomandi starfsmanns að það séu til stefnur í þeim málaflokkum sem tengjast hans hlutverkum. Það gefur viðkomandi ákveðinn leiðarvísi og áherslur í starfi. Eins geta komið fram aðgerðir sem geta átt við verkefni þess starfsmanns eða viðkomandi getur haft milligöngu um að verði unnið að, fjármagnað eða leitað samstarfs um.

Samráð og hvers vegna er það mikilvægt?

Í stefnumótun skiptir samráð höfuðmáli og eru ástæður þess nokkrar. Stefnumótun fyrir landfræðilega skilgreint svæði verður ekki unnin með trúverðugum hætti nema með þátttöku íbúa. Íbúar eru samfélagið og stefnumótun fyrir samfélag verður ekki unnin án íbúa. Þátttaka í framfylgd stefnu verður að engu ef íbúar geta ekki samsvarað sig við stefnuna. Því skiptir máli að raunverulegur vilji íbúa komi þar fram. Eins fæst síður hluttekning með stefnunni meðal íbúa ef þátttaka í ferlinu er lítil. Að setja athygli á viðfangsefnið skiptir hér miklu máli, þar sem ferlið sjálft skiptir ekki síður máli en útkoman.

FYRSTU SKREFIN

[1] Skipan verkefnisstjórnar

Þegar sveitarfélag hefur tekið ákvörðun um mótun atvinnustefnu er mikilvægt að sveitarfélagið skipi verkefnisstjórn eða starfshóp á vegum þess um eftirfylgd verkefnisins eða fela tiltekinni nefnd það hlutverk. Sá hópur kann að vera starfandi eða er settur á, einungis með það hlutverk í huga.

[2] Gerð verkáætlunar

Fyrsta verkefni starfshópsins er að skipa starfsmann sem mun starfa að verkefninu í umboði starfshóps. Önnur verkefni starfshópsins felast í gerð verkáætlunar og afmörkunar stefnunnar. Verkáætlun tekur til ferilsins frá þeim tímapunkti og fram að verklokum eða þar til stefnan er samþykkt (sjá kafla um "Stefnumótunarferlið").

[4] Stöðumat og afmörkun stefnu/verkefnis

Stöðumat felur í sér greiningu á núverandi stöðu og þróun í málaflokksins. Stöðumat getur verið grundvöllur að ákvörðunartöku um áherslur í stefnumótunarferlinu og þar með afmörkun stefnunnar.

Afmörkun getur snúið að áherslum sem starfshópurinn vill leggja til, s.s. hvort um sé að ræða almenna atvinnustefnu eða hvort áhersla eigi að vera á tiltekna þætti, s.s. nýsköpun, ákveðnar atvinnugreinar eða tengsl við aðrar stefnur. Sérstök afmörkun þarf ekki að eiga sér stað í upphafi vinnunnar og er gjarnan talið eðlilegt að hún þróist út frá viðhorfi í gegnum samráðsferlið. Starfshópur, nefnd eða sveitarstjórn hefur einnig tækifæri til að leggja til ákveðna afmörkun síðar í ferlinu og getur þá lagt mat á þær áherslur sem þegar hafa komið fram.

FYRSTU SKREFIN

UNDIRBÚNINGUR OG SAMRÁÐ

ÚRVINNSLA OG DRÖG AÐ STEFNU

KYNNING OG EFTIRFYLGNI

UNDIRBÚNINGUR OG SAMRÁÐ

[4] Hagaðilagreining

Við undirbúning þarf að skilgreina við hverja á að eiga samráð. Í stefnumótun sem snýr að svæðum er almennt talið rétt að eiga samráð við sem flesta á því svæði. Almennt má því tala um íbúa. Atvinnustefna snýr að atvinnumálum og því gæti hugsunin verið á þá leið að eiga fyrst og fremst samráð við rekstraraðila. Ágæt leið til að skilgreina hagaðila er að spyrja; „Fyrir hverja á þessi stefna að vera?“

Svarið við þessari spurningu getur til dæmis verið; ný fyrirtæki, fyrirtæki af öðrum svæðum, frumkvöðla, núverandi fyrirtæki, íbúa eða framtíðar íbúa svæðisins. Öll svör geta verið rétt. Hagaðilar geta því verið fjölbreyttur hópur en algeng mistök felast í því að horfa framhjá núverandi rekstraraðilum og íbúum, þar sem horft er til framtíðar og því áhersla lögð á annað en það sem fyrir er.

[5] Samráðsferli hefst

Helstu áskoranir sem felast í samráði er að samráðið sé **raunverulegt** og **nái til sem flestra**. Kynningarmál og upplýsingamiðlun eru því mikilvægur þáttur í ferlinu til að gefa sem flestum raunverulegt tækifæri til þátttöku. Ólíkar leiðir geta virkað til að ná til ólíkra hópa. Dæmi um leiðir til samráðs geta falist í skipulögðum og óskipulögðum samtölum, viðtölum, könnunum og opnum fundum. Meta þarf hvaða leiðir henta á hverjum stað og á hvaða tíma. Mikilvægt er þó að horfa til fleiri en einnar leiðar til að geta náð til sem flestra.

Mikilvægt er að horfa til hvaða afurða er leitað eftir í samráðsferlinu. Í stórum dráttum geta það verið framtíðarsýn, gildi, markmið, áherslur og aðgerðir. Þá er mikilvægt að þróa spurningar eða viðtalspunkta sem geta dregið fram „svör“ sem fanga viðhorf sem lagt geta grunn að framangreindum atriðum í endanlegri stefnu.

FYRSTU SKREFIN

UNDIRBÚNINGUR OG SAMRÁÐ

ÚRVINNSLA OG DRÖG AÐ STEFNU

KYNNING OG EFTIRFYLGNI

ÚRVINNSLA

[6] Vinnufundir

[6.1] Skipulag á gögnum

Mikið magn texta getur legið fyrir sem afurðir samráðs. Því betur sem samráðsferlið hefur verið skipulagt þeim mun betra skipulag getur verið á þeim gögnum og úrvinnsla auðveldari s.s. skipulag funda og spurningalista. Mikilvægt er að halda til haga öllum „hrágögnum“ til upplýsingar fyrir starfshóp. Þó starfsmaður beri hita og þunga af úrvinnslunni þarf að tryggja yfirsýn yfir öll hrágögn til að tryggja gagnsæi í ferlinu og skapa traust á milli starfsmanns og starfshóps. Því er mikilvægt að halda til haga þeim gögnum en skrifa ekki ofan í þann texta. Þau gögn eru fyrstu vinnugögn og eru geymd miðlægt en afrit tekið af því sem áfram er unnið með.

[6.2] Fyrsta úrvinnsla

Þegar fyrsta úrvinnsla hefst er mikilvægt að flokka gögn, svör og afrakstur funda eftir tegundum. Tegundir eru sem dæmi; framtíðarsýn, gildi, markmið, áherslur eða aðgerðir. Stefnumótun getur verið ólík og ekki alltaf unnið með allar tegundir eða sömu tegundaheiti (gildi eða áherslur er t.a.m. hægt að sleppa). Hér er skilgreining á eftirfarandi heitum sem lagt er til í þessari handbók;

Framtíðarsýn: Megin stefnan í samanteknum 1-3 setningum

Gildi: Samfélagsleg viðmið við framkvæmd eða eftirfylgni stefnu

Áherslur: Eitthvað sem er ekki verkefni og ekki hægt að árangursmeta eða mæla

Markmið: Eitthvað sem er ekki verkefni en hægt að árangursmeta eða mæla

Aðgerðir: Eitthvað skilgreint verkefni með upphaf og endir

FYRSTU SKREFIN

UNDIRBÚNINGUR OG SAMRÁÐ

ÚRVINNSLA OG DRÖG AÐ STEFNU

KYNNING OG EFTIRFYLGNI

DRÖG AÐ STEFNU

[6] Vinnufundir framhald

[6.3] Önnur yfirferð

Þegar tillögur hafa verið rétt flokkaðar þarf á endanum að hefja niðurskurð á og vinna upp texta sem er merkingarbær og oft á tíðum samsettur úr nokkrum tillögum eða setningum. Hér gilda heiðarleg vinnubrögð og að verkefnisstjórn hafi bæði haft aðgang að hrágögnum og afrakstri úr fyrstu úrvinnslu á hrágögnum. Verkefnisstjórn hefur hér það hlutverk að meta hvort verkefnisstjóri sé að túlka rétt þær upplýsingar sem fram hafa komið og að aðstoða verkefnisstjóra og leggja mat á og túlka eftir atvikum það sem verkefnisstjóri óskar eftir að fá mat verkefnisstjórnar á.

[6.4] Samræming við aðrar stefnur og afmörkun

Mögulega hefur afstaða verið tekin um samræmingu við aðrar stefnur í upphafi eða það lagt til á þessum tímapunkti eftir því sem áherslur hafa komið fram út úr samráði við hagaðila. Verkefnisstjórn þarf hér að mynda sér skoðun og draga ákveðna línu um afmörkun og samræmingu við aðrar stefnur.

Samræming við aðrar stefnur getur falist í tengslum sem lagt er til í sérstökum texta eða með yfirferð á texta, viðbótum eða breytingum til samræmis við þær stefnur, a.m.k. svo stefnurnar stangist ekki á. Gott er að yfirfara allar opinberar stefnur sem tengjast málaflokknum, á landsvísu og svæðisbundið. Dæmi um stefnur og áætlanir sem tengjast atvinnumálum eru: Sóknaráætlun Suðurlands, Nýsköpunarstefna Íslands, Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna, Bygðaaáætlun og aðalskiplög sveitarfélaga.

[6.5] Aðkoma verkefnisstjórnar og sveitarstjórnar/byggðaráðs að stefnumörkun

Stefnan sem er að mótast þarf að hljóta samþykki í sveitarstjórn/byggðaráði og því edlilegt að sveitarstjórn/byggðaráð hafi aðkomu að drögum stefnunnar og þeim aðgerðum sem lagðar eru til (ef aðgerðir eiga að vera hluti af stefnunni) og geti lagt mat á og hafi aðkomu að breytingum eða lagfæringum eftir því sem við á. Þetta kallar á samráð verkefnisstjórnar og sveitarstjórnar/byggðaráðs um hin endanlegu drög, sem þau geta felld sig við áður en til birtingar kemur.

FYRSTU SKREFIN

UNDIRBÚNINGUR OG SAMRÁÐ

ÚRVINNSLA OG DRÖG AÐ STEFNU

KYNNING OG EFTIRFYLGNI

KYNNING OG EFTIRFYLGNI

[7] Samræming á texta og framsetningu

Oft er talað um „rauðan þráð“ í texta. Þegar innihaldið hefur verið sett saman í drög er mikilvægt að yfirfara texta í heild sinni, hvað varðar áferð og samræmt orðalag. Stefnan er því næst sett upp í þægilegt form til kynningar. Hér er um að ræða enn einn staðinn í ferlinu þar sem túlkun á texta kemur við sögu. Með yfirferð á texta er hætt við að skilningur á upprunalegu innihaldi hans getur skolast til og það ber að varast, með vökulum augum verkefnisstjóra og verkefnisstjórnar er hægt að koma í veg fyrir það.

[8] Drög kynnt

Kynning á drögum að stefnu hefur þróast út í að vera hluti af hefðbundnu samráðsferli í stefnumótun. Hér er um að ræða lok samráðsferils og tækifæri til að opna á athugasemdir og ábendingar frá öllum hlutaðeigandi. Það kann að vera að öllum hafi yfirsést eitthvað, hvort sem það hefur verið eitthvað lítið eða stórt. Það er því mikill kostur að geta kynnt drögin og boðið upp á þann möguleika að íbúar og aðrir hagaðilar geti sent inn athugasemdir eða ábendingar. Það er því næst verkefnisstjórnar eða sveitarstjórnar/byggðaráðs að taka við þeim ábendingum, leggja mat á þær og eftir atvikum gera breytingar áður en stefnan kemur til sveitarstjórnar/byggðaráðs til endanlegrar samþykktar.

[9] Stefna samþykkt og fylgt úr hlaði

Þegar stefnan kemur til samþykktar í sveitarstjórn/byggðaráði er oft um leið verið að samþykkja aðgerðaráætlun. Mikilvægt er að áður en hún er samþykkt sé búið að leggja mat á aðgerðaráætlunina og bera undir hlutaðeigandi aðila, s.s. samstarfsaðila og aðra þá sem ætlað er að koma að hverjum og einum verkþætti. Í tengslum við slík samtöl geta komið fram tillögur sem geta breytt áætlunum og þar með verður aðgerðaráætlunin fyllri og raunhæfari að loknum slíkum samtölum/samráði.

Þegar stefnan hefur verið samþykkt þarf jafnframt að skilgreina þann farveg og það hlutverk sem stefnan á að hafa innan stjórnskipulags viðkomandi sveitarfélags. Hverjir eru ábyrgir fyrir því að henni verði fylgt úr hlaði?

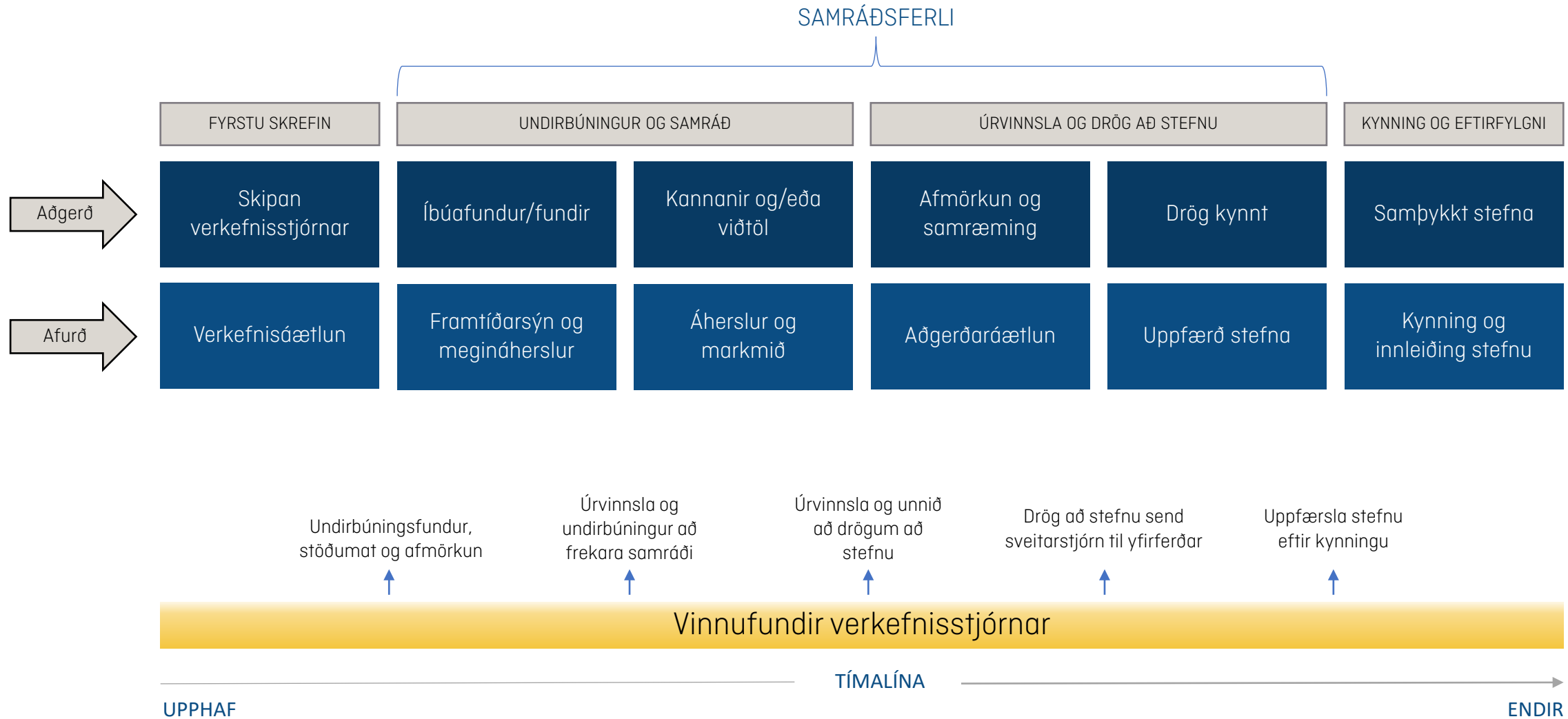
FYRSTU SKREFIN

UNDIRBÚNINGUR OG SAMRÁÐ

ÚRVINNSLA OG DRÖG AÐ STEFNU

KYNNING OG EFTIRFYLGNI

STEFNUMÓTUNARFERLIÐ





SASS
SAMTÖK
SUNNLENSKRA
SVEITARFÉLAGA



**SKAPALÓN ATVINNUSTEFNU,
LEIÐBEININGAR OG SKÝRINGAR**

FORSENDUR

- Afmörkun og almenn efnistöð
- Tímabil sem stefnan nær yfir
- Dagsetning samþykktar og áætluð endurskoðun
- Samstarfsaðilar
- Eigandi og ábyrgðaraðili
- Tilgreindur umsjónaraðili (verkefnisstjóri)

SKÝRINGAR

- ✓ Á þessari glæru komi fram forsendur stefnunnar. Þessar upplýsingar eru dregnar fram undir lok vinnunar.
- ✓ Kostur er að fastsetja endurskoðun stefnunnar.
- ✓ Ef ákveðið hefur verið að setja stefnuna í ákveðinn farveg, s.s. að tengja við aðalskipulag sveitarfélags er gott að það komi fram

GREINING - SAMFÉLAG

- 1-3 glærur
- Viðhorf og lýðfræðilegar upplýsingar
- Viðhorf má draga saman úr íbúafundum, skoðanakönnun meðal íbúa og íbúakönnun landshluta.
- Lýðfræðilegar upplýsingar eru tölfræðileg gögn um íbúafjölda og þróun í samsetningu íbúa sem nálgast má hjá Hagstofu Íslands eða á vef Byggðastofnunnar.
- (Hægt að draga saman í eina glæru og vera með frekari upplýsingar sem viðauka)

SKÝRINGAR

- ✓ Atvinnustefna er stefna svæðis í atvinnumálum sem snertir íbúa; hverjir eru þessir íbúar? Hvernig er samsetning þeirra og þróun í fjölda og samsetningu
- ✓ Þessar upplýsingar geta gefið aukin skilning á svæðinu sem stefnan nær yfir.
- ✓ Hér er verið að draga saman gögn sem aðgengileg eru sem og upplýsingar sem geta komið fram í stefnumótunarferlinu, t.d. viðhorf íbúa o.fl.

GREINING - ATVINNUSTIG

- 1-3 glærur
- Atvinnuþátttaka
- Atvinnuleysi í sbr. við landsvísu
- Atvinnuleysi eftir atvinnugreinum, kyni, aldri og þjóðernum
- (Hægt að draga saman í eina glæru og vera með frekari upplýsingar sem viðauka)

SKÝRINGAR

- ✓ Atvinnustig er fyrst og fremst greint með fyrirbyggjandi gögnum frá Hagstofu Íslands, Vinnumálastofnun o.fl.
- ✓ Hér er áhersla lögð á að skoða hversu margir eru á vinnumarkaði og hvort hlutfallið skeri sig úr frá öðrum svæðum.
- ✓ Þessar upplýsingar geta mögulega nýst inn í SVÓT greiningu.





GREINING - ATVINNULÍF

- 1-3 glærur
- Dreifni starfa eftir atvinnugreinum (stöðumat)
- Þróun starfa eftir atvinnugreinum
- Samantekt um meðaltekjur, aldur, kyn og þjóðerni eftir störfum
- Samanburður við landið allt eða ákveðin svæði
- (Hægt að draga saman í eina glæru og vera með frekari upplýsingar sem viðauka)

SKÝRINGAR

- ✓ Hér er verið að skoða þætti eins og hvort til staðar sé einhæfni í störfum eða fjölbreytni, hvar er vöxtur og hvar er samdráttur
- ✓ Hér er áhersla lögð á að draga fram megin atvinnuvegi svæðisins/sveitarfélagsins og hvort um sé að ræða þróun í einhverja ákveðna átt.
- ✓ Þessi gögn geta nýst sem upplýsingar inn í SVÓT greiningu.
- ✓ Gögnin eru fyrirliggjandi og aðgengileg

SVÓT GREINING

	_____	Styrkleikar (innri þættir)
	_____	Veikleikar (innri þættir)
	_____	Ógnanir (ytri þættir)
	_____	Tækifæri (ytri þættir)

SKÝRINGAR

- ✓ SVÓT greining er einföld leið til þess að draga saman einkennandi þætti um stöðuna. Þeir þættir hjálpa svo á seinni stigum við að draga fram áherslur og markmið sem þörf er á.
- ✓ SVÓT greining snýst um að telja upp helstu styrkleika, veikleika, ógnanir og tækifæri sem tilheyra innri og ytri þáttum svæðis.
- ✓ Punktur inn í SVÓT greiningu geta komið fram í greiningum sem nefndar eru hér að framan og settar inn af verkefnisstjórn
- ✓ Aðrir punktar geta komið frá íbúafundum eða með skoðanakönnunum, verkefnastjórn metur viðeigandi tillögur
- ✓ Fjöldi atriða undir hverjum lið gætu legið á bilinu 5-7 atriði.

FRAMTÍÐARSÝN

Framtíðarsýn okkar er....

- 1-3 setningar um framtíðarsýn svæðis

SKÝRINGAR

- ✓ Hér er verið að setja fram framtíðarsýn í atvinnumálum á svæðinu/sveitarfélaginu
- ✓ Framtíðarsýnin er oftast dregin saman við lok vinnu
- ✓ Hugmyndir úr setningum geta verið dregnar saman úr orðum og setningum sem hafa komið fram í vinnunni
- ✓ Framtíðarsýn er sett saman af verkefnastjórn í samstarfi við eigendur stefnunnar þannig að hún sé í takt við aðra stefnumótunarvinnu eða framtíðarsýn svæðisins í heild sinni.

MARKMIÐ

- Markmiðin okkar eru...
 - Á bilinu 3-6 markmið:

SKÝRINGAR

- ✓ Unnið eftir að megin efniður stefnunnar hefur komið fram með þátttöku íbúa og hagaðila
- ✓ Gott er að markmiðin séu SMART:
 - ✓ Skýr: Mikilvægt er að hafa markmiðin skýr. Hverju viljum við breyta og hvernig eiga hlutirnir að vera þegar við höfum náð markmiðinu.
 - ✓ Mælanleg: Hvenær höfum við náð markmiðinu?
 - ✓ Alvöru: Það verður að vera hægt að ná þeim.
 - ✓ Raunhæf: Það má ekki vera of erfitt eða taka of langan tíma að ná þeim.
 - ✓ Tímasett: Þarf að vera hægt að setja lokatíma á markmiðin.

ÁHERSLUR

- Áherslur okkar eru...
 - 5-10 áherslur

SKÝRINGAR

- ✓ Áherslur geta verið opnari en markmið
- ✓ Áherslur geta gefið sterkari heildarmynd af markmiðunum
- ✓ Tillögur geta endað sem áherslur ef þær passa ekki inn í ramma markmiða út frá "SMART"

AÐGERÐARÁÆTLUN

- Listi yfir aðgerðir

Aðgerð:	Ábyrgð:	Tímasetning:	Tengist markmiði nr:

SKÝRINGAR

- ✓ Á þessari glæru komi fram forsendur stefnunnar. Þessar upplýsingar eru dregnar fram undir lok vinnunar.
- ✓ Aðgerðir ættu frekar að vera færri en fleiri
- ✓ Hægt að flokka aðgerðir eftir eðli, framkvæmdaraðila eða tímabili
- ✓ Hægt að endurskoða oft en stefnuna (framtíðarsýn, markmið og áherslur)
- ✓ Þurfa ekki allar að vera fýsískar, sbr. aðgerðir geta verið í formi ályktunar, hvatningar eða vísunar til annara

LOKAORÐ

- Lokaorð, heimildaskrá og fyrirvarar

SKÝRINGAR

- ✓ Þessar upplýsingar eru dregnar fram undir lok vinnunar.
- ✓ Hér má endurbirta endurskoðunarákvæði og dagsetningu samþykktar.
- ✓ Eftir því sem við á; myndaskrá, aðrar heimildir eða tilvísanir, þakkir eða tilmæli við endurskoðun.

HEIMILDIR OG ÍTAREFNI

Handbók um opinbera stefnumótun og áætlanagerð: <https://www.stjornarradid.is/media/forsætisraduneyti-media/media/utgefidefni/handbok-stefnumotun.pdf>

Promoting Local Economic Development through Strategic Planning:
<https://www.local2030.org/library/94/Promoting-Local-Economic-Development-through-Strategic-Planning-Local-Economic-Development-LED-series-Volume-1.pdf>

Bertelsmann Foundation (ed.), Strategic Management in Local Economic Development