

7/2026



# Fjárfestingar ríkisins Handbók

DRÖG

Stjórnarráð Íslands  
Fjármála- og efnahagsráðuneytið

**Útgefandi:**

Fjármála- og efnahagsráðuneytið

Handbók um fjárfestingar ríkisins

7/2026

[Netfang]

[Veffang]

**Umbrot og textavinnsla:**

Fjármála- og efnahagsráðuneytið

©2026 Fjármála- og efnahagsráðuneytið

ISBN [Færa inn ISBN-númer]

DRÖG

# Efnisyfirlit

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| Útdráttur.....                                | 6         |
| <b>1. Formáli og tilgangur .....</b>          | <b>7</b>  |
| <b>2. Gildissvið .....</b>                    | <b>8</b>  |
| 2.1 Mat á gildissviði .....                   | 9         |
| <b>3. Stigskipt rýni.....</b>                 | <b>11</b> |
| 3.1 Almennt um rýni.....                      | 11        |
| 3.2 Mat á rýnistigi.....                      | 12        |
| 3.2.1 Reynslusaga .....                       | 12        |
| 3.2.2 Flækjustig.....                         | 14        |
| 3.2.3 Afturkræfni.....                        | 15        |
| 3.2.4 Umfang verkefnis .....                  | 16        |
| 3.3 Afmörkun verkefna .....                   | 16        |
| <b>4. Umgjörð fjárfestinga ríkisins.....</b>  | <b>17</b> |
| 4.1 Tilefnisgreining.....                     | 17        |
| 4.2 Valkostagreining.....                     | 17        |
| 4.3 Áætlanagerð.....                          | 17        |
| 4.4 Framkvæmd.....                            | 18        |
| 4.5 Skilamat.....                             | 18        |
| 4.6 Afmörkun handbókar .....                  | 18        |
| <b>5. Langtímastefnumótun.....</b>            | <b>19</b> |
| 5.1 Mat á kerfisáhættu fjárfestingasafns..... | 19        |
| <b>6. Tilefnisgreining .....</b>              | <b>20</b> |
| 6.1 Vandamálalýsing .....                     | 20        |
| 6.2 Þarfagreining.....                        | 20        |

|           |                                                   |           |
|-----------|---------------------------------------------------|-----------|
| 6.3       | Stefnumið .....                                   | 20        |
| 6.4       | Lykilforsendur .....                              | 20        |
| 6.4.1     | Mat á umfangi og óvissu .....                     | 21        |
| 6.5       | Frumvalkostagreining .....                        | 22        |
| 6.6       | Niðurstaða og næstu skref .....                   | 22        |
| <b>7.</b> | <b>Valkostagreining .....</b>                     | <b>23</b> |
| 7.1       | Tilgangur valkostagreiningar .....                | 23        |
| 7.2       | Forsendur og afmörkun .....                       | 23        |
| 7.3       | Inntak valkostagreiningar .....                   | 23        |
| 7.3.1     | Lýsing valkosta .....                             | 24        |
| 7.3.2     | Áhrif og ávinningur .....                         | 24        |
| 7.3.3     | Kostnaðarábatagreining .....                      | 25        |
| 7.3.4     | Óvissa og áhætta .....                            | 26        |
| 7.3.5     | Líftímakostnaður .....                            | 27        |
| 7.3.6     | Samantekt valkosta .....                          | 27        |
| 7.4       | Niðurstaða valkostagreiningar .....               | 28        |
| 7.5       | Rýni á valkostagreiningu .....                    | 28        |
| <b>8.</b> | <b>Áætlunargerð .....</b>                         | <b>30</b> |
| 8.1       | Tengsl við valkostagreiningu .....                | 30        |
| 8.2       | Efnispættir verkefnisáætlunar .....               | 30        |
| 8.3       | Áhættustýring .....                               | 31        |
| 8.4       | Breytingar frá forsendum valkostagreiningar ..... | 32        |
| 8.5       | Rýni á verkefnisáætlun .....                      | 32        |
| 8.5.1     | Tilgangur rýni .....                              | 32        |
| 8.5.2     | Umfang og efni rýni .....                         | 33        |
| 8.5.3     | Niðurstaða rýni .....                             | 33        |
| 8.6       | Fjárfestingarákvörðun .....                       | 34        |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>9. Framkvæmd .....</b>                   | <b>35</b> |
| 9.1 Upphaf verkefnis .....                  | 35        |
| 9.2 Verkefnastjórnun.....                   | 35        |
| 9.3 Breytingaskrá.....                      | 35        |
| 9.4 Verkefnalok, skilamat og áhrifamat..... | 36        |
| 9.4.1 Áhrifamat.....                        | 36        |

## Myndaskrá

No table of figures entries found.

## Töfluskrá

No table of figures entries found.

DRÖG

# Útdráttur

[Texti]

DRÖG

# 1. Formáli og tilgangur

Handbók þessi lýsir umgjörð um undirbúning og ákvörðun um fjárfestingar ríkisins og setur fram kröfur um mat, skipulagningu og faglegt aðhald í tengslum við slíkar fjárfestingar.

Hún útskýrir hvernig kröfur sem leiða af lögum um fjárfestingar ríkisins (xx/2026), reglugerð sett á grundvelli þeirra (xx/2026) og öðrum viðeigandi reglum um meðferð opinberra fjármuna eru uppfylltar í framkvæmd.

Í handbókinni eru settar fram almennar kröfur um greiningu á þörf, valkostum og áhættu vegna fjárfestinga ríkisins. Kröfurnar endurspeglar þá röð sem slík atriði koma almennt til skoðunar við ákvarðanatöku. Umfang undirbúnings, gagnaöflunar, greininga og rýni samkvæmt handbókinni skal vera hlutfallslegt og taka mið af umfangi og óvissu verkefnis, þar á meðal reynslusögu sambærilegra lausna, flækjustigi og afturkræfni skuldbindinga.

Umgjörðin byggir á alþjóðlega viðurkenndum reglum um undirbúning og stjórnun opinberra fjárfestinga. Markmið hennar er að stuðla að því að ákvarðanir um ráðstöfun opinberra fjármuna byggist á skýrum forsendum, samanburði valkosta, mati á áhrifum, kostnaði og óvissu, og að viðeigandi faglegt aðhald sé til staðar áður en ríkið tekur á sig verulegar fjárhagslegar skuldbindingar. Við mótun umgjarðarinnar hefur meðal annars verið litið til reynslu annarra ríkja af stigskiptri ákvarðanatöku, sjálfstæðri rýni og kerfisbundnu mati á óvissu og áhættu við undirbúning fjárfestinga. Þar má sérstaklega nefna norska verkefnastjórnsýslulíkanið, bresku Green Book-leiðbeiningarnar um mat á opinberum verkefnum og viðmið OECD um opinberar fjárfestingar.

Tilgangur handbókarinnar er að tryggja vandaðan undirbúning fjárfestinga, stuðla að gagnsærri og rekjanlegri ákvarðanatöku og tryggja að ákvarðanir séu teknar þegar nauðsynlegar upplýsingar liggja fyrir.

Handbókin er ekki tæmandi lýsing á aðferðafræði einstakra greininga. Fjármála- og efnahagsráðuneytið getur gefið út nánari leiðbeiningar, sniðmát og önnur stoðgögn um framkvæmd einstakra þátta handbókarinnar. Slík gögn geta meðal annars tekið til kostnaðarábatamats, áhættumats, líftímakostnaðargreininga og gagnaskila. Hugtakanotkun styðst við íslensk og alþjóðleg viðmið á sviði verkefnastjórnunar.

Við undirbúning, framkvæmd og skilamat fjárfestinga verða til samræmd verkefnagögn sem nýtast við stjórnun einstakra verkefna og jafnframt til samanburðar, rannsókna og stöðugra umbóta á umgjörð opinberra fjárfestinga. Nánari leiðbeiningar um gagnaskil, gagnalýsingu og framsetningu gagna eru gefnar út sérstaklega.

## 2. Gildissvið

Handbók þessi tekur til fjárfestinga og annarra ráðstafana sem fela í sér útgjöld, framtíðargreiðslur, ábyrgðir eða aðra fjárhagslega áhættu fyrir ríkissjóð, metið út frá áætluðum heildarkostnaði og heildarskuldbindingum óháð formi, fjármögnun eða framkvæmd. Við mat á fjárfestingum samkvæmt handbókinni skal ekki eingöngu líta til stofnkostnaðar heldur einnig þeirra rekstrar- og viðhaldsskuldbindinga sem fjárfestingin leiðir af sér.

Handbókin tekur til undirbúnings fjárfestingarákvarðana en ekki framkvæmdar áður samþykktra rekstrarákvarðanna eða reglubundinnar endurnýjunar eigna. Hún tekur því að jafnaði ekki til daglegs rekstrar, hefðbundinna innkaupa eða annarra ráðstafana sem ekki fela í sér sjálfstæða fjárfestingarákvörðun eða verulega fjárhagslega áhættu fyrir ríkissjóð. Slík verkefni falla undir almennar reglur um fjármálastjórn og innkaup hins opinbera.

Fjárfestingar sem falla undir handbókina skulu sæta viðeigandi undirbúningi samkvæmt nánari ákvæðum handbókarinnar og niðurstöðu mats á reynslusögu, flækjustigi, afturkræfni og umfangi.

Fjárfestingar skulu fara í gegn um einfalda rýni, faglega rýni eða sjálfstæða ytri rýni samkvæmt nánari ákvæðum handbókarinnar og niðurstöðu mats á umfangi og áhættu verkefnis.

Handbókin tekur almennt ekki til fjárfestinga hjá félögum í eigu ríkisins sem bera sjálfstæða fjárhagslega áhættu af starfsemi sinni, nema ríkissjóður beri beina eða óbeina fjárhagslega ábyrgð á viðkomandi fjárfestingu. Ákvörðun og undirbúningur slíkra verkefna hjá ríkinu fellur þó undir umgjörðina þar til verkefni hefur verið formlega fært til viðkomandi aðila.

Fjármála- og efnahagsráðuneytið getur óskað eftir samræmdum verkefnagögnum frá slíkum félögum vegna einstakra fjárfestinga í þeim tilgangi að styðja við gagnasöfnun, lærdóm, samaburð og þróun verkefnastjórnunar og fjárfestinga hjá hinu opinbera. Að jafnaði verður einkum óskað eftir gögnum vegna umfangsmikilla, stefnumarkandi eða á annan hátt lærdómsríkra verkefna. Handbókin getur jafnframt mælt fyrir um gagnaskil fyrir ákveðna verkefnaflokka þegar tilefni er til.

## 2.1 Mat á gildissviði

Áður en hafist er handa við undirbúning verkefnis skal meta hvort það falli undir gildissvið handbókarinnar. Handbókin tekur til undirbúnings fjárfestingarákvarðana og verulegra breytinga á fjárfestingum. Hún tekur að jafnaði ekki til ráðstafana sem miða að því að viðhalda núverandi starfsemi eða framkvæma áður samþykktar rekstrar- og endurnýjunaráætlanir. Verkefni sem samkvæmt mati þessu falla ekki undir handbókina skulu ekki sæta tilefnisgreiningu samkvæmt 6. kafla.

Þrátt fyrir það geta verkefni sem samkvæmt 3. kafla fela í sér verulega óvissu eða önnur einkenni sem kalla á aukinn undirbúning fallið undir handbókina, þótt þau feli að öðru leyti í sér reglubundna endurnýjun eigna eða hefðbundin innkaup. Markmið þessa mats er að greina á milli verkefna sem fela í sér nýja fjárfestingarákvörðun og verkefna sem fyrst og fremst miða að því að viðhalda núverandi starfsemi.

**Meginregla:** Ef verkefnið þjónar fyrst og fremst þeim tilgangi að **viðhalda núverandi starfsemi** eða framkvæma áður samþykktu endurnýjun fellur það almennt utan handbókarinnar. Ef verkefnið felur hins vegar í sér **nýja fjárfestingarákvörðun** eða verulega breytingu á starfsemi, þjónustu eða áhættu ríkisins fellur það almennt undir handbókina.

Tafla 2.1 er ætluð til leiðbeiningar við mat á því hvort verkefni falli almennt undir gildissvið handbókarinnar.

| Leiðbeinandi dæmi                                    | Fellur undir? | Ástæða                                                  |
|------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------|
| Endurnýjun lögreglubifreiða                          | Nei           | <b>Viðheldur</b> núverandi starfsemi.                   |
| Endurnýjun á fartölvum stofnunar                     | Nei           | Reglubundin <b>endurnýjun</b> .                         |
| Mála húsnæði                                         | Nei           | Reglulegt viðhald.                                      |
| Ný tæknilausn                                        | Já            | <b>Ný</b> fjárfestingarákvörðun sem breytir starfsemi.  |
| Nýtt sérsníðað upplýsingakerfi                       | Já            | Lítill reynsla og veruleg <b>óvissa</b> .               |
| Heildarendurnýjun 60 ára húsnæðis undir ríkisstofnun | Já            | Veruleg <b>óvissa</b> og <b>fjárfestingarákvörðun</b> . |
| Byggja við eða stækka fyrirliggjandi húsnæði         | Já            | Ný fjárfestingarákvörðun                                |

Taflan er leiðbeinandi en ekki tæmandi. Ef vafi leikur á hvort verkefni falli undir handbókina skal meta það með hliðsjón af eðli verkefnis, markmiði þess

og þeim viðmiðum um reynslusögu, flækjustig, afturkræfni og umfang sem fram koma í 3. kafla.

Mat samkvæmt þessum kafla er á ábyrgð hlutaðeigandi ríkisaðila. Handbókin er ætlað að styðja við samræmt mat, en ákvörðun um hvort verkefni falli undir gildissvið hennar er tekin af verkefniseiganda eða ábyrgðarráðuneyti.

DRÖG

### 3. Stigskipt rýni

#### 3.1 Almennt um rýni

Þegar stofnun eða ábyrgðarráðuneyti hyggst hefja undirbúning fjárfestingar eða taka ákvörðun sem felur í sér verulega fjárhagslega skuldbindingu eða ráðstöfun fjármuna, óháð því hvort fjármögnun fer fram innan gildandi fjárheimilda eða með nýjum fjárheimildum skal framkvæma tilefnisgreiningu í samræmi við handbók þessa.

Á grundvelli tilefnisgreiningar skal verkefni sæta einfaldri rýni, faglegri rýni eða sjálfstæðri ytri rýni samkvæmt nánari ákvæðum handbókarinnar. Umfang greininga og rýni skal vera hlutfallslegt og taka mið af umfangi og óvissu. Eftir því sem verkefni verða stærri, flóknari eða fela í sér meiri óvissu eykst þar með þörf fyrir sjálfstætt mat á forsendum, kostnaði og áhættu verkefnisins.

| Rýnistig            | Dæmigerð verkefni                                                                                                      | Framkvæmd rýni                                           | Megináhersla rýni                                                                                                         |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Einföld rýni        | Afmörkuð eða stöðluð verkefni með lága óvissu, takmarkaða fjárhagslega áhættu og mikla reynslu af sambærilegum lausnum | Framkvæmd af fjármála- og efnahagsráðuneytinu            | Að staðfesta að verkefni hafi fengið viðeigandi undirbúning og að helstu forsendur, kostnaðarmat og áhættumat liggi fyrir |
| Fagleg rýni         | Verkefni með meira flækjustig, meiri óvissu eða meiri áhrif á rekstur eða þjónustu                                     | Framkvæmd af fagráði eða sérfræðingum á vegum ráðuneytis | Að leggja sjálfstætt faglegt mat á forsendur, valkosti, kostnað, áhættu og framkvæmdarhæfi verkefnis                      |
| Sjálfstæð ytri rýni | Stór eða áhættusöm verkefni með verulega fjárhagslega áhættu, mikla óvissu eða óafturkræfar skuldbindingar ríkisins    | Framkvæmd af óháðum ytri aðilum                          | Að veita sjálfstætt og gagnrýnið mat á undirbúningi, forsendum, kostnaði, áhættu og framkvæmdarhæfi verkefnis             |

### 3.2 Mat á rýnistigi

Við ákvörðun um rýnistig verkefnis skal fyrst horfa til reynslusögu sambærilegra lausna, flækjustigs verkefnis og afturkræfni skuldbindinga. Markmið matsins er að styðja samræmda og hlutfallslega ákvörðun um viðeigandi rýnistig verkefnis.

Rýniflokkuninni er meðal annars ætlað að skapa hvata til að byggja á þekktum lausnum og draga úr óþarfa óvissu í undirbúningi verkefna. Eftir því sem verkefni byggja í meira mæli á nýjum, óreyndum eða sérhæfðum lausnum aukast kröfur til undirbúnings og rýni.

Reynslusaga lýtur að því hvort verkefni byggir á staðlaðri og vel þekktri lausn eða hvort um sé að ræða nýsmíði, sérhæfða lausn eða verulega tæknilega óvissu. Flækjustig lýtur einkum að ytra umhverfi verkefnisins, svo sem samhæfingu milli aðila, laga- og reglugerðarumhverfi og annarri ytri óvissu. Afturkræfni lýtur að því hversu auðvelt er að breyta, fresta eða stöðva verkefni án verulegs taps eða langtímaskuldbindinga fyrir ríkið.

Við mat á reynslusögu, flækjustigi og afturkræfni skal leggja fram rökstutt mat á því hvar verkefnið liggur á bilinu frá lítilli til mikillar óvissu. Leiðbeinandi viðmið hér að neðan eru ætluð til stuðnings slíku mati en fela ekki í sér sjálfvirka flokkun verkefna eða fyrirfram ákveðna niðurstöðu um rýnistig.

Frumflokkun verkefnis skal vera rökstuddur hluti af tilefnisgreiningu og sæta rýni fjármála- og efnahagsráðuneytis. Við ákvörðun um rýnistig skal horfa til heildarmats á reynslusögu, flækjustigi, afturkræfni og umfangi verkefnis. Mat á rýnistigi skal endurskoðað við hvert undirbúningsstig verkefnisins.



#### 3.2.1 Reynslusaga

Reynslusaga lýtur að því hversu góð þekking og reynsla er til staðar af sambærilegum lausnum, verkefnum og framkvæmdarfyrirkomulagi. Markmið matsins er að leggja mat á líkur þess að verkefni standist áætlanir um kostnað, tíma og ávinning á grundvelli fyrri reynslu.

Við mat á reynslusögu skal meðal annars líta til þess hvort um sé að ræða staðlaða og vel þekkta lausn eða hvort verkefnið byggir á nýjum, sérhæfðum eða

lítt reyndum lausnum. Einnig skal líta til þess hvort sambærileg verkefni hafi áður verið framkvæmd með góðum árangri hvað varðar kostnað, tíma og afhendingu. Við matið skal ekki einungis líta til tæknilegrar lausnar heldur einnig reynslu af sambærilegum verkefnum hvað varðar umfang, stjórnskipulag, framkvæmdarfyrrirkomulag og væntanlegan ávinning.

Við mat á reynslusögu má styðjast við eftirfarandi leiðbeinandi viðmið:

#### Lítil óvissa

- Lausn hefur verið innleidd áður með góðum árangri hjá sama aðila eða sambærilegum opinberum aðilum.
- Framkvæmdarfyrrirkomulag, tækni og rekstrarforsendur eru vel þekkt.
- Fyrri verkefni af sambærilegri gerð hafa almennt staðist áætlanir um kostnað, tíma og afhendingu.
- Verkefnið byggir á staðlaðri eða vel þekktri lausn sem hefur verið notuð í sambærilegu samhengi.

#### Miðlungs óvissa

- Lausn byggir að mestu á þekktum aðferðum en felur í sér verulegar aðlaganir eða nýjar samsetningar lausna.
- Takmörkuð reynsla er af sambærilegum verkefnum á Íslandi.
- Fyrri verkefni af sambærilegri gerð hafa sýnt nokkra óvissu um kostnað, tíma eða ávinning.
- Verkefnið felur í sér nýjar útfærslur eða breytingar sem ekki hafa áður verið reyndar að fullu í sambærilegu umhverfi.

#### Mikil óvissa

- Lausn byggir á nýrri eða lítt reyndri tækni, framkvæmdaraðferð eða rekstrarlíkani.
- Lítil eða engin reynsla er af sambærilegum verkefnum hér á landi.
- Sambærileg verkefni hafa oft farið verulega fram úr kostnaðar- eða tímaáætlunum eða ekki skilað væntum ávinningi.
- Verkefnið felur í sér umfangsmikla umbreytingu á starfsemi eða innleiðingu lausna þar sem reynsla bendir almennt til mikillar óvissu um framvindu og árangur.
- Verkefnið byggir á sérlausnum eða hönnun sem víkur verulega frá þekktum og áður reyndum lausnum.

- Verkefnið felur í sér nýjar hugmyndir, sérlausnir eða óhefðbundnar útfærslur þar sem veruleg óvissa er um endanlegt umfang, kostnað og framkvæmdatíma.

### 3.2.2 Flækjustig

Flækjustig lýtur að því hversu krefjandi ytra umhverfi verkefnisins er og hversu margar forsendur, hagaðilar eða utanaðkomandi ákvarðanir geta haft áhrif á framgang þess. Markmið matsins er að leggja mat á líkur þess að verkefni verði fyrir töfum, breytingum eða annarri óvissu vegna aðstæðna sem verkefniseigandi hefur takmarkaða stjórn á.

Við mat á flækjustigi skal meðal annars líta til fjölda hagaðila, samhæfingarþarfar milli stofnana og stjórnvalda, laga- og reglugerðarumhverfis, leyfisveitinga, skipulagsmála og annarra ytri þátta sem geta haft áhrif á framgang verkefnisins.

Við mat á flækjustigi má styðjast við eftirfarandi leiðbeinandi viðmið:

#### Lítill óvissa

- Fáir aðilar koma að verkefninu og ábyrgðarskipting er skýr.
- Verkefnið krefst ekki umfangsmikilla leyfisveitinga eða breytinga á skipulagi.
- Verkefnið er að mestu óháð öðrum verkefnum eða ákvörðunum.
- Verkefniseigandi hefur góða stjórn á helstu forsendum verkefnisins.

#### Miðlungs óvissa

- Verkefnið krefst samhæfingar milli nokkurra aðila eða stofnana.
- Fyrir liggja leyfisveitingar, skipulagsmál eða aðrir þættir sem geta haft áhrif á tímaáætlun verkefnisins.
- Verkefnið er að hluta háð öðrum verkefnum eða ákvörðunum.
- Nokkur óvissa er um framgang einstakra undirþátta verkefnisins.

#### Mikil óvissa

- Verkefnið krefst víðtækrar samhæfingar milli margra hagaðila, stofnana eða stjórnsýslustiga.
- Framgangur verkefnisins er verulega háður leyfisveitingum, skipulagsferlum, samningum eða ákvörðunum sem verkefniseigandi hefur takmarkað áhrif á.
- Verkefnið er háð framvindu annarra stórra verkefna eða breytingum á laga- og reglugerðarumhverfi.

- Veruleg óvissa er um ytri forsendur sem geta haft áhrif á umfang, kostnað eða framkvæmdatíma verkefnisins.

### 3.2.3 Afturkræfni

Afturkræfni lýtur að því hversu auðvelt er að breyta, fresta eða stöðva verkefni án verulegs taps, kostnaðar eða langtímaáhrifa fyrir ríkið. Markmið matsins er að leggja mat á hversu bundið ríkið verður af ákvörðun um framgang verkefnisins og hversu kostnaðarsamt eða erfitt yrði að breyta um stefnu síðar.

Við mat á afturkræfni skal meðal annars líta til þess hvort unnt sé að breyta umfangi verkefnis, fresta framkvæmd þess eða stöðva það án verulegs taps á áður ráðstöfuðum fjármunum. Einnig skal líta til þess hvort verkefnið leiði til varanlegra skuldbindinga eða breytinga á starfsemi, innviðum eða þjónustu hins opinbera.

Við mat á afturkræfni má styðjast við eftirfarandi leiðbeinandi viðmið:

#### Lítill óvissa

- Unnt er að fresta eða stöðva verkefnið með takmörkuðum kostnaði.
- Verkefnið felur ekki í sér verulegar langtímaskuldbindingar.
- Auðvelt er að breyta lausn eða umfangi verkefnis síðar án verulegra áhrifa á rekstur eða þjónustu.
- Takmarkað tap hlýst af því að hætta við verkefnið eftir að undirbúningur er hafinn.
- Verkefnið má skipta í sjálfstæða áfanga sem hver um sig getur skilað ávinningi þótt ekki verði ráðist í síðari áfanga.

#### Miðlungs óvissa

- Frestun eða stöðvun verkefnis leiðir til nokkurs kostnaðar eða tafar.
- Verkefnið felur í sér skuldbindingar sem erfitt getur verið að breyta síðar.
- Breytingar á lausn eða umfangi eru mögulegar en geta haft áhrif á kostnað, tíma eða ávinning verkefnisins.
- Hluti kostnaðar eða undirbúningsvinnu tapast ef hætt er við verkefnið.

#### Mikil óvissa

- Verkefnið felur í sér verulegar og langvarandi skuldbindingar fyrir ríkið.
- Stöðvun eða verulegar breytingar á verkefninu eftir að ákvörðun hefur verið tekin myndu leiða til mikils fjárhagslegs taps eða annarra verulegra áhrifa.

- Verkefnið felur í sér varanlegar breytingar á innviðum, þjónustu eða starfsemi sem erfitt eða ómögulegt er að snúa til baka.
- Ákvarðanir á fyrstu stigum verkefnisins binda ríkið að verulegu leyti til framtíðar hvað varðar kostnað, rekstur eða framkvæmd.
- Verkefnið skilar takmörkuðum eða engum ávinningi nema það verði klárað í heild sinni.

### 3.2.4 Umfang verkefnis

Þegar mat á reynslusögu, flækjustigi og afturkræfni bendir til óvissu eða áhættu skal jafnframt líta til umfangs verkefnis við ákvörðun um rýnistig. Verulegt umfang getur verið tilefni til aukinnar rýni þegar önnur matsatriði gefa jafnframt tilefni til aukins aðhalds, enda er umfang verkefnis ekki eitt og sér ráðandi við ákvörðun rýnistigs. Við mat á umfangi skal líta til eðlis verkefnis, fjárhagslegra áhrifa þess og vægis í samanburði við sambærileg verkefni innan viðkomandi málaflokks.

## 3.3 Afmörkun verkefna

Þegar fjárfesting er hluti af stærra verkefnapakka eða áætlun skal meta hvort ráðstafanir teljist sjálfstæð verkefni eða hvort þær eigi eðlilega saman og séu gagnkvæmt háð. Sé um sjálfstæð verkefni að ræða, sem hvert um sig hefur afmarkað markmið, ávinning og kostnaðarramma, skal mat á umfangi verkefnis byggjast á áætluðum heildarkostnaði hvers verkefnis fyrir sig.

Verkefni sem eiga eðlilega saman eða hafa gagnkvæmt háð hvað varðar ávinning, framkvæmd eða rekstur skulu hins vegar skipulögð og metin saman. Ef samþykkt er í einu lagi heildaráætlun eða verkefnapakki sem felur í sér sameiginlega stjórnun og fjármögnun, skal verkefnapakkin metinn og undirbúinn sem eitt heildstætt verkefni.

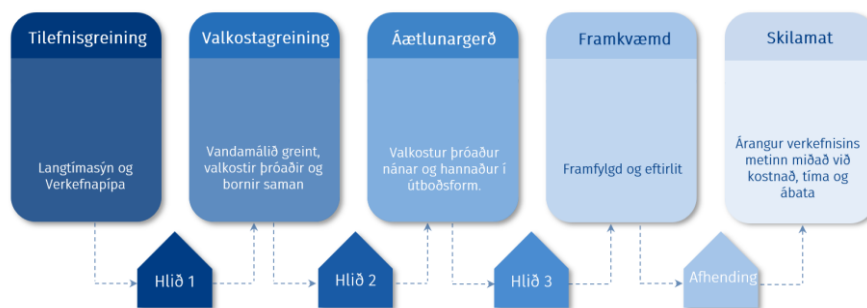
Bygging og nauðsynlegur búnaður og innréttingar, auk annarra framkvæmda sem þarf til að fjárfestingin geti nýst samkvæmt tilgangi sínum skulu metin saman við undirbúning fjárfestingar. Skipting í aðskilin verkefni breytir ekki mati á umfangi og skal leggja saman áætlaðan heildarkostnað byggingar auk nauðsynlegs búnaðar, innréttinga og frágangs, við mat á umfangi.

Þar til tekin hefur verið ákvörðun um framkvæmdarfyrirkomulag eða verkefni hefur verið formlega falið tilteknum framkvæmdaraðila, skal undirbúningur slíkra ákvarðana byggjast á valkostagreiningu þar sem mismunandi útfærslur og fyrirkomulag eru metin á jafnræðisgrundvelli.

## 4. Umgjörð fjárfestinga ríkisins

Við undirbúning, ákvörðun og framkvæmd fjárfestinga ríkisins er miðað við eftirfarandi stigskiptingu ferlisins:

1. Tilefnisgreining
2. Valkostagreining
3. Áætlunargerð
4. Framkvæmd
5. Skilamat



### 4.1 Tilefnisgreining

Tilefnisgreining er upphafsstig undirbúnings fjárfestingar og felur í sér stutta og afmarkaða greiningu á því hvort fyrir hendi sé knýjandi þörf eða áskorun sem réttlætir að ríkið skoði mögulegar aðgerðir. Tilefnisgreining skal jafnframt leggja grunn að áframhaldandi undirbúningi verkefnisins með mati á umfangi og óvissu þess og ákvörðun um viðeigandi rýnistig samkvæmt handbókinni.

### 4.2 Valkostagreining

Valkostagreining felur í sér heildstætt mat á mismunandi leiðum til að ná skilgreindum markmiðum og tryggir að ákvörðun um val á leið byggist á samanburðarhæfum gögnum um ávinning, kostnað og óvissu. Greiningin skal taka mið af raunhæfum valkostum, þar á meðal núllkosti, og leiða til rökstuddrar niðurstöðu um hvaða leið skuli tekin til nánari útfærslu. Í valkostagreiningu er jafnframt endurmetið hvort tilefni sé til breytinga á umfangi greininga eða rýni sbr. kafla 3.

### 4.3 Áætlanagerð

Áætlanagerð felur í sér nánari útfærslu á valinni leið og undirbúning fyrir ákvörðun um framkvæmd. Á þessu stigi eru meðal annars unnar kostnaðaráætlanir, áhættumat og útfært framkvæmdarfyrricomulag, og lögð fram gögn sem styðja ákvörðun um fjármögnun, tímaáætlun og stjórnun verkefnis. Lengd og umfang áætlanagerðar getur verið mismunandi eftir eðli

verkefna og sviðum, einkum þegar verkefni eru jafnframt háð ytri ferlum, svo sem skipulagsferlum- og umhverfismati.

#### 4.4 Framkvæmd

Að lokinni ákvörðun um framkvæmd hefst framkvæmdatímabil verkefnisins. Á framkvæmdastigi er verkefnið leitt eftir samþykkttri áætlun, með eftirfylgni með kostnaði, tíma, gæðum og áhættu, og með viðeigandi stjórnun á breytingum á forsendum. Markmiðið er að tryggja að framkvæmd skili þeirri virkni og árangri sem lá til grundvallar ákvörðun.

#### 4.5 Skilamat

Þegar framkvæmd lýkur fer fram skilamat þar sem metið er hvernig verkefnið stóðst markmið, kostnaðarramma og lykilforsendur sem lágu til grundvallar ákvörðun. Skilamat skal draga fram helstu lærdóma um undirbúning, framkvæmd og árangur og skapa grundvöll fyrir umbætur í framtíðarákvarðanatöku og verkefnastjórnsýslu.

#### 4.6 Afmörkun handbókar

Handbók þessi fjallar fyrst og fremst um undirbúning, rýni og stjórnun fjárfestinga ríkisins, einkum tilefnisgreiningar, valkostagreiningar og áætlanagerðar, auk þeirra krafna sem gerðar eru til faglegra vinnubragða, gæða og aðhalds í tengslum við afurðir þessara stiga.

## 5. Langtímastefnumótun

Langtímastefnumótun fjárfestinga tryggir að ákvarðanir um einstök verkefni séu teknar í samhengi við heildarsýn og fjárhagslega burði ríkisins.

Umgjörðin byggir á stigskiptri tengingu milli:

- fjárfestingarstefnu til lengri tíma,
- uppbyggingaráætlana málaflokka,
- innviðapípu,
- fjármálaáætlunar og fjárlaga.

Verkefni koma ekki til álita í fjármálaáætlun nema þau hafi farið í gegnum skilgreint undirbúningsferli samkvæmt umgjörðinni.

Við langtímastefnumótun skal jafnframt leggja mat á heildarumfang og samanlagða fjárhagslega áhættu fjárfestingasafns ríkisins, þannig að forgangsöröðun og framgangur verkefna byggi á heildaryfirsýn.

Langtímastefnumótun er endurskoðuð reglulega í tengslum við gerð og uppfærslu fjármálaáætlunar.

### 5.1 Mat á kerfisáhættu fjárfestingasafns

Fjármála- og efnahagsráðuneytið leggur í tengslum við gerð og uppfærslu fjármálaáætlunar fram yfirlit yfir fjárfestingarverkefni sem falla undir umgjörðina og mat á samanlagðri fjárhagslegri áhættu þeirra.

Safnmatið byggir á upplýsingum úr samþykktum verkefnagögnum og skal tryggja heildaryfirsýn yfir skuldbindingar, framkvæmdagetu og áhættusnið ríkisins vegna fjárfestinga.

Markmið safnmats er að styðja forgangsöröðun og tryggja að umfang og tímasetning verkefna séu í samræmi við fjárhagslega burði ríkisins.

## 6. Tilefnisgreining

Tilgangur tilefnisgreiningar er að leggja grundvöll að ákvörðun um áframhaldandi undirbúning verkefnisins, þar á meðal umfang greininga og viðeigandi rýnistig samkvæmt handbókinni. Tilefnisgreining skal vera afmörkuð og markviss og taka mið af eftirfarandi efnisskiptingu.

1. Vandamálalýsing
2. Þarfagreining
3. Stefnumið
4. Lykilforsendur
5. Mat á umfangi og óvissu
6. Frumvalkostagreining
7. Niðurstaða og næstu skref

### 6.1 Vandamálalýsing

Upphaf hvers fjárfestingarverkefnis er vandamál eða áskorun sem krefst úrlausnar. Vandamálalýsing skal skýra hvaða óleystu vandamál eru til staðar og hvaða atriði benda til þess að réttlætanlegt sé að ríkið grípi til aðgerða. Í vandamálalýsingu skal gera grein fyrir umfangi vandans, alvarleika hans og hverjir verði fyrir áhrifum, án þess að fjalla um hvernig vandamálið verði leyst.

Vandamálalýsing skal taka bæði til núverandi stöðu og fyrirsjáanlegrar þróunar til framtíðar. Jafnframt skal, eftir því sem við á, greina helstu orsakir vandans.

### 6.2 Þarfagreining

Þarfagreining skal lýsa þeim þörfum sem tengjast vandamálalýsingu og meta þær út frá víðara samfélagslegu sjónarhorni. Greiningin skal taka til kortlagningar helstu hagaðila og hagsmuna þeirra og greina hverjir verða fyrir áhrifum af mögulegum aðgerðum, þar á meðal hvort og hvar kunni að vera hagsmunaárekstrar.

Þarfagreining skal meta vægi þarfa og tilgreina hvaða þörf eða þarfir liggi til grundvallar frekari undirbúningi og valkostagreiningu.

### 6.3 Stefnumið

Á grundvelli vandamálalýsingar og þarfagreiningar skulu sett fram einföld stefnumið sem lýsa þeim áhrifum og þeirri þróun sem aðgerðir ríkisins eiga að stuðla að, bæði gagnvart notendum og samfélaginu í heild. Stefnumið í tilefnisgreiningu skulu lýsa tilætluðum áhrifum án þess að bindast ákveðnum lausnum og er ætlað að leggja línur fyrir frekari greiningu í valkostagreiningu.

### 6.4 Lykilforsendur

Lykilforsendur eru þau skilyrði sem allir mögulegir valkostir verða að uppfylla til að verkefnið geti talist raunhæft. Forsendurnar afmarka svigrúm valkostagreiningar, án þess að fela í sér val á tiltekinni lausn.

Í tilefnisgreiningu skal skilgreina fáar og skýrar lykilforsendur sem eru nauðsynlegar til að verkefnið geti náð tilætluðum áhrifum og verið framkvæmanlegt til lengri tíma.

Lykilforsendur geta til dæmis lotið að:

- lagalegum skilyrðum
- fjárheimildum eða skuldbindingum ríkisins,
- skipulags- eða umhverfisskilyrðum,
- rekstrarlegri eða tæknilegri virkni sem verður að vera til staðar,
- stefnumótandi eða samningsskuldbindingum sem ekki er unnt að víkja frá.

Lykilforsendur skulu:

- vera óháðar einstökum valkostum,
- vera nauðsynlegar (ekki „óskir“),
- vera eins fáar og kostur er,
- og ekki þrengja svigrúm valkosta að öpörfu.

Lykilforsendur skulu ekki fela í sér fyrirfram val á lausn né útiloka valkosti nema það sé óhjákvæmilegt.

#### 6.4.1 Mat á umfangi og óvissu

Í tilefnisgreiningu skal leggja fram gróft mat á umfangi og kostnaði verkefnis, eftir því sem við á. Slíkt mat er frummat sem byggir á takmörkuðum upplýsingum og einföldum samanburði við sambærileg verkefni, og skal eftir því sem við á, lagt fram með skráningu á helstu forsendum og fyrirvörum.

Óvissa á þessu stigi er veruleg og niðurstöður geta tekið miklum breytingum eftir því sem undirbúningi vindur fram. Umfangs- og kostnaðartölur skulu því settar fram á grófu bili sem endurspeglar þessa óvissu.

Við mat á umfangi og kostnaði skal leggja áherslu á samræmda nálgun, eftir því sem við á, þar á meðal með hliðsjón af sambærilegum verkefnum og notkun einfaldrá gátlista við afmörkun umfangs. Markmið þess er að stuðla að samanburðarhæfni milli verkefna og draga úr hættu á að kostnaðarumfang sé skilgreint með ólíkum hætti milli tilvika.

Matið skal ekki líta á sem kostnaðaráætlun í eiginlegum skilningi, heldur sem grunn að áframhaldandi undirbúningi verkefnisins. Í matinu skal eftir því sem við á gera grein fyrir áætluðu umfangi verkefnis með kostnaðarbili í takt við þroska verkefnis og reynslu samanburðaverkefna ásamt þeim óvissu- og áhættuþáttum sem líklegir eru til að hafa áhrif á verkefnið.

## 6.5 Frumvalkostagreining

Vandamálalýsing, þarfagreining, stefnumið, lykilforsendur og mat á umfangi og óvissu mynda saman aðgerðarrými mögulegra lausna. Frumvalkostagreining felur í sér almenna könnun á því hvaða tegundir valkosta eða úrræða koma til greina innan þessa svigrúms. Frumvalkostagreining skal jafnframt fela í sér markvissa síun valkosta þar sem þeir kostir sem ekki uppfylla lykilforsendur eða teljast ekki raunhæfir eru felldir út áður en farið er í ítarlega valkostagreiningu.

Í frumvalkostagreiningu skal horft til ólíkra nálgana, verkfæra og aðgerða sem, einar sér eða í samspili, geta svarað ákveðinni áskorun, óháð því hvaða stjórnvald eða stofnun ber ábyrgð á framkvæmd þeirra. Markmið frumvalkostagreiningar er að afmarka helstu raunhæfu valkosti til nánari greiningar, en ekki að bera saman eða velja á milli þeirra.

Frumvalkostagreining skal ávallt fela í sér lýsingu á óbreyttu ástandi (núllkosti) og helstu afleiðingum þess að ekki verði gripið til aðgerða. Núllkostur skal vera grundvöllur fyrir áframhaldandi greiningu og samanburð valkosta.

Í frumvalkostagreiningu skal metið á almennu stigi hvort mögulegir valkostir geti, að megindráttum, náð settum stefnumiðum og uppfyllt lykilforsendur.

## 6.6 Niðurstaða og næstu skref

Tilfnisgreining dregur saman niðurstöður vandamálalýsingar, þarfagreiningar, stefnumiða, lykilforsendna, mats á umfangi og óvissu og frumvalkostagreiningar og leggur fram heildstæða mynd af viðfangsefninu og mögulegu aðgerðarrými.

Við ákvörðun um næstu skref skal jafnframt liggja fyrir hver ber ábyrgð á áframhaldandi undirbúningi verkefnisins og hvernig ábyrgð er skipt á milli aðila.

Á grundvelli tilfnisgreiningar skal ábyrgðarráðuneyti taka afstöðu til áframhaldandi undirbúnings verkefnisins, þar á meðal umfangs greininga, viðeigandi rýnistig, markmiða valkostagreiningar, afmörkun hennar og áherslna. Tillaga ábyrgðarráðuneytis skal síðan send fjármála- og efnahagsráðuneyti til umsagnar áður en ákvörðun um næstu skref er tekin.

Skilgreining á umfangi og forsendum á þessu stigi skal mynda grunn að áframhaldandi stýringu verkefnisins og mati á breytingum á síðari stigum.

Ákvörðun um næstu skref skal vera skráð með skýrum hætti og byggð á faglegum forsendum, þannig að rekjanleiki sé tryggður í áframhaldandi undirbúningi fjárfestingarinnar.

## 7. Valkostagreining

### 7.1 Tilgangur valkostagreiningar

Tilgangur valkostagreiningar er að leggja fram faglegan, samanburðarhæfan og rekjanlegan grundvöll fyrir ákvörðun stjórnvalda um val á leið til nánari útfærslu og áætlanagerðar. Valkostagreining byggir á niðurstöðum tilefnisgreiningar og tekur til þeirra valkosta sem þar hafa verið afmarkaðir til frekari skoðunar.

Valkostagreining felur í sér kerfisbundna greiningu og samanburð á raunhæfum valkostum, þar á meðal núllkosti (óbreyttu ástandi), með tilliti til áhrifa, kostnaðar, áhættu og annarra þátta sem skipta máli fyrir ákvörðun. Greiningin dýpkar mat á áhrifum, kostnaði og óvissu miðað við tilefnisgreiningu og er framkvæmd í þeim tilgangi að leggja fram rökstudda tillögu um næstu skref. Hún skal vera nægilega ítarleg til að gera upplýst val mögulegt, án þess að ráðist sé í nánari hönnun eða óafturkræfar skuldbindingar.

### 7.2 Forsendur og afmörkun

Valkostagreining skal byggja á þeim stefnumiðum og lykilforsendum sem sett hafa verið fram í tilefnisgreiningu. Á þessu stigi skal jafnframt endurskoða og, eftir atvikum, skerpa stefnumið og forsendur, enda liggi fyrir meiri upplýsingar en á fyrra stigi.

Valkostagreining skal taka til fleiri en eins valkosta, auk núllkosta. Valkostir skulu vera skilgreindir með þeim hætti að þeir séu sambærilegir að umfangi og metnir á jafnræðisgrundvelli.

Ef tilefnisgreining leiðir í ljós að ekki séu til staðar raunhæfir efnislega ólíkir valkostir umfram núllkost, skal ábyrgðarráðuneyti leggja fram rökstudda niðurstöðu þess efnis að frekari valkostagreining sé ekki nauðsynleg og senda hana fjármála- og efnahagsráðuneyti til umsagnar áður en ákvörðun um næstu skref er tekin. Slík ákvörðun hefur ekki áhrif á skyldu til tilefnisgreiningar eða áætlanagerðar.

### 7.3 Inntak valkostagreiningar

Valkostagreining byggir á tilefnisgreiningu og felur í sér frekara og ítarlegra mat á valkostum. Í valkostagreiningu er dýpkað mat á áhrifum, kostnaði og áhættu valkosta með þeim hætti sem er lýst í eftirfarandi undirköflum:

1. Lýsing valkosta
2. Áhrif og ávinningur
3. Kostnaðarábatagreining
4. Óvissu- og áhættugreining
5. Samanburður valkosta

### 7.3.1 Lýsing valkosta

Í valkostagreiningu skulu valkostir skilgreindir með skýrum og sambærilegum hætti. Lýsing valkosta skal gera lesanda kleift að skilja megineinkenni hvers valkostar og hvernig hann bregst við skilgreindu viðfangsefni, án þess að ráðist sé í nánari hönnun eða tæknilega útfærslu.

Hverjum valkosti skal lýst á samræmdan hátt og að lágmarki taka til eftirfarandi atriða:

- Meginaðgerðir og umfang, þ.e. hvað felst í valkostinum í grófum dráttum,
- Áhrifasvið, þar á meðal hvaða hópa eða kerfi valkosturinn snertir,
- Tímarammi, í grófum dráttum frá ákvörðun til innleiðingar,
- Framkvæmdarfyrirkomulag, á almennu stigi,
- Helstu forsendur, sem eru sértækar fyrir viðkomandi valkost.

Valkostir skulu skilgreindir þannig að þeir séu aðgreinanlegir hver frá öðrum og metnir á jafnræðisgrundvelli í áframhaldandi greiningu. Við mat á valkostum skal jafnframt leggja mat á framkvæmdarhæfni þeirra, þar á meðal hvort til staðar séu raunhæfar forsendur til að hrinda viðkomandi valkosti í framkvæmd. Lýsing valkosta skal vera hlutlaus og lausnamiðuð í þeim skilningi að ekki sé gefið til kynna fyrirfram hvaða valkostur teljist æskilegri.

Núllkostur (óbreytt ástand) skal ávallt skilgreindur og lýstur sem sjálfstæður valkostur og vera grunnur að samanburði við aðra valkosti.

### 7.3.2 Áhrif og ávinningur

Í valkostagreiningu skal meta áhrif og ávinning hvers valkostar á kerfisbundinn og sambærilegan hátt. Mat á áhrifum og ávinningi skal byggja á settum stefnumiðum og miða að því að skýra hvernig og að hve miklu leyti hver valkostur stuðlar að tilætluðum áhrifum fyrir notendur og samfélagið í heild.

Áhrif og ávinningur skulu metin bæði eigindlega og, eftir því sem við á, meginlega. Greiningin skal taka til beinna og óbeinna áhrifa, sem og til skamms- og langtímaáhrifa. Þar sem áhrif eru ekki unnt að setja fram í tölulegu formi skal þau engu að síður lýst með skýrum og sambærilegum hætti.

Mat á áhrifum og ávinningi skal að lágmarki taka til eftirfarandi þátta, eftir því sem við á:

- Áhrif á notendur, þar á meðal breytingar á aðgengi, gæðum, öryggi eða þjónustustigi,
- Samfélagsleg áhrif, svo sem áhrif á hagkvæmni, umhverfi, byggðapróun eða jafnræði,

- Áhrif á opinbera starfsemi, þar á meðal á rekstur, skipulag eða þjónustuframboð hins opinbera,
- Óbein áhrif, svo sem hvataáhrif, hegðunarbreytingar eða samlegð með öðrum aðgerðum.

Áhrif og ávinningur skulu metin með tilliti til núllkostar (óbreytts ástands), sem skal vera sameiginlegur samanburðargrundvöllur fyrir alla valkosti.

Framsetning á áhrifum og ávinningi skal vera þannig úr garði gerð að hún geri kleift að bera valkosti saman á jafnræðisgrundvelli og leggja grunn að heildstæðu mati í framhaldi valkostagreiningar.

### 7.3.3 Kostnaðarábatagreining

Í valkostagreiningu skal framkvæma kostnaðar-ábatagreiningu (KÁG) fyrir alla valkosti, þar á meðal núllkost (óbreytt ástand). Markmið greiningarinnar er að leggja fram samanburðarhæft mat á samfélagslegum ávinningi og kostnaði valkosta sem grundvöll fyrir upplýsta ákvörðun um næstu skref.

Kostnaðar-ábatagreining skal unnin í samræmi við gildandi leiðbeiningar og viðmið fjármála- og efnahagsráðuneytisins um framkvæmd slíkra greininga nema eðli verkefnis eða fyrirliggjandi gögn gefi tilefni til annars.

Kostnaðar-ábatagreining skal byggja á viðurkenndum aðferðum og vera framkvæmd á samræmdan hátt fyrir alla valkosti. Greiningin skal taka til bæði ávinnings og kostnaðar sem falla á samfélagið í heild, óháð því hver ber kostnað eða nýtur ávinnings.

#### Inntak kostnaðar-ábatagreiningar

Kostnaðar-ábatagreining skal að lágmarki fela í sér:

- Skilgreiningu á kostnaði, þar á meðal heildarkostnaði, rekstrarkostnaði og öðrum fjárhagslegum afleiðingum,
- Skilgreiningu á ávinningi, þar á meðal ávinningi fyrir notendur og samfélagið í heild,
- Tímaskiptingu áhrifa, þ.e. hvenær kostnaður og ávinningur fellur til,
- Afslátt framtíðaráhrifa samkvæmt gildandi viðmiðum,
- Samanburð við núllkost, sem skal vera sameiginlegur viðmiðunarpunktur fyrir alla valkosti.

Þar sem unnt er skal kostnaður og ávinningur metinn í fjárhæðum. Áhrif sem ekki er unnt að meta í fjárhæðum skulu engu að síður lýst og tekin með í heildstæðu mati á valkostum.

#### Óvissa og næmnigreining

Kostnaðar-ábatagreining skal taka mið af óvissu í helstu forsendum. Þar sem við á skal framkvæmd næmnigreining á lykilforsendum til að sýna hvernig niðurstöður breytast við ólíkar forsendur.

### Framsetning og niðurstöður

Niðurstöður kostnaðar-ábatagreiningar skulu settar fram á skýran og samanburðarhæfan hátt, þannig að unnt sé að bera valkosti saman. Greiningin skal sýna bæði heildarniðurstöðu og helstu drifkrafta kostnaðar og ávinnings.

Kostnaðar-ábatagreining ein og sér ræður ekki úrslitum um val á valkosti, heldur er hún einn af lykilþáttum í heildstæðu mati valkosta í valkostagreiningu.

### 7.3.4 Óvissa og áhætta

Í valkostagreiningu skal greina helstu óvissu- og áhættuþætti sem tengjast hverjum valkosti. Markmið greiningarinnar er að varpa ljósi á þá þætti sem geta haft veruleg áhrif á árangur, kostnað, tímaramma eða áhrif valkosta og styðja við upplýsta ákvörðun um næstu skref.

Óvissa og áhætta skulu metin á kerfisbundinn og sambærilegan hátt fyrir alla valkosti, þar á meðal núllkost. Greiningin skal vera á almennu stigi og taka mið af stöðu undirbúnings, án þess að ráðist sé í ítarlega áhættulíkön eða fullmótað áhættumat.

### Inntak greiningar á óvissu og áhættu

Greining á óvissu og áhættu skal að lágmarki taka til:

- Tæknilegrar óvissu, svo sem um útfærslu, framkvæmdargetu eða rekstur,
- Fjárhagslegrar óvissu, þar á meðal um kostnað, tekjur eða fjármögnun,
- Tímarammaóvissu, svo sem tafir vegna leyfa, skipulags, útboða eða framkvæmdar,
- Stjórnsýslu- og regluverksóvissu, þar á meðal varðandi heimildir, ákvarðanatöku eða ytri samþykki,
- Ytri óvissa, svo sem markaðs-, umhverfis- eða samfélagslegra þátta sem geta haft áhrif á framkvæmd eða áhrif valkosta.

Greiningin skal draga fram helstu óvissu- og áhættuþætti, líkleg áhrif þeirra og hvernig óvissa er mismunandi milli valkosta. Þar sem við á skal bent á mögulegar leiðir til að draga úr áhættu eða færa hana á síðari stig ferlisins.

### Tengsl við kostnaðarmat

Mat á óvissu og áhættu skal nýtast við túlkun niðurstaðna kostnaðar-ábatagreiningar og kostnaðarmats, meðal annars með því að varpa ljósi á viðkvæmni niðurstaðna gagnvart helstu óvissuþáttum.

Við mat á kostnaði, óvissu og áhættu verkefnis skal, eftir því sem kostur er, ávallt byggja á samanburði við reynslu af sambærilegum verkefnum (viðmiðunarklössum / e. reference class forecasting). Slíkur samanburður felur í sér að áætlanir um kostnað, tímaramma og framkvæmdaráhættu eru bornar saman við raunútkomur sambærilegra verkefna, með það að markmiði að draga úr bjartsýnisbjögun og bæta raunhæfni forsendna í valkostagreiningu.

Á þessu stigi skal ekki krafist fullmótaðra líkindamóðela eða nákvæmrar áhættugreiningar, en matið skal byggja á bestu fyrirliggjandi samanburðargögnum þar sem þau eru tiltæk. Markmið greiningarinnar er að bera kennsl á helstu áhættur sem skipta máli fyrir samanburð valkosta og ákvörðun um áframhaldandi undirbúning.

### 7.3.5 Líftímakostnaður

Við mat á fjárfestingarkostum skal horfa til heildarkostnaðar yfir líftíma verkefnis, en ekki eingöngu stofnkostnaðar.

Í líftímakostnaði felst að meta:

- stofnkostnað,
- rekstrar- og viðhaldskostnað,
- endurnýjun eða endurbætur,
- afleiddar fjárhagslegar skuldbindingar,
- og, eftir því sem við á, kostnað við lok líftíma.

Mat á líftímakostnaði skal byggja á bestu fáanlegum gögnum og vera nægilega ítarlegt til að styðja samanburð valkosta og upplýsta fjárfestingarákvörðun.

Markmið líftímamats er að:

- forðast að valkostir séu valdir á grundvelli lægsta stofnkostnaðar,
- tryggja sjálfbærni rekstrar,
- og draga úr líkum á að fjárfesting leiði til ófyrirséðra framtíðarskuldbindinga.

### 7.3.6 Samantekt valkosta

Í samantekt valkostagreiningar skulu niðurstöður um áhrif, ávinning, kostnað, óvissu og áhættu valkosta dregnar saman og settar fram á samræmdan og samanburðarhæfan hátt. Við samanburð valkosta skal jafnframt gera grein fyrir helstu mun á umfangi þeirra og hvaða áhrif breytingar á umfangi geta haft á kostnað, tíma og ávinning.

Markmið samanburðarins er að varpa skýru ljósi á helstu mun á valkostum og styðja við upplýsta ákvörðun um hvaða leið, eða leiðir, séu heppilegar til nánari útfærslu.

Samanburður skal byggja á sameiginlegum forsendum og vera settur fram með þeim hætti að styrkleikar, veikleikar og helstu óvissuþættir hvers valkostar komi skýrt fram. Framsetning skal vera gagnsæ og auðlesin, til dæmis í yfirlitstöflum eða öðrum samanburðarsniðum sem gera mun á valkostum greinilegan. Jafnframt skal draga sérstaklega fram hvaða þættir hafa mest áhrif á niðurstöðu og hvaða forsendur ráða mati á milli valkosta.

Samanburður valkosta felur ekki í sér endanlegt val á lausn, heldur myndar faglegan grundvöll fyrir niðurstöðu valkostagreiningar og ákvörðun um næstu skref.

## 7.4 Niðurstaða valkostagreiningar

Niðurstaða valkostagreiningar skal vera skýr tillaga um hvaða valkostur er lagður til grundvallar fyrir nánari áætlanagerð ásamt rökstuðningi fyrir því hvers vegna aðrir valkostir voru ekki lagðir til grundvallar. Niðurstaðan skal jafnframt sett fram með hnitmiðaðri samantekt þar sem helstu niðurstöður og rök eru aðgengileg án þess að fara í gegnum alla greiningu. Jafnframt skal greiningin gera grein fyrir helstu forsendum niðurstöðunnar, viðkvæmni hennar gagnvart óvissu og þeim atriðum sem krefjast frekari úrvinnslu á næsta stigi.

Á grundvelli valkostagreiningar skal ábyrgðarráðuneyti taka formlega ákvörðun um val á leið til nánari útfærslu eða ákveða að hætta frekari undirbúningi. Slík ákvörðun skal vera skráð með skýrum hætti og byggð á faglegum forsendum.

## 7.5 Rýni á valkostagreiningu

Tilgangur rýni á valkostagreiningu er að tryggja að greiningin sé vönduð, hlutlaus og fullnægjandi til að hún geti legið til grundvallar stefnumarkandi ákvörðun stjórnvalda um val á leið til nánari útfærslu. Rýni skal staðfesta að kröfur þessarar handbókar hafi verið uppfylltar og að forsendur, niðurstöður og tillögur valkostagreiningar séu skýrar, rökstuddar og rekjanlegar.

Rýni felur ekki í sér endurtekningu á valkostagreiningu né nýja greiningu, heldur sjálfstætt mat á gæðum, aðferðafræði og niðurstöðum hennar.

### Umfang rýni

Rýni á valkostagreiningu skal taka til eftirfarandi meginatriða, eftir því sem við á:

hvort tilefnisgreining hafi lagt skýran og trúverðugan grundvöll fyrir valkostagreiningu,

hvort valkostir hafi verið skilgreindir á jafnræðisgrundvelli og án fyrirfram gefinna niðurstaðna,

hvort áhrif, ávinningur, kostnaður, óvissa og áhætta hafi verið greind með samræmdum og gagnsæjum hætti,

hvort meðferð óvissu og forsendna sé viðeigandi og í samræmi við eðli verkefnisins,

hvort samanburður valkosta styðji við upplýsta ákvörðun,

hvort niðurstaða og tillögur valkostagreiningar séu í samræmi við framsettar forsendur og greiningu.

Rýni skal jafnframt leggja mat á hvort valkostagreiningin sé nægilega fullmótuð til að unnt sé að taka ákvörðun um næstu skref eða hvort þörf sé á viðbótargreiningu eða endurskoðun.

### **Framkvæmd rýni og sjálfstæði**

Rýni á valkostagreiningu skal framkvæmd af aðilum sem búa yfir viðeigandi faglegri þekkingu og eru óháðir þeim sem unnu greininguna. Rýni getur verið innri eða ytri, allt eftir eðli, umfangi og áhættu viðkomandi verkefnis.

Fjármála- og efnahagsráðuneytið ber ábyrgð á því að ákveða fyrirkomulag rýni, þar á meðal umfang hennar og hvort kallað sé eftir ytri sérfræðiþekkingu. Rýni skal taka mið af viðeigandi rýnistigi samkvæmt handbókinni, allt eftir eðli, umfangi og óvissu verkefnisins.

Niðurstaða rýni og viðbrögð

Niðurstaða rýni skal liggja fyrir í rituðu formi og taka skýra afstöðu til þess hvort:

- Valkostagreining teljist fullnægjandi til grundvallar ákvörðun um næstu skref,
- gera þurfi afmarkaðar viðbætur eða leiðréttingar áður en ákvörðun er tekin, eða
- forsendur séu fyrir því að endurskoða eða stöðva frekari undirbúning verkefnisins.

Niðurstaða rýni skal vera hluti af formlegum ákvörðunargögnum stjórnvalda og liggja fyrir áður en tekin er ákvörðun um val á valkosti eða upphaf áætlanagerðar.

### **Tengsl rýni og ákvörðunar**

Rýni á valkostagreiningu er sjálfstæður fasi í undirbúningi fjárfestinga ríkisins. Ákvörðun um næstu skref skal ekki tekin fyrr en niðurstaða rýni liggur fyrir og tekin hefur verið afstaða til hennar.

## 8. Áætlunargerð

Áætlunargerð byggir á niðurstöðu valkostagreiningar og miðar að því að leggja fram fullnægjandi grunn fyrir ákvörðun um fjárfestingu. Meginafurð áætlunargerðar er verkefnisáætlun sem skal liggja fyrir áður en ákvörðun er tekin um næstu skref.

### 8.1 Tengsl við valkostagreiningu

Áætlunargerð skal byggja á niðurstöðum valkostagreiningar og þeim forsendum sem lágu til grundvallar ákvörðun um val á leið. Stefnumið, lykilforsendur, áhættuþættir og forsendur kostnaðar- og ábatamats úr valkostagreiningu skulu lagðar til grundvallar áætlunargerð.

Áður en áætlunargerð hefst skal liggja fyrir skýr afstaða ábyrgðarráðuneytis til niðurstöðu valkostagreiningar, þar á meðal um valinn kost og markmið næsta stigs.

### 8.2 Efnisþættir verkefnisáætlunar

Verkefnisáætlun skal að lágmarki fela í sér eftirfarandi efnisþætti:

#### Heildarkröfur

- tilgang verkefnisins, kröfur og valinn meginkost,
- markmið verkefnisins,
- lykilárangursþætti,
- lykilforsendur, þar á meðal kröfur sem gilda um næstu stig verkefnisins,
- tengsl og skil milli verkefnisins og annarra verkefna eða áætlana.

#### Leiðarljós verkefnis

- stefnu um meðhöndlun óvissu og áhættu,
- framkvæmdarstefna,
- samningsstefna,
- skipulag verkefnis og heimildir.

#### Undirstöður verkefnastjórnunar

- umfang verkefnisins, þar á meðal fyrirkomulag breytingastýringar,
- verkefnaskiptingu (PBS),
- kostnaðaráætlanir, fjárhagsrammar og fjárfestingaáætlun,
- áætlun um innleiðingu ábata
- tímaáætlun,

- innra gæðaeftirlit.

Umfang og nákvæmni verkefnisáætlunar skal taka mið af eðli, áhættu og mikilvægi verkefnisins, en skal þó ávallt vera nægjanleg til að styðja upplýsta ákvörðun um framkvæmd fjárfestingar.

### 8.3 Áhættustýring

Við áætlanagerð skal, eftir því sem við á, fara fram heildstætt áhættumat sem leggur mat á óvissu í kostnaði, tímaramma og ávinningi verkefnisins. Markmið áhættumats er að styðja við upplýsta fjárfestingarákvörðun og ákvarðanir um kostnaðarramma og framkvæmd.

Áhættumat skal taka til eftirfarandi þátta:

#### Almenn áhætta

Greina skal bæði:

- innri áhættuþætti sem tengjast verkefninu sjálfu og eru að hluta eða öllu leyti innan stjórnunar verkefnis,
- og ytri áhættu og óvissu sem verkefnið hefur takmarkaða eða enga stjórn á.

#### Óvissa í forsendum (áætlað óvissubíl)

Meta skal óvissu í helstu stærðum sem liggja til grundvallar kostnaðar-, tíma- og ábatamati, þar á meðal með mati á dreifingu og næmi lykilforsendna.

#### Atburðaóvissa

Greina skal atburði sem geta haft veruleg áhrif á framkvæmd, kostnað, tímaramma eða ávinning verkefnisins, ásamt mati á líkum þeirra og mögulegum afleiðingum.

#### Áhættulækkun og mótvægisáðgerðir

Meta skal mögulegar áðgerðir til að:

- draga úr líkum eða afleiðingum áhættu,
- tryggja að verkefnið ljúki innan samþykks ramma,
- og auka líkur á því að tilætluðum ávinningi verði náð.

#### Einföldun og minnkun

Greina skal möguleika á einföldun eða minnkun verkefnisins ef þörf krefur. Slíkar áðgerðir skulu settar fram í forgangsröð, með lýsingu á áhrifum þeirra á kostnað, umfang og tíma. Þessi greining skal mynda grunn að mögulegri minnkunarskrá.

#### Tengsl við fjárhæðir og fjárfestingarákvörðun

Á grundvelli áhættumats skal lagt fram rökstutt mat á:

- **markkostnaði (P50)**, sem endurspeglar það kostnaðarstig sem framkvæmdaraðili er ætlað að skila verkefninu innan,
- og **heildarkostnaði (P85)**, sem endurspeglar efri fjárhagsramma fjárfestingar með tilliti til óvissu.

Heildarkostnaður skal vera sá kostnaðarrammi sem fjárfestingarákvörðun byggir á. Markkostnaður skal nýttast við stjórnun verkefnisins og eftirfylgni.

Ef vikið er frá þessum meginreglum skal það rökstutt sérstaklega í verkefnisáætlun.

## 8.4 Breytingar frá forsendum valkostagreiningar

Komi fram í áætlanagerð breytingar á forsendum, umfangi, kostnaði, áhættu eða markmiðum miðað við valkostagreiningu skal slíkt skráð með skýrum hætti og lagt fyrir ábyrgðarráðuneyti til afstöðu.

Frá upphafi áætlanagerðar skal haldin breytingarskrá þar sem veigamiklar breytingar eru skráðar, ásamt rökstuðningi og mati á áhrifum þeirra.

Breytingar frá forsendum valkostagreiningar skulu metnar með hliðsjón af þeim forsendum og afmörkun sem sett var fram í fyrri stigum ferlisins, þar á meðal áhrifum á umfang, kostnað, tíma og ávinning verkefnisins.

Veruleg frávik frá forsendum valkostagreiningar geta kallað á endurmat á ákvörðun um val á leið eða, eftir atvikum, að verkefni sé sent aftur í valkostagreiningu áður en tekin er ákvörðun um næstu skref.

## 8.5 Rýni á verkefnisáætlun

Rýni á verkefnisáætlun fer fram áður en ákvörðun er tekin um framkvæmd fjárfestingar og skuldbindingu ríkisins. Markmið rýnnar er að tryggja að verkefnisáætlun sé nægilega vönduð, heildstæð og byggð á raunhæfum forsendum til að styðja upplýsta ákvörðun um framkvæmd.

Rýni skal veita óháð og faglegt aðhald að undirbúningi verkefnisins og stuðla að því að helstu áhættur, óvissur og veikleikar í forsendum komi fram áður en endanleg ákvörðun er tekin.

### 8.5.1 Tilgangur rýni

Tilgangur rýni á verkefnisáætlun er að:

- sannreyna að verkefnisáætlun byggi á niðurstöðu valkostagreiningar og þeim forsendum sem þar voru lagðar til grundvallar,
- meta hvort verkefnið sé nægilega vel skilgreint til að fara í framkvæmd,
- leggja sjálfstætt mat á raunhæfni kostnaðaráætlana, tímaáætlana og framkvæmdarfyrirkomulags,

- varpa ljósi á helstu áhættu- og óvissupætti og hvernig þeim er mætt,
- styðja stjórnvöld við ákvörðun um hvort, og með hvaða skilyrðum, ráðast skuli í framkvæmd.

Rýni er ekki endurmat á vali leiðar heldur athugun á því hvort forsendur og útfærsla valins kostar standist faglegt mat.

### 8.5.2 Umfang og efni rýni

Rýni á verkefnisáætlun skal að lágmarki taka til eftirfarandi atriða:

- samræmis verkefnisáætlunar við niðurstöðu valkostagreiningar, þar á meðal stefnumið og lykilforsendur,
- kostnaðaráætlana og fjárhagsramma, með sérstakri áherslu á meðhöndlun óvissu og áhættu,
- framkvæmdarfyrirkomulags, þar á meðal stjórnskipunar, ábyrgðar og verkaskiptingar,
- raunhæfni tímaáætlunar og helstu ytri skilyrða,
- áhættustýringar, þar á meðal hvort helstu áhættupættir hafi verið greindir og hvort viðeigandi mótvægisáðgerðir liggi fyrir,
- áætlunar um raunhæfingu ábata og eftirfylgni,
- innra gæðaeftirlits og fyrirkomulags breytingastýringar.

Umfang og dýpt rýninnar skal taka mið af eðli, stærð, áhættu og mikilvægi verkefnisins.

Rýni á verkefnisáætlun skal framkvæmd af aðila sem er óháður þeim sem bera ábyrgð á undirbúningi verkefnisins. Rýnin skal byggja á gögnum verkefnisáætlunar og öðrum viðeigandi upplýsingum sem liggja til grundvallar.

Við rýni skal sérstaklega lagt mat á hvort verkefnisáætlun sé nægilega þroskuð til að styðja ákvörðun um framkvæmd, án þess að krefjast frekari útfærslu eða óvissu sem getur haft veruleg áhrif á ákvörðunina.

### 8.5.3 Niðurstaða rýni

Niðurstaða rýninnar skal liggja fyrir í skriflegu formi og draga skýrt fram:

- hvort verkefnisáætlun teljist fullnægjandi til grundvallar ákvörðun um framkvæmd,
- helstu veikleika, áhættur eða óvissupætti sem eftir standa,
- hvort og hvaða skilyrði þurfi að uppfylla áður en ákvörðun er tekin,
- hvort mælt sé með frekari úrbótum eða endurvinnslu áður en farið er í framkvæmd.

Niðurstaða rýni er lögð fyrir ábyrgðarráðuneyti sem tekur afstöðu til þess hvort málið haldi áfram.

## 8.6 Fjárfestingarákvörðun

Að lokinni rýni á verkefnisáætlun skal málið lagt fyrir stjórnvöld með tillögu um fjárfestingarákvörðun eða, eftir atvikum, tillögu um frekari eftirfylgni eða úrbætur áður en ákvörðun er tekin. Fjárfestingarákvörðun felur í sér afstöðu til þess hvort ráðist skuli í framkvæmd verkefnisins og með hvaða skilyrðum.

Við framlagningu máls til fjárfestingarákvörðunar skulu liggja fyrir skýr og rökstudd gögn um:

- heildarkostnað verkefnisins og kostnaðarramma,
- áætlaða skiptingu útgjalda yfir tíma,
- helstu áhættu- og óvissuþætti og hvernig þeim er mætt,
- framkvæmdarfyrirkomulag og stjórnun verkefnisins,
- tengsl verkefnisins við fjárlög og aðrar fjárheimildir ríkisins.

Fjárfestingarákvörðun skal taka mið af gildandi fjárlaga- og fjárreiðureglum og því hvort verkefnið sé fjármagnað innan fyrirbyggjandi fjárheimilda eða kalli á sérstaka fjárheimild eða breytingar á fjárlögum. Þegar við á skal fjárfestingarákvörðun tekin í tengslum við reglubundið fjárlagaferli.

Sé fjárfestingarákvörðun tekin með fyrirvara um nánari skilyrði, svo sem um frekari úrbætur, stigskipta framkvæmd eða takmarkanir á skuldbindingum, skulu slík skilyrði skráð með skýrum hætti og lögð til grundvallar framkvæmd verkefnisins.

Fjárfestingarákvörðun markar lok áætlanagerðar og upphaf framkvæmdarfasa verkefnisins. Að lokinni ákvörðun skal verkefnið fara í framkvæmd í samræmi við samþykkt verkefnisáætlun og þau skilyrði sem ákvörðunin kveður á um.

## 9. Framkvæmd

Að lokinni fjárfestingarákvörðun hefst framkvæmdarfasi verkefnisins.

Framkvæmd skal fara fram í samræmi við samþykkt verkefnisáætlun og þau skilyrði sem fjárfestingarákvörðun kveður á um. Markmið framkvæmdarfasa er að hrinda verkefninu í framkvæmd á skilvirkan og ábyrgðan hátt, innan samþykks kostnaðarramma, tímaramma og forsendna.

### 9.1 Upphaf verkefnis

Framkvæmd verkefnis skal ekki hefjast fyrr en:

- fjárfestingarákvörðun liggur fyrir,
- verkefnisáætlun hefur verið samþykkt,
- og skýrt er hvernig verkefnið fellur að gildandi fjárlögum og fjárheimildum.

Við upphaf framkvæmdar skal liggja fyrir skýr ábyrgðarskipting, framkvæmdarfyrirkomulag og stjórnskipulag verkefnisins, í samræmi við verkefnisáætlun.

### 9.2 Verkefnastjórnun

Framkvæmd verkefnis skal stýrt með þeim hætti að tryggt sé faglegt aðhald, rekjanleiki ákvarðana og reglubundin eftirfylgni með stöðu verkefnisins. Stjórnun framkvæmdar skal að lágmarki taka til:

- eftirfylgni með kostnaði, tímaáætlun og umfangi,
- reglulegrar stöðuskýrslugjafir,
- vöktunar helstu áhættu- og óvissupátta,
- og eftirfylgni með áætlun um raunhæfingu ábata.

Ábyrgðarráðuneyti skal tryggja að viðeigandi upplýsingar liggi reglulega fyrir til að meta stöðu verkefnisins gagnvart samþykkt verkefnisáætlun.

### 9.3 Breytingaskrá

Komi fram í framkvæmdarfasa tillögur eða atvik sem fela í sér breytingar á umfangi, kostnaði, tímaramma, áhættu eða markmiðum verkefnisins skal slíkt meðhöndlað í samræmi við fyrirkomulag breytingastýringar sem skilgreint er í verkefnisáætlun.

Verulegar breytingar sem víkja frá forsendum fjárfestingarákvörðunar skulu:

- skráðar með skýrum hætti,
- rökstuddar og metnar með tilliti til áhrifa,

- og lagðar fyrir ábyrgðarráðuneyti til afstöðu.

Eftir atvikum getur slík breyting kallað á endurmat fjárfestingarákvörðunar eða frekari ákvörðun stjórnvalda áður en framkvæmd heldur áfram.

## 9.4 Verkefnalok, skilamat og áhrifamat

Að lokinni framkvæmd verkefnis skal farið fram skilamat. Skilamat skal fara fram **innan sex mánaða frá því að framkvæmd lýkur** og miða að því að meta hvort verkefnið hafi verið afhent í samræmi við samþykkt verkefnisáætlun og forsendur fjárfestingarákvörðunar.

Skilamat skal meðal annars taka til:

- þess hvort framkvæmd hafi verið í samræmi við samþykkt umfang, gæði og tæknilegar kröfur,
- hvernig verkefnið stóðst samþykktan kostnaðarramma og tímaramma,
- hvernig framkvæmdarfyrirkomulag, breytingastýring og áhættustýring reyndust í framkvæmd,
- og hvort helstu skilyrði fjárfestingarákvörðunar hafi verið uppfyllt.

Niðurstöður skilamats skulu skráðar með skýrum hætti og lagðar fram fyrir ábyrgðarráðuneyti. Skilamat felur **ekki** í sér endanlegt mat á ávinningi verkefnisins, heldur staðfestir að verkefnið hafi verið lokið með formlega og faglega fullnægjandi hætti.

### 9.4.1 Áhrifamat

Auk skilamats skal fara fram sérstakt **áhrifamat** þar sem metið er hvort og að hve miklu leyti verkefnið hafi skilað þeim áhrifum og ávinningi sem stefnt var að við ákvörðun um fjárfestingu.

Áhrifamat skal fara fram **að jafnaði innan tveggja ára frá lokum framkvæmdar**, nema eðli verkefnis gefi tilefni til annars tímaramma.

Áhrifamat skal meðal annars taka til:

- mats á því hvort tilætluð stefnumið og áhrif fyrir notendur og samfélagið hafi raungerst,
- samanburðar við núllkost og þær forsendur sem lágu til grundvallar valkostagreiningu,
- mats á frávikum milli áætlaðs og raunverulegs ávinnings,
- og greiningar á helstu ástæðum frávika, hvort sem þau eru jákvæð eða neikvæð.

Áhrifamat skal byggja á þeim mælikvörðum og áætlunum um raunhæfingu ábata sem settar voru fram í verkefnisáætlun, eftir því sem við á. Þar sem ekki

er unnt að meta áhrif með meginlegum hætti skulu þau engu að síður metin eigindlega á skýran og rökstuddan hátt.

Niðurstöður áhrifamats skulu skráðar og nýttar:

- til lærdóms fyrir sambærileg framtíðarverkefni,
- til endurmats á forsendum fjárfestingarákvarðana,
- og til áframhaldandi þróunar á umgjörð fjárfestinga ríkisins.

DRÖG

