Október 2025.

Stöðumat og valkostir

Stefna um opinbera þjónustu

Stjórnarráð Íslands

Efnisyfirlit

Stöðumat og valkostir

Stöðumat og valkostir er greining á tilteknu viðfangsefni sem stjórnvöld hafa ákveðið að skoða nánar, í þessu tilfelli stefnumótun um opinbera þjónustu. Stöðumatið verður sett í opið samráð á samráðsgáttinni á vef Stjórnarráðsins, þar sem almenningi og hagsmunaaðilum er boðið að taka þátt og setja fram sín sjónarmið um stöðumatið.

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

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

1. Stöðumat og valkostir er hluti af stefnumótunarferli stjórnvalda

Að loknu samráði um stöðumat og valkosti eru niðurstöður dregnar saman og mótuð stefna sem inniheldur framtíðarsýn fyrir málefnið og markmið sem marka leiðina ásamt áherslum. Stefnu fylgir yfirleitt aðgerðaáætlun.

Þegar stefna liggur fyrir fá almenningur og hagsmunaaðilar tækifæri til þess að koma á framfæri ábendingum sínum og sjónarmiðum í formlegu samráðsferli áður en endanleg afstaða er mótuð.

1. Tilefni stefnumótunar

Öll nýtum við opinbera þjónustu í daglegu lífi og hefur hún því áhrif á okkur öll. Stöðumat þetta snýr að því að móta stefnu um opinbera þjónustu til þess að tryggja góða og hagkvæma þjónustu á Íslandi út frá þörfum notenda sem er grundvöllur trausts í samfélaginu. Viðfangsefnið er mjög yfirgripsmikið enda snertifletir hins opinbera margir og þjónustuaðilar fjölbreyttir.

Samfélagið tekur hröðum breytingum og spila þar inn þættir eins og breytt aldursamsetning þjóðarinnar, aukin fjölbreytileiki samfélagsins og hraðar tæknibreytingar. Íslenskt samfélag þróast í takti við ýmsar breytingar og viðburði í alþjóðamálum og reynsla síðustu ára hefur kennt okkur að við þurfum að vera sífellt tilbúin undir óvænta viðburði og búa yfir getu til að takast á við þá saman. Í efnahagslegu samhengi er viðfangsefnið alltaf að verja opinberum fjármunum á skynsaman og ábyrgan hátt út frá þörfum hvers tíma.

Fjölgun eldra fólks og fjölgun innflytjenda gera einnig aðra kröfu til þjónustunnar en áður sem nauðsynlegt er að vera meðvituð um og taka til greina við skipulagningu. Ekki er hægt að ganga út frá því að öll getum við nýtt þjónustuna með sama hætti.

Einar umfangsmestu breytingar á opinberri þjónustu eins og við þekkjum hana eiga sér stað um þessar mundir með stafvæðingu þjónustunnar. Sú breyting kemur fyrst og fremst til vegna breyttra þarfa almennings um að þjónustan sé hröð og hægt sé að nálgast hana hvar og hvenær sem er. Þá hafa tækniframfarir aukið á möguleika opinberra aðila til þess að bæta þjónustuna verulega sem hefur ýtt á umbætur í starfsemi og þar með breytingar á þjónustu. Sambærileg þróun á þjónustuveitingu á einkamarkaði hefur þrýst á aukið þjónustustig hins opinbera. Þróun í gervigreind hefur t.a.m. aukið möguleika hins opinbera í hagnýtingu gagna og bætta þjónustuveitingu. Þá skiptir netöryggi orðið verulegu máli við veitingu opinberrar þjónustu.

Við þessar aðstæður er nauðsynlegt að setja stefnu um opinbera þjónustu og huga að því hvernig beri að tryggja að þjónustan sé í samræmi við þarfir samfélagsins hverju sinni. Árið 2021 var gefin út stefna hins opinbera um stafræna þjónustu og þótti nauðsynleg til að draga fram mikilvægi stafvæðingar í rekstri hins opinbera. Síðan þá hafa mörk milli þjónustu og stafrænnar þjónustu að mörgu leyti horfið og mun sú stefna renna saman við nýja stefnu um þjónustu hins opinbera.

1.1 Umgjörð og skipulag stefnumótunar

Fjármála- og efnahagsráðuneytið fer með málefni rekstrar ríkisins og gegnir samhæfingarhlutverki í stjórnsýslu hins opinbera í samræmi við forsetaúrskurð og hefur leitt stefnumótunarvinnuna.

Stöðumatið var unnið í samvinnu innan Stjórnarráðsins og við Samband íslenskra sveitarfélaga. Víðtækt samráð hefur átt sér stað við almenning,

hagsmunasamtök og opinbera aðila um hvernig megi hagræða í ríkisrekstri og bæta opinbera þjónustu til framtíðar.

Í greiningarvinnunni var einnig litið til hinna Norðurlandanna og horft til útgáfu Efnahags- og framfarastofnunarinnar (OECD) og Evrópusambandsins (ESB) til þess að greina stöðu og fyrirmyndir í öðrum löndum. Þá er stefnumótunin unnin í samræmi við Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna.

1.2 Afmörkun viðfangsefnis

Á Íslandi skiptist hið opinbera upp í tvö stjórnsýslustig; ríki og sveitarfélög. Hér á landi fer ríkið með stærri hluta þjónustunnar og er til að mynda fjárhagsleg skiptingin á milli stjórnsýslustiga um 70% ríkis megin og 30% hjá sveitarfélögum. Telst Ísland vera ríki með hátt stig af ríkisstýrðri þjónustu í samanburði við hin Norðurlöndin þar sem neðri stjórnsýslustig sinna stærri hluta þjónustunnar.

Stefna þessi tekur til þjónustu ríkis og sveitarfélaga enda er töluverð samvinna á milli stjórnsýslustiga við veitingu þjónustunnar og mikilvægt að skipulagið sé samhæft.

Stofnanir ríkisins eru 147 talsins[1] með starfstöðvar um allt land þar sem rúmlega 23.000 einstaklingar vinna við fjölbreytt störf.[2] Auk þess er ríkið með eignarhald í fjölda félaga og gerir samstarfssamninga við ýmsa aðila um veitingu þjónustu.

Sveitarfélög eru 62 talsins og þar vinnur fjölbreyttur hópur fólks í rúmlega 25.200 stöðugildum[3] sem sinna jafnan verkefnum sem eru nær notendum en hjá ríkinu og má þar nefna þjónustu við fatlað fólk og rekstur leik- og grunnskóla. Sveitarfélög sinna ýmsum verkefnum sem þeim eru falin að lögum en geta einnig, innan vissra marka, tekið að sér önnur verkefni sem ekki er kveðið á um í lögum líkt og rekstur sundlauga. Veiting opinberrar þjónustu er í höndum allra þessara aðila sem vinna út frá löggjöf sem á við um viðfangsefnið.

1.3 Stefnumótun sem liggur til grundvallar

Stefnumörkun um opinbera þjónustu birtist árlega í umfjöllun fjármálaáætlunar þar sem framtíðarsýn, markmið og mælikvarðar málefnasviða eru sett fram. Þá tíðkast að gefa út stefnur um einstaka málaflokka og viðfangsefni eftir tilefni, til að mynda í heilbrigðis, mennta- og innviðamálum. Markmið og aðgerðir eru svo gerðar upp í ársskýrslum ráðherra ár hvert.

---

[1] Stjórnarráð Íslands. (2025). *Stofnanir*. Stjornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/raduneyti/stofnanir/

[2] Fjársýsla ríkisins. (2025). *Fjöldi starfsmanna og stöðugilda*. Rikisreikningur.is. https://rikisreikningur.is/mannaudur

[3] Samband íslenskra sveitarfélaga. (2025). *Árbók sveitarfélaga*. Samband.is. https://www.samband.is/arbok-sveitarfelaga

Ýmsar stefnur hafa verið gefnar út í gegnum tíðina sem hafa haft mikil áhrif á veitingu opinberrar þjónustu og er umfjöllun um þær í kafla um árangur gildandi stefnu.

Þá eru stjórnvöld bundin af ýmsum sérlögum um veitingu þjónustu og sáttmálum um mannréttindi og um aðgengi að þjónustu og upplýsingum sem nánar er fjallað um í kafla um löggjöf.

1.3.1 Áherslur og umbætur í opinberri starfsemi

Í fjármálaáætlun ár hvert er farið yfir þau miðlægu umbótaverkefni sem unnið er að á vettvangi stjórnvalda.

Í fjármálaáætlun 2026-2030 segir: „Eitt stærsta hagsmunamál almennings er að opinber þjónusta sé hagkvæm og reksturinn sé gagnsær. Með því að vinna stöðugt að framgangi umbótamála hjá hinu opinbera má ná fram einfaldari rekstri og bættri þjónustu."

Árlega eru gefnar út áherslur í ríkisrekstri sem miða að bættri þjónustu við almenning og fyrirtæki í landinu með sjálfbærum rekstri og stefnumiðaðri mannauðsstjórnun. Til þess að ná því markmiði eru dregnir fram þættir sem öllum stofnunum beri að skoða í sínum rekstri.

1.3.2 Stefna um málefni sveitarfélaga

Unnið er samkvæmt þingsályktun um stefnumótandi áætlun í málefnum sveitarfélaga fyrir árin 2024-2038.[4] Framtíðarsýn og meginmarkmið stefnunnar eru þau að Ísland verði í fremstu röð með trausta og örugga innviði, öflug sveitarfélög, verðmætasköpun og framsækna þjónustu. Markmið stjórnvalda í sveitarstjórnarmálum eru þau að sveitarfélög á Íslandi verði öflug og sjálfbær og ýti undir lýðræðislega virkni íbúa og að sjálfstjórn og ábyrgð sveitarfélaga verði virt og tryggð verði sem jöfnust réttindi og aðgengi íbúa að þjónustu. Á grunni stefnunnar er meðal annars unnið að aukinni stafvæðingu í nánu samstarfi við Ísland.is.

1.3.3 Stefna um stafræna þjónustu hins opinbera

Stefna um stafræna þjónustu hins opinbera var gefin út í júlí 2020 og nær til starfsemi ríkis og sveitarfélaga.[5] Markmið stefnunnar er aukin samkeppnishæfni, betri opinber þjónusta, öruggari innviðir og nútímalegra starfsumhverfi. Megin samskiptaleið almennings við hið opinbera skal vera í gegnum stafræna þjónustu.

---

[4] Alþingi. (2024). *Þingsályktun um stefnumótandi áætlun í málefnum sveitarfélaga fyrir árin 2024–2038 og aðgerðaáætlun fyrir árin 2024–2028.* Althingi.is. https://www.althingi.is/altext/154/s/0686.html

[5] Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2021). *Stafræn stefna.* Island.is. https://island.is/s/stafraent-island/stafraen-stefna

Markmið um betri opinbera þjónustu snýr að því að almenningur og fyrirtæki hafi jafnt aðgengi að framúrskarandi opinberri þjónustu sem er veitt út frá þörfum notenda á skilvirkan og hagkvæman hátt.

Áherslur um betri opinbera þjónustu eru eftirtaldar;

1) Stafræn samskipti, í gegnum Ísland.is, eru megin samskiptaleið hins opinbera við almenning og fyrirtæki.

2) Stafræn þjónusta er aðgengileg samfélaginu öllu og löguð að þörfum mismunandi hópa.

3) Meginreglan er að einungis þurfi að skrá gögn einu sinni í samskiptum við hið opinbera og að gögn ferðist á milli stofnana í stað fólks.

Tilefni stefnumótunar er bætt þjónustuupplifun notenda með aukinni stafrænni þjónustu. Í stefnunni er sérstaklega tekið fram að með aukinni stafrænni þjónustu sé ekki verið að útiloka aðgengi að öðrum þjónustuleiðum kjósi fólk að nýta þær.

1.3.4 Stefna um notkun skýjalausna

Þá er einnig unnið að því að bæta opinbera þjónustu með áherslum í stefnu um notkun skýjalausna.[6] Með skýjaþjónustu er átt við þjónustu þar sem notandi getur sjálfur afgreitt sig á netinu eftir þörfum hverju sinni, hvað varðar notkun á tölvukerfum, tölvuumhverfum eða tölvuinnviðum. Áherslur í stafrænni þjónustu og notendamiðaðri þjónustuhönnun hafa gert auknar kröfur til stofnana um hraða og skilvirka þjónustu. Skýjalausnir stytta afhendingartíma upplýsingatækniþjónusta og stuðla að hraðari, hagkvæmari og öruggari þróun og stafrænni þjónustu. Skýjaþjónusta opnar einnig fyrir nýja notkunarmöguleika, m.a. á sviði gervigreindar og dýpri gagnagreininga, sem annars væri erfitt eða ómögulegt að hagnýta.

1.3.5 Byggðaáætlun

Í júní 2022 var þingsályktun um stefnumótandi byggðaáætlun fyrir árin 2022-2036 samþykkt samhljóða á Alþingi og aðgerðaráætlun fyrir árin 2022-2026.[7] Markmið áætlunarinnar eru: a) Jafna aðgengi að þjónustu, b) Jafna tækifæri til atvinnu og c) Stuðla að sjálfbærri þróun byggða um land allt. Í tengslum við aðgerð A.15 Opinber grunnþjónusta og jöfnun aðgengis hefur verið sett fram skilgreining á opinberri grunnþjónustu og gefnar út leiðbeiningar fyrir stjórnvöld um mótun og framkvæmd stefna með það að markmiði að jafna

[6] Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2022). *Stefna um notkun skýjalausna*. Island.is. https://island.is/s/stafraent-island/stefnur-i-stafraenni-umbreytingu-policies-in-digital-transformation-stefnur/stefna-um-notkun-skyjalausna

[7] Alþingi. (2022). *Þingsályktun um stefnumótandi byggðaáætlun fyrir árin 2022–2036*. Althingi.is. https://www.althingi.is/altext/152/s/1383.html

aðgengi að nauðsynlegri þjónustu um allt land.[8] Í skilgreiningunni segir: „...að opinber grunnþjónusta er þjónusta opinberra aðila, þ.e. ríkis og sveitarfélaga, sem er aðgengileg öllum íbúum landsins og nauðsynleg til að skapa fullnægjandi búsetuskilyrði um land allt. Opinber grunnþjónusta er forsenda þess að fólk geti stundað atvinnu, sótt menntun og frístundastarf og sinnt öðrum daglegum verkefnum og þörfum.“ Skilgreiningin er ætluð stjórnvöldum, bæði ríki og sveitarfélögum, til leiðbeiningar við stefnumótun og skipulag grunnþjónustu sem miðast að því að takmarka þörf á ferðalögum íbúa til að sækja þjónustuna og hefur þannig jákvæð áhrif á öryggi og tækifæri íbúa til þátttöku í samfélaginu og lágmarkar kostnað og neikvæð umhverfisáhrif. Í drögum að skilgreiningu opinberrar grunnþjónustu er sett eftirfarandi flokkun að grunnþjónustu:

1. Lögskyld þjónusta sem opinberum aðilum er skylt að veita.

2. Lögheimil þjónusta og þjónusta sem hefð hefur skapast um þrátt fyrir að ekki sé mælt fyrir um inntak þjónustu eða lágmarksviðmið í lögum.

3. Valkvæð verkefni sem stjórnvöld ákveða að sinna og veita íbúum stuðning eða aðstoð.

4. Aðrir þjónustuþættir, sem tryggja jafnræði og jafnrétti meðal íbúa landsins.

1.3.6 Stefna ríkisins í mannauðsmálum

Stefnan „Mannauður í lykilhlutverki“, sem gefin var út af fjármála- og efnahagsráðuneytinu í október 2025, er fyrsta heildstæða stefna ríkisins í mannauðsmálum. Hún leggur grunn að markvissri og stefnumiðaðri mannauðsstjórnun í opinbera geiranum. Í stefnunni kemur fram að forsenda framúrskarandi opinberrar þjónustu sé stefnumiðuð og aðlögunarhæf mannauðsstjórnun sem skapar eftirsóknarvert starfsumhverfi þar sem hæfni starfsfólks fær notið sín til fulls. Með innleiðingu stefnu ríkisins í mannauðsmálum verða sett fram leiðbeinandi viðmið og verklag sem nýtist fyrir markvissa mannauðsstjórnun hjá ráðuneytum og stofnunum ríkisins. Eitt af lykil viðfangsefnum til næstu ára eru að undirbúa starfsfólk og starfsemi opinberrar þjónustu fyrir framtíðina. Í því skyni þarf að greina hvar stafræn þjónusta og mannleg þjónusta á við, þvert á ríkið.

1.3.7 Helsta löggjöf sem á við um opinbera þjónustu

Víða í lögum eru settar kröfur á herðar stjórnvalda í samskiptum þeirra við borgarana. Hér er stuttlega fjallað um þau helstu. Umfjöllunin er hins vegar hvergi nærri tæmandi.

---

[8] Innviðaráðuneytið. (2025). *Leiðbeiningar gefnar út um opinbera grunnþjónustu*. Stjornarradid.is. Stjórnarráðið | Leiðbeiningar gefnar út um opinbera grunnþjónustu

Í stjórnsýslulögum nr. 37/1993 eru lögfestar helstu meginreglur um málsmeðferð í stjórnsýslunni. Markmið laganna er aðallega að tryggja réttaröryggi almennings í samskiptum við hið opinbera. Í því skyni er mælt fyrir um ýmis réttindi borgarans um bæði meðferð og efni máls. Öll hafa þau umtalsverða þýðingu við þjónustuveitingu hins opinbera. Sama má segja um ólögfestar reglur stjórnsýsluréttarins, til að mynda um vandaða stjórnsýsluhætti, en henni hefur meðal annars verið lýst þannig að hún leggi þá skyldu á stjórnvöld að taka í störfum sínum tillit til borgarans. Í því felst til að mynda að hún sé skilvirk, opin, lögmæt og gagnsæ.

Stjórnsýslulög eru ekki einu settu lögin sem hafa þýðingu í veitingu hins opinbera á þjónustu. Stjórnvöld hafa þannig komið á fót stafrænu pósthólfi, sem fjallað er um í lögum um stafrænt pósthólf í miðlægri þjónustugátt stjórnvalda nr. 105/2021. Með þeim er opinberum aðilum gert að nota pósthólfið til að miðla gögnum sem varða sértæka hagsmuni viðtakenda.

Upplýsingalögum nr. 28/2012 er m.a. ætlað að tryggja gagnsæi í stjórnsýslu með því að styrkja upplýsingarétt almennings og traust almennings á stjórnsýslunni. Auk almenns rétts almennings til aðgangs að upplýsingum fjalla lögin sérstaklega um rétt aðila að upplýsingum um hann sjálfan.

Á stjórnvöldum hvílir einnig skylda til að tryggja jafna meðferð og aðgengi að opinberri þjónustu. Þar um gilda m.a. lög nr. 150/2020 um jafnan rétt og jafna stöðu kynjanna og lög nr. 85/2018 um jafna meðferð utan vinnumarkaðar. Saman gera lögin hvers kyns mismunun við veitingu þjónustu vegna kyns, kynþáttar, þjóðernisuppruna, trúar, lífsskoðunar, fötlunar, aldurs, kynhneigðar, kynvitundar, kyneinkenna eða kyntjáningar óheimila.

Þá gera lög um jafna meðferð utan vinnumarkaðar jafnframt kröfu um að fyrirtæki, stofnanir, félagasamtök og opinberir aðilar geri nauðsynlegar og viðeigandi breytingar og lagfæringar, sé þeirra þörf í sérstöku tilviki, til að gera fötluðum einstaklingi kleift að nýta sér eða fá notið samfélagsins utan vinnumarkaðar til jafns við aðra, enda séu þær ráðstafanir ekki of íþyngjandi eða umfram það sem eðlilegt má teljast. Lögin eru liður í innleiðingu samnings Sameinuðu þjóðanna um réttindi fatlaðs fólks hér á landi.

Stjórnvöldum ber einnig, líkt og öðrum, að haga þjónustu sinni þannig að hún uppfylli skilyrði laga um persónuvernd, nr. 90/2018. Einnig þurfa þau að gæta að ákvæðum laga um rafræna auðkenningu og traustþjónustu fyrir rafræn viðskipti, nr. 55/2019, sér í lagi þegar þjónustan er veitt stafrænt. Þá er mikilvægt að stjórnvöld tryggi öryggi þeirra net- og upplýsingakerfa sem þjónusta við almenning byggist á. Með lögum nr. 78/2019, um öryggi net- og upplýsingakerfa mikilvægra innviða, voru innleiddar sérstakar skyldur fyrir rekstraraðila nauðsynlegrar þjónustu, þar með talið marga opinbera aðila. Lögin miða að því að efla netöryggi og viðnámsþrótt gegn netógnum með því að setja lágmarkskröfur um öryggisráðstafanir og tilkynningarskyldu vegna atvika sem geta haft umtalsverð áhrif á þá þjónustu sem kerfin veita.

Auk ofangreinds er fjallað um þjónustu á sérstökum sviðum víða í lögum, svo sem í lögum nr. 40/2007 um heilbrigðisþjónustu og í ýmsum sérlögum um stofnanir og starfsemi þeirra.

2. Samráð

Opinber þjónusta snertir öll sem hana nýta hvort sem viðkomandi býr hér á landi eða kemur hingað sem gestur og dvelst til skemmri eða lengri tíma. Ýmsa hópa má þó skilgreina sem mikilvægt er að skoða sérstaklega og var framkvæmd hagsmunaaðilagreining í því skyni að greina þá hópa. Þá eru framkvæmdaraðilar allir opinberir aðilar og þeir sem fara með þjónustu á grundvelli samnings við ríki og sveitarfélög. Samstarfsaðilar eru ráðuneyti í Stjórnarráði Íslands og Samband íslenskra sveitarfélaga.

Í þessum kafla er rakið hvernig samráði við hagsmunaaðila, framkvæmdaaðila, samstarfsaðila var háttað og niðurstöður þessa raktar.

2.1 Hagsmunaaðilar

Hagsmunaaðilar eru allir notendur opinberrar þjónustu og þar af leiðandi ýmis hagsmunasamtök sem þeim tengjast. Einnig eiga hagsmuna að gæta opinberir aðilar sem stefnan hefur áhrif á. Árlega er framkvæmd þjónustukönnun meðal viðskiptavina ríkisstofnana sem gefur gott innlegg inn í þarfir og áskoranir notenda, þá er tekið tillit til samráðs um hagsýni í ríkisrekstri sem stór hópur almennings og hagsmunaaðila tók þátt í. Auk þess er tekið tillit til ýmissa ábendinga sem komið hafa fram í samtali við hagsmunaaðila í gegnum síðustu misseri svo sem samráð í tengslum við stefnu í málefnum innflytjenda og landsáætlun í málefnum fatlaðs fólks. Þá hefur Viðskiptaráð gefið út efni til ábendingar um hvernig megi bæta opinbera þjónustu sem litið er til. Þá verður tekið tillit til athugasemda við drög að stöðumati úr opnu samráði á vef Stjórnarráðsins og helstu hagsmunaaðilum sérstaklega bent á að kynna sér efnið.

2.2 Framkvæmdaaðilar

Framkvæmdaraðilar opinberrar þjónustu eru ríkisstofnanir og sveitarfélög ásamt þeim aðilum sem veita opinbera þjónustu á grunni þjónustusamninga þar um.

Undir þessa stefnu falla meðal annarra allar ríkisstofnanir, alls um 150 talsins. Þessi hópur er talinn mjög mikilvægur fyrir framgang stefnunnar enda er það þessi hópur sem hefur beinustu áhrif á það hvernig þjónustan er veitt. Samráð var á Stjórnendadegi ríkisins haustið 2023 og gafst öllum stofnunum kost á að senda inn ábendingar í tengslum við starfshóp forsætisráðherra um hagsýni í ríkisrekstri. Auk þess á fjármála- og efnahagsráðuneytið í reglulegu samráði við stjórnendur hjá hinu opinbera, meðal annars mannauðsfólk.

Stofnanir sem hafa sérstaklega mikla snertingu við almenning eru þær stofnanir sem mörg þurfa að leita til í gegnum lífsleiðina og stundum eru nefndar þjónustustofnanir, samtals um 28 stofnanir. Var sérstakt samráð haft við þessar stofnanir, til að mynda Heilbrigðisstofnanir, Sjúkratryggingar – og Tryggingastofnun Íslands, Skattinn, Vinnumálastofnun og sýslumenn.

Samráð á vettvangi sveitarfélaga var í gegnum Samband íslenskra sveitarfélaga og var viðfangsefnið kynnt á fundum Sambandsins með mismunandi faghópum sveitarfélaganna. Á fjármálaráðstefnu Sambands íslenskra sveitarfélaga 2024 var samráð um áskoranir og tækifæri hjá sveitarfélögum við veitingu þjónustu sem tekið er tillit til.

2.3 Samstarfsaðilar

Samstarfsaðilar við framkvæmd stefnunnar eru öll ráðuneyti í Stjórnarráði Íslands og Samband íslenskra sveitarfélaga. Ráðuneytin hafa lögum samkvæmt stefnumótunar hlutverk gagnvart sínum stofnunum. Árangursmat og markmiðasetning gagnvart stjórnendum fer í gegnum ráðuneytin og því mjög mikilvægt að tengja slíka vinnu við þá stefnumörkun sem er í gildi vegna þjónustunnar. Þá hafa ráðuneytin það hlutverk að tryggja að stofnanir geti sinnt sínum verkefnum og séu skipulögð á þann hátt að árangur sér tryggður. Samband íslenskra sveitarfélaga hefur meðal annars það hlutverk að vera sameiginlegur málsvari sveitarfélaganna í landinu og vinna að sameiginlegum hagsmunamálum þeirra og samstarfi. Haft var samráð við þessa aðila á fundum þar sem efnið var rætt.

2.4 Innlegg úr samráði

Hér að neðan má sjá innlegg úr því samráði sem fram hefur farið og liggur til grundvallar fyrir stefnumótunina.

2.4.1 Samráð um hagsýni í ríkisrekstri

Ríkisstjórnin boðaði í upphafi árs 2025 til samráðs við þjóðina undir yfirskriftinni „Verum hagsýn í rekstri ríkisins“. Almenningi, fyrirtækjum og hagsmunaaðilum var boðið að senda inn tillögur, hugmyndir og sjónarmið um hvernig hægt væri að hagræða í rekstri ríkisins. Einnig var kallað sérstaklega eftir upplýsingum og ábendingum frá forstöðumönnum ríkisstofnana og ráðuneytum.

Alls bárust 3.985 umsagnir í gegnum samráðsgátt stjórnvalda ásamt 92 innsendum erindum frá forstöðumönnum ríkisstofnana. Á grundvelli tillagnanna skilaði starfshópur um hagræðingu í ríkisrekstri tillögum sínum til ríkisstjórnar í lok febrúar 2025 og hefur verið unnið ítarlega að greiningu á tillögum innan Stjórnarráðsins í kjölfarið. Helstu áherslur sem greina má til umbóta í starfsemi hins opinbera er að fækka og styrkja stofnanir hins opinbera, létta á regluverki, til að mynda þegar kemur að starfsmannamálum og minnka sóun innan kerfisins. Þá má ná fram bættri nýtingu fjármuna með margvíslegum kerfibreytingum, auknum samrekstri og umbótum sem miða að sterkari stoðþjónustu til stofnana ríkisins og aukinni hagnýtingu tækni og stafrænna lausna.

Alls hafa ráðuneyti skilgreint á annað hundrað umbótaverkefni sem unnið verður að á næstu árum sem miða að því að hagræða og bæta opinbera þjónustu á grundvelli samráðsins.

2.4.2 Þjónustukönnun ríkisins

Þjónustukönnun ríkisins hefur verið framkvæmd frá 2020 og er lykill í stöðugu samráði við almenning um gæði þjónustunnar. Almennt er mikil ánægja með þjónustu ríkisstofnana þar sem ánægja hefur aukist undanfarin ár. Helstu tækifæri eru til að bæta hraða þjónustunnar. Reynsla af viðmóti starfsfólks kemur sterkast út og mælist 4,6/5,0. Áreiðanleiki þjónustunnar og almenn ánægja með þjónustunnar eru einnig á styrkleikabili. Niðurstöður ársins 2025 byggja á innleggi frá 79.554 svarendum.

2.4.3 Íbúakönnun landshlutanna

Íbúakönnun landshlutanna var síðast framkvæmd veturinn 2023-2024. Þegar spurt er um viðhorf til þjónustu sveitarfélags segjast 71% aðspurðra vera frekar til algjörlega ánægð með þjónustuna í síðustu könnun. Þetta hlutfall var 83% í könnuninni 2020 og hefur ánægjan því aðeins minnkað á milli kannana

Niðurstöður kannananna eru frekar greind í 3. kafla stöðumatsins.

2.4.4 Landsáætlun í málefnum fatlaðs fólks.

Alþingi samþykkti í mars 2024 fyrstu landsáætlun í málefnum fatlaðs fólks hér á landi.[9] Áætlunin felur í sér 60 aðgerðir til að koma í framkvæmd ákvæðum samnings Sameinuðu þjóðanna um réttindi fatlaðs fólks. Fjölmennur hópur fólks vann að gerð áætlunarinnar en alls störfuðu 11 vinnuhópar með verkefnisstjórn. Fulltrúi samtaka fatlaðs fólks stýrði hverjum og einum vinnuhópi en í hópunum sátu fulltrúar hagsmunasamtaka fatlaðs fólks; Geðhjálpar, Landssamtakanna Þroskahjálpar og ÖBÍ réttindasamtaka, fulltrúar sveitarfélaga og fulltrúar Stjórnarráðsins, þ.e. starfsmenn ráðuneyta eða stofnana þeirra.

Við gerð áætlunarinnar voru haldnir opnir fundir um land allt til að kynna vinnuna og fá fram sjónarmið fatlaðs fólks, aðstandenda þeirra og fagfólks á landsvísu. Alls mættu á fimmta hundrað manns á fundina.

Á grundvelli greiningar á stöðu hvers ákvæðis og þeirra athugasemda sem fram komu á fundum með hagaðilum, var ákveðið að leggja mikla áherslu á aðgengi í landsáætlun, en tólf aðgerðir miða að því að auka aðgengi fatlaðs fólks. Að hafa aðgengi að samfélaginu til jafns við aðra eru grundvallarréttindi fatlaðs fólks. Er þar átt við aðgengi í víðasta skilningi; að mannvirkjum, þjónustu og rafrænni þjónustu og gögnum, sem og aðgengi að húsnæði við hæfi.

Einnig kom fram að þörf er á aukinni þekkingu starfsfólks í opinberri þjónustu á réttindum fatlaðs fólks og leiðum til að tryggja aðgengi þess að þjónustu með

[9] Félags- og húsnæðismálaráðuneytið. (2024). *Fyrsta landsáætlun í málefnum fatlaðs fólks samþykkt á Alþingi.* Stjornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2024/03/20/Fyrsta-landsaaetlun-i-malefnum-fatlads-folks-samthykkt-a-Althingi-/

viðeigandi aðlögun. Því miða margar aðgerðir í áætluninni að því að búa til fræðsluefni og leiðbeiningar fyrir starfsfólk.

2.4.5 Samfélag okkar allra – framtíð og stefna Íslands í málefnum innflytjenda

Við undirbúning stefnu í málefnum innflytjenda var boðað til samtals víða um land þar sem innflytjendur voru sérstaklega hvattir til að taka þátt. Markmið samtalsins var að fá fram röddum innflytjenda og tryggja sýn þeirra á áskoranir í málaflokknum. Þátttaka á fundunum var afar góð og sóttu um 500 manns opna fundi og fundi rýnihópa.

Stór hluti opinberrar þjónustu snýr að aðgengi að upplýsingum og er í stefnunni lögð áhersla á að opinber þjónusta nái til allra og styðji við þarfir ólíkra hópa. Að fólk hafi tækifæri til að fá upplýsingar og öðlast skilning á réttindum sínum og skyldum í samfélaginu. Mikil þörf er fyrir upplýsingar á öðrum tungumálum en íslensku. Þá kom einnig fram að þörf væri fyrir aukna þjálfun starfsfólks í opinberri þjónustu, t.d. um menningarlæsi og menningarnæmi.

Mikilvægt er að ýta undir tækifæri og fjarlægja hindranir sem lúta að aðgengi að upplýsingum og annarri grunnþjónustu sem mikilvæg er til að lifa í samfélagi. Greitt aðgengi að upplýsingum eykur á sjálfstæði fólks, jafnar tækifæri og stuðlar að sjálfbærara samfélagi.

2.4.6 Samráð við stjórnendur ríkisins

Á Stjórnendadegi ríkisins sem haldinn er árlega með forstöðumönnum ríkisstofnana hafa þeir verið spurðir um áskoranir og tækifæri í starfsemi. Á stjórnendadeginum 2023 var spurt um hvaða breytingar þurfi að gera á annars vegar þjónustunni næstu árin og á stofnanakerfinu. Mikill samhljómur er varðandi stafræna og notendamiðaða þjónustuveitingu. Þá segir mikill meirihluti aðspurðra að fækka þurfi stofnunum með sameiningum og auka samvinnu á milli aðila. Úr samtali við forstöðumenn kemur einnig fram mikilvægi þess að draga úr kröfum til stjórnsýslunnar og er þar oft vísað til þess að erfitt sé að gera breytingar og hafa starfsemina sveigjanlega til þess að bregðast við síbreytilegu umhverfi. Er þetta samhljóða þeim innsendu erindum sem bárust í gegnum samráð um hagsýni í ríkisrekstri.

2.4.7 Samráð við þjónustustofnanir

Haldinn var fundur með helstu þjónustustofnunum ríkisins þann 11. apríl 2024 en til fundarins mættu 90 manns frá 28 stofnunum. Góð blanda var á milli stjórnenda og sérfræðinga á fundinum og var fólki dreift á borð til að fá dreifingu á milli stofnana.

Mikilvægustu áskoranir sem notendur standa frammi fyrir eru, að mati hópsins, flækjustig þjónustunnar og skert aðgengi notenda að þjónustunni en þessir tveir flokkar voru lang hæst metnir.

Mikilvægustu tækifærin til að bregðast við áskorunum notenda eru að mati þátttakenda að stór auka stafræna þjónustu, gera hana forvirka í auknum mæli og þróa áfram umboðskerfi svo sem flest geti nýtt stafræna þjónustu. Þá kom

einnig ofarlega upp að samræma þjónustuveitingu með þjónustukerfi og þjónustumiðstöðvum.

Helstu áskoranir stofnana til að bæta þjónustu og gera hana hagkvæmari eru tengdar upplýsingatæknimálum og samvinnu á milli opinberra aðila. Þar á eftir koma svo atriði tengd burði stofnana til að veita þjónustu og lagalegar kröfur til stjórnsýslu.

Þegar kemur að tækifærum innan stofnana til að bæta þjónustu og auka hagkvæmni kom betri upplýsingatæknirekstur með aukinni fjárfestingu, viðmiðum og flæði gagna oftast fram. Þar á eftir komu þættir til að bæta rekstur stofnana meðal annars með aukinni nýsköpun og öflugri stoðþjónustu til stofnana. Þá kom sterkt fram að sameina þurfi stofnanir og auka samvinnu, styrkja mannauðinn og minnka lagalegar kröfur til stjórnsýslu sem vinna oft á móti sveigjanleika og viðbragsgetu.

2.4.8 Samráð við sveitarfélög

Samband íslenskra sveitarfélaga lagði fyrir könnun á fjármálaráðstefnu sinni haustið 2024 um áskoranir og tækifæri í opinberri þjónustu sveitarfélaganna. Alls svöruðu 106 aðilar könnuninni sem en flestir voru þeir kjörnir fulltrúar og framkvæmdastjórar sveitarfélaga. Helstu áskoranir íbúa þegar kemur að þjónustu sveitarfélaganna voru talin vera flækjustig þjónustunnar og aðgengi að þjónustunni. Helstu áskoranir sveitarfélaganna sjálfra við að veita þjónustu eru burðir þeirra til að veita þjónustu, samvinna hins opinbera í þeim efnum og lagalegar kröfur til stjórnsýslu.

2.4.9 Niðurstöður samráðs

Úr samráðinu má greina helstu áskoranir og tækifæri.

Helstu áskoranir

- Flækjustig og aðgengi: Bæði íbúar og notendur þjónustu ríkisins og sveitarfélaga upplifa þjónustuna sem of flókna og aðgengi að henni sé skert.
- Hraði þjónustunnar: Þrátt fyrir almenna ánægju með þjónustu ríkisstofnana, er helsta áskorunin að bæta hraðann á henni.
- Minnkuð ánægja með þjónustu sveitarfélaga: Ánægja með þjónustu sveitarfélaga hefur minnkað úr 83% árið 2020 í 71% árið 2023-2024.
- Lagalegar kröfur og sveigjanleiki: Stjórnendur ríkisstofnana og sveitarfélaga nefna lagalegar kröfur sem hindrun fyrir sveigjanleika og viðbragðsgetu til að bregðast við síbreytilegu umhverfi.
- Þekkingarskortur starfsfólks: Þörf er á aukinni þekkingu starfsfólks í opinberri þjónustu, sérstaklega um réttindi fatlaðs fólks, menningarlæsi og menningarnæmi.
- Þörf á upplýsingum á öðrum tungumálum: Innflytjendur hafa mikla þörf fyrir upplýsingar og leiðbeiningar á öðrum tungumálum en íslensku.

- Upplýsingatæknimál og samvinna: Stofnanir standa frammi fyrir áskorunum tengdum upplýsingatækni og skorti á samvinnu milli opinberra aðila.

Helstu tækifæri

- Aukin stafræn þjónusta: Það er mikill samhljómur um að auka og bæta stafræna og notendamiðaða þjónustu. Tækifæri felast í að gera þjónustuna forvirka og þróa umboðskerfi til að tryggja að sem flestir geti nýtt sér stafrænar lausnir.
- Hagræðing og sameining stofnana: Ýmis tækifæri eru til að ná fram bættri nýtingu fjármuna með því að fækka og styrkja stofnanir, auka samrekstur og sameina starfsemi.
- Efling stoðþjónustu: Styrking stoðþjónustu og aukin nýsköpun geta bætt rekstur stofnana og aukið hagkvæmni.
- Bætt gögn og tækni: Aukin fjárfesting í upplýsingatækni og bætt flæði gagna getur stórbætt þjónustu og bætt ákvarðanatöku.
- Styrking mannauðs og þekkingar: Mikilvægt er að efla mannauðinn og bjóða upp á fræðslu og leiðbeiningar fyrir starfsfólk, sérstaklega varðandi málefni fatlaðs fólks og innflytjenda.
- Samræming þjónustu: Hægt er að samræma þjónustu með þjónustukerfum og þjónustumiðstöðvum til að einfalda upplifun notenda.
- Einföldun regluverks: Að draga úr kröfum til stjórnsýslunnar og einfalda regluverk, til dæmis í starfsmannamálum, getur aukið sveigjanleika og hagkvæmni.

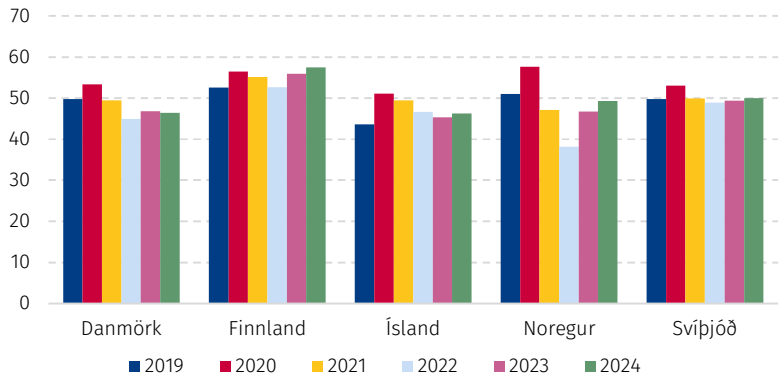
3. Stöðumat

Stöðumatið var unnið með því að greina viðfangsefnið út frá ýmsum vinklum svo sem þróun útgjalda, greiningu á samsetningu samfélagsins, könnunum og gögnum OECD og ESB.

3.1 Þróun útgjalda

Opinber rekstur hér á landi er umfangsmikill og hlutfall þjónustu sem veitt er af hálfu hins opinbera hátt í alþjóðlegum samanburði, líkt og á við í öðrum Norðurlöndum sem skilgreina sig sem velferðarríki. Ef skoðaðar eru tölur um hlutfall opinberra starfsmanna af vinnandi fólki þá er Ísland í þriðja sæti OECD landa á eftir Noregi (30,9%) og Svíþjóð (29,3%) en á Íslandi er hlutfall opinbers vinnuafls af heildinni 28,2% og hefur þetta hlutfall farið hækkandi síðustu ár. Danmörk (28%) og Finnland (25,4%) koma svo fast á eftir Íslandi en Japan (4,6%) er með lægst hlutfall[10]. Sem hlutfall af vergri landsframleiðslu eru útgjöld hins opinbera einnig tiltölulega há hér á landi í alþjóðlegum samanburði eða 46,3% árið 2024 en ekki ósvipuð og á hinum Norðurlöndum.[11] Eru þessir þættir til marks um stærð opinberrar þjónustu hér á landi sem endurspeglar einnig þau áhrif sem þjónustan hefur á samfélagið.

1. Opinber útgjöld á Norðurlöndunum, hlutfall af vergri landsframleiðslu.



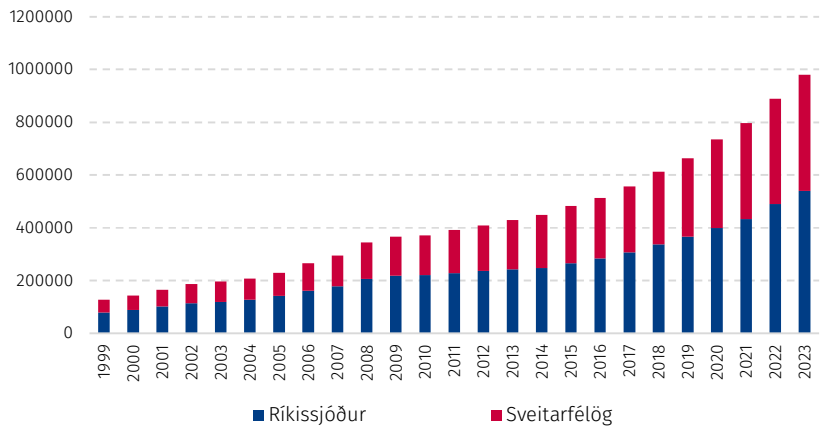
Stærsti útgjaldaflokkurinn eru fjárframlög og tilfærslur, s.s. greiðslur almannatrygginga, barnabætur og húsnæðisbætur. Þar á eftir koma laun til starfsfólks og kaup á ýmissi þjónustu s.s. skóla, öldrunar- og heilbrigðisþjónustu. Þessi tegund

[10] OECD. (2023). *Government at a Glance*. Oecd.org. https://www.oecd.org/en/data/dashboards/government-at-a-glance-2023.html#topic3

[11] OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. Oecd.org. https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en

gjalda, sem eru einnig kölluð samneysla, gefa hvað besta mynd af umfangi þjónustu og þróun þess.

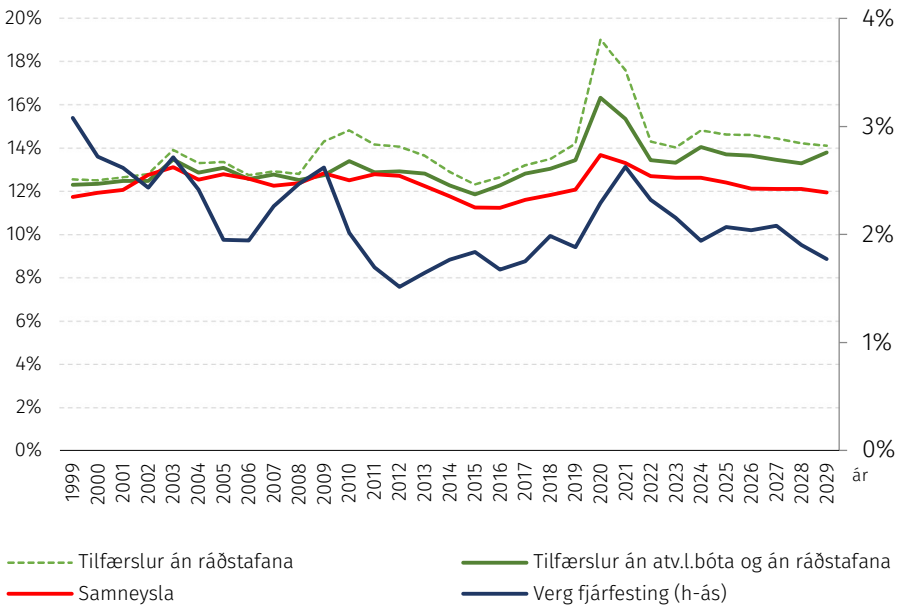
2. Þróun samneyslu hins opinbera í milljónum króna á verðlagi hvers árs.[12]



Eins og sjá má á myndinni hér að ofan hafa útgjöld til samneyslu hins opinbera aukist umtalsvert á undanförnum áratugum en þau hafa engu að síður haldist nokkuð stöðug sem hlutfall af vergri landsframleiðslu á meðan tilfærslur og fjárfesting hafa verið mun breytilegri. Breytileiki tilfærslna skýrist m.a. af því að tilfærslukerfin bregðast við efnahagslegum áföllum, s.s. auknu atvinnuleysi.

[12] Hagstofa Íslands. (2025). *Samneysla hins opinbera 1999-2024, magnbreyting*. Hagstofa.is. https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Efnahagur/Efnahagur__fjaropinber__fjarmal_opinber__fjarmal_opinber/THJ05152.px

3. Útgjaldaflokkar ríkissjóðs í hlutfalli af vergri landsframleiðslu



Flest ríki spá auknum útgjöldum vegna þjónustu við eldri borgara í ljósi breytinga á aldurssamsetningu þjóða þar sem öldruðum fer hratt fjölgandi í samanburði við ungt fólk. Aukinn kostnaður er því fyrirsjáanlegur í velferðarkerfum vestrænna ríkja og Ísland þar ekki undanskilið þótt þjóðin sé tiltölulega ung og fleiri eru á vinnumarkaði hér á landi en í öðrum löndum. Breytt aldurssamsetning þjóðarinnar krefst frekari forgangsröðunar þeirra fjármuna sem fara í rekstur hins opinbera ef ekki á að koma til aukinnar skattlagningar til að standa undir þjónustuþörf.

3.2 Þjónustugreining

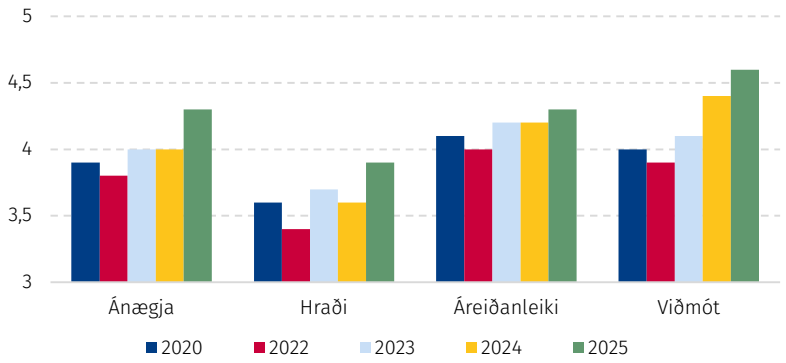
3.2.1 Þjónustukönnun ríkisins

Könnun á þjónustu stofnana ríkisins[13] er mikilvægur þáttur í að meta heildar ánægju með þjónustu ríkisins en einnig til að fylgjast með þróun ákveðinna stofnana. Þróun síðustu ára hefur verið sú að ánægja með þjónustuna hefur aukist þegar heildar tölur eru skoðar en einnig er skoðuð ánægja með hraða, áreiðanleika og viðmót. Könnunin er á Likert-kvarðanum 1–5 og allt frá 4,2 er metið á styrkleikabili sem þýðir að vel sé staðið að málum. Könnun var til ársins 2024 aðeins framkvæmd í netpanel og var þá aðeins spurt á íslensku en í

[13] Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2025). *Könnun á þjónustu ríkisstofnana.* Stornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/verkefni/rekstur-og-eignir-rikisins/konnun-a-thjonustu-rikisstofnana/

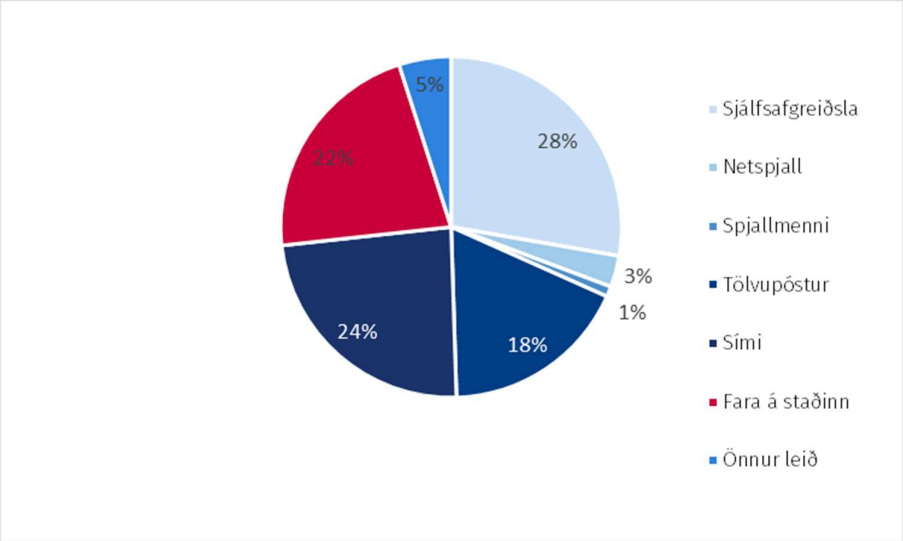
framkvæmd könnunar 2024 og 2025 er spurt í rauntíma á fjórum tungumálum, íslensku, íslensku táknmáli, ensku og pólsku.

4. Niðurstöður þjónustukönnunar ríkisins.

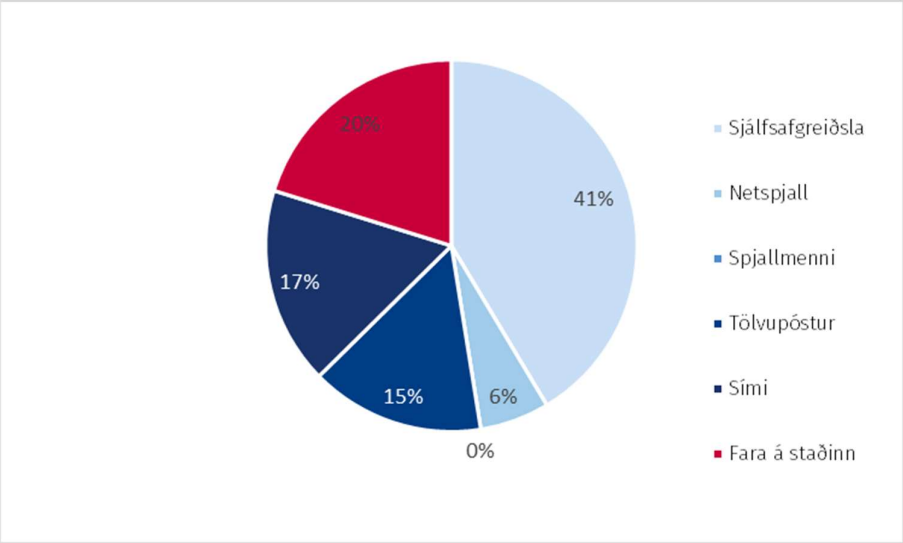


Könnunin hefur einnig verið mikilvægur mælikvarði á framgang stafrænnar þjónustu og skýrir vel með hvaða móti almenningur nýtir þjónustuna og hvernig almenningur kýs helst að nýta þjónustuna hafi þau val um þjónustuleið. Til ársins 2024 var spurt um með hvaða hætti fólk vill helst nýta þjónustu og með hvaða hætti þjónusta er nýtt. Samkvæmt þeim niðurstöður nýta flest stafræna þjónustu og kjósa einnig að nýta sér stafræna þjónustu. Þegar gögnin eru greind frekar má sjá að áhugi á að nýta stafræna þjónustu eykst (57%) þegar teknar eru frá menningar-, mennta- og heilbrigðisstofnanir sem almenningur kýs í meira mæli að nýta þjónustu hjá í persónu. Fjallað er frekar um niðurstöðurnar undir kaflanum um kynja- og jafnréttissjónarmið.

5. Þjónustukönnun ríkisins 2023: hvernig almenningur nýtir þjónustuna



6. **Þjónustukönnun ríkisins 2023: hvernig fólk kýs að nýta þjónustuna**



3.2.2 Íbúakönnun landshlutanna

Íbúakönnun landshlutanna[14] var síðast framkvæmd veturinn 2023-2024. Tilgangur hennar er að kanna hug íbúa til búsetuskilyrða, aðstæður á vinnumarkaði og afstöðu til nokkurra mikilvægra atriða, s.s. ánægju með þjónustu sveitarfélags. Könnunin er send út á íslensku, ensku og pólsku. Þegar spurt er um viðhorf til þjónustu sveitarfélags segjast 71% aðspurðra vera frekar til algjörlega ánægð með þjónustuna í síðustu könnun. Þetta hlutfall var 83% í könnuninni 2020 og hefur ánægjan því aðeins minnkað á milli kannana. Í sömu könnun er spurt um það hversu vel viðkomandi finnist sveitarfélag leita eftir sjónarmiðum eða skoðunum íbúa og segjast 33% illa að því staðið, 43% segja hvorki né og einungis 24% telja að staðið sé frekar vel eða mjög vel að samráði.

3.2.3 Niðurstöður traustkönnunar OECD

OECD framkvæmir einnig könnun á gæðum opinberrar þjónustu og trausti til opinberra aðila hér á landi og sýnir sú könnun viðhorf til ýmissa þátta opinberrar þjónustu.[15] Ánægja með opinbera stjórnsýslu er til að mynda há hér á landi í alþjóðlegum samanburði en yfir 60% aðspurðra segjast ánægð með þjónustuna ásamt því að traust er hátt. Ánægjan hefur þó minnkað á milli ára bæði hér á landi og í ríkjum OECD og er mikilvægt að halda áfram að fylgjast með þeirri þróun. Einnig er spurt um ánægju með mennta- og heilbrigðiskerfið

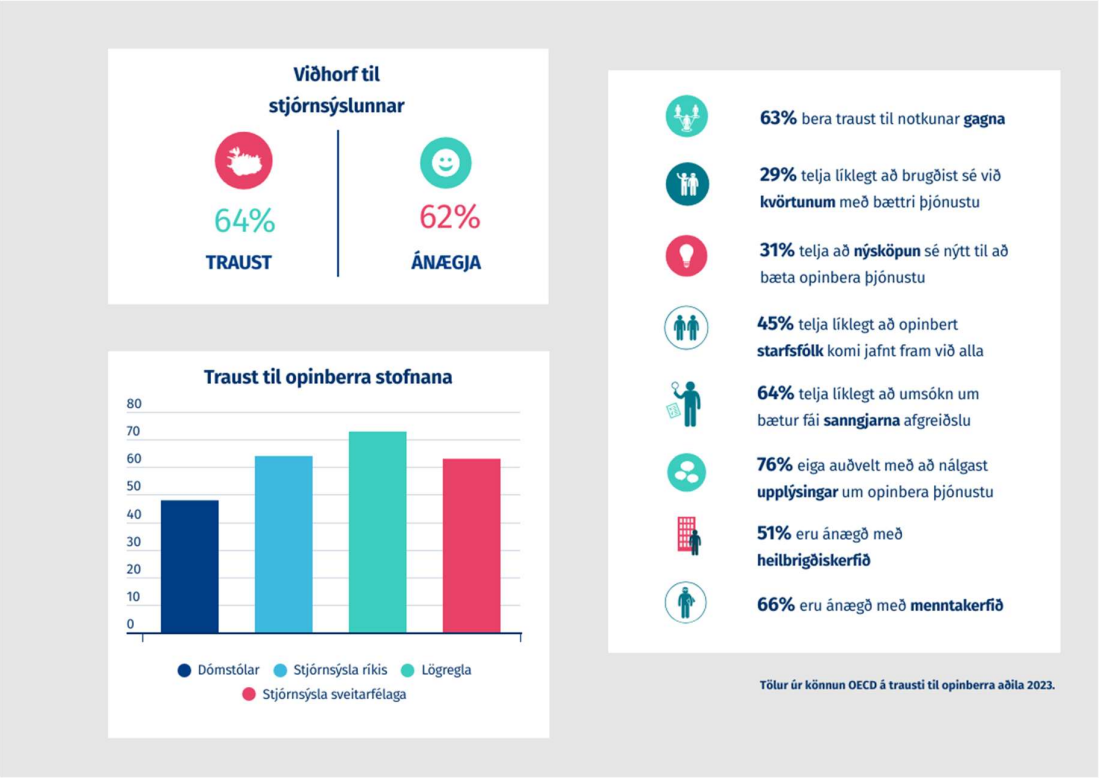
[14] Byggðastofnun. (2024). *Íbúakönnun landshlutanna*. Byggdastofnun.is. https://www.byggdastofnun.is/is/utgefid-efni/maelabord/ibuakonnun

[15] OECD. (2024), *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment*. OECD.org. https://doi.org/10.1787/9a20554b-en

þar sem meirihlutinn er ánægður með þjónustuna en að sama skapi hefur ánægjan minnkað lítillega á milli mælinga með heilbrigðiskerfið en ánægja með menntakerfið fer vaxandi.

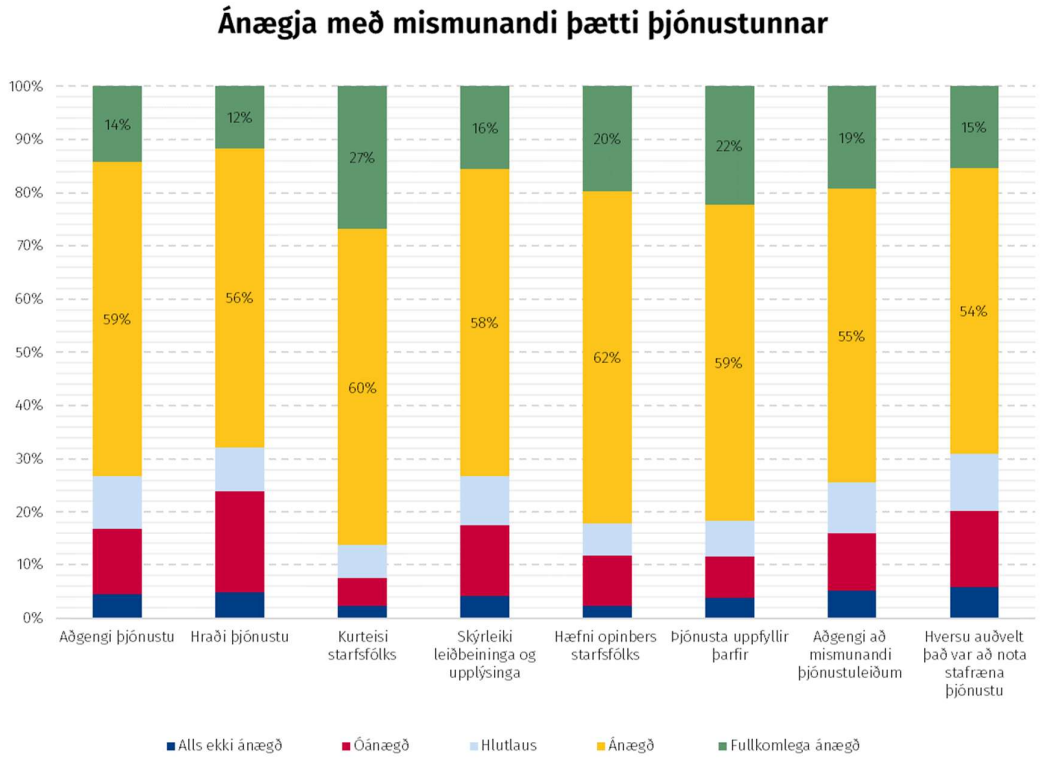
Einnig er spurt út í ýmsa þætti sem snúa að áreiðanleika og réttmætri meðferð umsókna og ljóst að hægt er að bæta ásýnd þeirra mála hér á landi. Þrátt fyrir þetta þá ber almenningur traust til þess að opinberir aðilar nýti gögn með áreiðanlegum hætti og mikil ánægja er með aðgengi að upplýsingum um opinbera þjónustu. Skoða þarf með hvaða hætti brugðist er við ábendingum um að bæta þjónustuna ásamt því að upplifun fólks er ekki sú að opinberir aðilar nýti nýjungar til að bæta þjónustuna.

7. Viðhorf til opinberrar stjórnsýslu skv. könnun OECD.



Í könnun OECD er einnig spurt um nokkra þætti sem snúa að reynslu fólks af því að nýta opinbera stjórnsýslu, nánar tiltekið reynslu af því að nýta opinbera þjónustu á borð við að sækja um vegabréf, fæðingarvottorð, félagslega aðstoð eða atvinnuleysisbætur. Þar sést að stærstur meiri hluti er ánægður með alla þá þætti sem spurt er um svo sem kurteisi starfsfólks, aðgengi og stafræna þjónustu. Líkt og sést í þjónustukönnun ríkisins má helst auka hraða þjónustunnar sem þó 68% eru ánægð með.

8. Niðurstöður könnunar OECD: ánægja með mismunandi þjónustuþætti



3.2.4 Mismunandi þjónustuleiðir

Opinber þjónusta er í dag veitt út frá nokkrum þjónustuleiðum og fer framboðið að miklu leiti eftir eðli verkefna og ákvörðun einstaka þjónustuveitenda þar um. Hér á landi er almennt opið fyrir helstu þjónustuleiðir sem eru eftirtaldar;

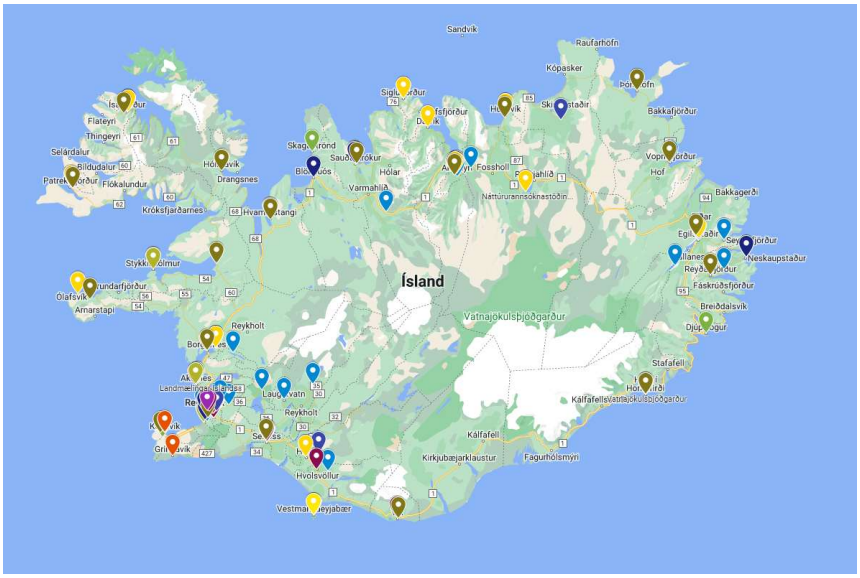
- Sjálfsafgreiðsla á vef
- Sími
- Tölvupóstur
- Netspjall
- Koma á staðinn
- Spjallmenni

Markmið stjórnvalda er að hægt sé að nálgast alla opinbera þjónustu á einum stað, á Ísland.is, þjónustan sé veitt út frá þörfum notenda sem þurfa að sama skapi ekki að þekkja alla þjónustuveitendur hins opinbera til að nálgast þjónustuna. Undanfarin ár hefur því verið lögð mikil vinna í að einfalda upplýsingar og aðgengi að þjónustu hins opinbera á netinu á Ísland.is og Heilsuveru svo dæmi séu tekin þá hefur stafræn þjónusta sveitarfélaga stór aukist.

Alls hafa 52 stofnanir flutt vefsvæði sitt á Ísland.is og stefnir í að þær verði um 75 í lok árs 2025. Umferð um síðuna er mjög mikil og er um 2,8 milljón flettingar mánaðarlega. Þá hafa 220 þúsund Íslendingar sótt Ísland.is appið og eru virkir notendur um 31% í hverjum mánuði. Spjallmennið Askur svarar nú um 20-30.000 fyrirspurnum á mánuði þar sem aðeins þarf aðstoð manneskju í um 8-10% tilvika. Reynslan sýnir að samskipti í gegnum tölvupóst og símtöl fara samhliða hratt minnkandi í þjónustuveri Ísland.is sem er sérstaklega áhugavert þar sem notkun vefsins hefur aukist verulega.

Þjónusta í persónu er veitt vítt og breitt um landið. 220 skrifstofur og/eða afgreiðslur eru reknar af hinu opinbera víðsvegar um land, þar eru ekki taldar með skrifstofur sveitarfélaga, lögreglu, dómstóla, leikskóla, grunnskóla, háskóla eða heilbrigðiskerfis. Þá veitir hið opinbera ýmsa aðra þjónustu sem hægt er að sjá á þjónustukorti Byggðastofnunar.[16]

9. Þjónustukort Byggðastofnunar



Sýslumenn er sú stofnun sem rekur víðtækasta net þjónustu um land allt eða 27 skrifstofur og bjóða jafnframt upp á þjónustu fyrir aðrar stofnanir svo sem Tryggingastofnun, Útlendingastofnun og Sjúkratryggingar Íslands á landsbyggðinni. Þar sem sýslumenn eru oft eina ríkisstofnunin í heimabyggð eða sú eina sem gegnir þetta fjölbreyttu hlutverki í stjórnsýslunni, hefur myndast sú hefð að líta á sýslumenn sem nokkurs konar þjónustumiðstöðvar í héraði. Þá hefur í lengri tíma verið unnið að því að efla enn frekar hlutverk þeirra í þjónustuveitingu þvert á opinbera þjónustu til þess að bæta aðgengi almennings að opinberri þjónustu um allt land. Stofnanir á borð við Vinnumálastofnun og Skattinn hafa einnig útibú víðsvegar um landið þar sem

[16] Byggðastofnun. (2025). *Þjónustukort.* Tjonustukort.is. https://thjonustukort.is/

fólk getur nálgast þjónustuna í persónu en sú þjónusta er ekki eins víðtæk/fjölbreytt og sú sem sýslumenn veita.

3.2.5 Hver er kostnaður við þjónustuna?

Þjónustuleiðir eru mis kostnaðarsamar fyrir bæði þjónustuveitendur og notendur. Kostnaður einstaklinga og þar með samfélagsins er hár þegar viðkomandi þarf að mæta á tiltekinn stað til að nýta þjónustuna, keyra á staðinn, taka frí úr vinnu og svo framvegis. Með því að færa þjónustur í sjálfsafgreiðslu á vef er opnað fyrir aðgengi að henni hvar og hvenær sem er. Þar með er einnig verið að tryggja sem jafnast aðgengi að opinberri þjónustu fyrir þá sem eiga erfitt með að nálgast hana til dæmis sökum búsetu. Stafræn þjónusta getur einnig verið mikið jafnréttismál fyrir þau sem hafa fötlun og eiga erfitt með að mæta á staðinn. Mikil vinna á sér stað að auka aðgengi allra að stafrænni þjónustu og koma þannig til móts við þá hópa sem eiga erfitt með að nýta sér slíka þjónustu í dag.

Kostnaður þjónustuveitanda fer að miklu leiti eftir því hversu mannaflsfrek þjónustan er. Greiningar erlendis sýna dæmi um að þjónusta í persónu sé allt að fimmtíu sinnum dýrari en þjónusta sem er framkvæmd í sjálfsafgreiðslu á vef. Fyrir suma opinbera þjónustu er meðalkostnaður við stafræna þjónustu næstum 20 sinnum lægri en kostnaður við þjónustu í gegnum síma, um það bil 30 sinnum lægri en kostnaður með póstsendingum.

3.2.6 Hagnýting gagna

Hagnýting gagna er forsenda góðrar þjónustu og samskipta við einstaklinga og fyrirtæki. Tæknileg framþróun, síaukið magn og flækjustig aðgengilegra gagna eru í senn áskorun og tækifæri fyrir stjórnvöld. Gögn eru í grunninn þrenns konar, sértæk, almenn og opin. Sértæk gögn varða einstaklinga og fyrirtæki og gerir stjórnvöldum kleift að veita þeim upplýsingar um réttindi þeirra og skyldur, beint og óbeint. Almenn gögn auðvelda stjórnvöldum að taka upplýstari og betri ákvarðanir og tengjast t.d. rekstri og hegðunarmynstri í samfélaginu. Hagnýting sértækra og almennra gagna í samhengi felur því í sér umtalsverð tækifæri til virðisaukandi þjónustu og er til þess fallin að auka traust í samfélaginu og stuðla að frekari nýsköpun. Mikilvægt er að auðveldlega sé hægt að nýta viðeigandi gögn þvert á ríkiskerfið til þess að ná fram þeim árangri sem hér er líst. Með því að auka gæði og aðgengi opinna gagna til þriðja aðila má einnig bæta opinbera þjónustu og skapa virði í samfélaginu.

Unnið er að því að auðvelda miðlun gagna á milli opinberra aðila hér á landi í gegnum Strauminn sem er öruggt gagnasamskiptalag sem gengur út á það að gögn sem hið opinbera veit um einstaklinga sé miðlað innan hins opinbera í skýrum tilgangi til að bæta þjónustu. Í samtali við opinbera aðila kemur fram að enn þarf að vinna að því að bæta hagnýtingu gagna innan kerfis til þess að auka skilvirkni og er þetta eitt af þeim atriðum sem koma sterkast út í greiningu á áskorunum innan kerfisins.

Þá hefur notkun opinberra aðila á gervigreind stóraukist á fáum árum. Samkvæmt könnun fjármála- og efnahagsráðuneytisins frá 2025 um gervigreind og gervigreindarlausnir nýta 89% þeirra ríkisaðila sem svöruðu könnuninni gervigreindarlausnir að einhverju leiti.

Gervigreindarlausnir eru öflugt tæki til nýsköpunar og eflingar þjónustu og geta skapað mikið virði fyrir hið opinbera. Gagnahögun er forsenda þess að geta hagnýtt gervigreind í auknum mæli í þjónustu ríkisins. Á sama tíma þarf að huga að siðferðilegum og lagalegum viðmiðum þegar þær eru innleiddar. Gefnar hafa verið út leiðbeiningar fyrir opinbera aðila sem nýta eða hyggjast nýta gervigreind í sinni starfsemi.[17] Efninu er ætlað að stuðla að því að opinberir aðilar geti nýtt tækifæri gervigreindar til þess að bæta opinbera þjónustu, auka hagkvæmni hennar og skilvirkni í störfum með ábyrgum, gagnsæjum og áreiðanlegum hætti. Samkvæmt Global AI Index[18] er Ísland í 40. sæti þegar borin er saman fjárfesting, nýsköpun og innleiðing gervigreindar milli þjóða.

Staðan á Íslandi á hagnýtingu gagna innan opinbers rekstrar og í þjónustuveitingu er bágborin. Bæði alþjóðlegar samanburðarkannanir og innri kannanir bera vitni um það. Samkvæmt OURdata könnun OECD[19] frá 2023 situr Ísland í 34. sæti af 37 þegar kemur að viðleitni stjórnvalda að hanna og innleiða stefnu um opin gögn. Samkvæmt sambærilegri könnu Evrópusambandsins, EU Open Data Maturity frá 2024[20], situr Ísland í 31. sæti af 35 þegar kemur að þroskastigi gagnainnviða og stefnumótunar fyrir opin gögn.

Þá lýsa stjórnendur stofnana því að fjárfesting í upplýsingatækni og gagnainnviðum sé ein þeirra helstu hindrana hvað hagnýtingu gagna varðar, sjá umfjöllun í kafla 2. Jákvætt fyrsta skref til aukinnar samræmingar var tekið árið 2025 þegar ráðið var í starf gagnastjóra ríkisins hjá Stafrænu Íslandi. Eitt lykilhlutverka starfsins er að auka samræmi í gagnahögun og gagnainnviðum.

3.2.7 Staða upplýsingatækni

Upplýsingatækni er það samofin daglegum rekstri og þjónustu hins opinbera að erfitt getur verið að aðgreina hvað er tæknitengt og hvað ekki. Fátt í nútíma samfélagi er gert nema fyrir tilstilli vél- eða hugbúnaðar eða gögnum sem í upplýsingatæknikerfum dvelja.

---

[17] Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2025). *Gervigreind hjá hinu opinbera*. Stjornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/verkefni/upplysingataeknimal-rikisins/gervigreind-hja-hinu-opinbera/

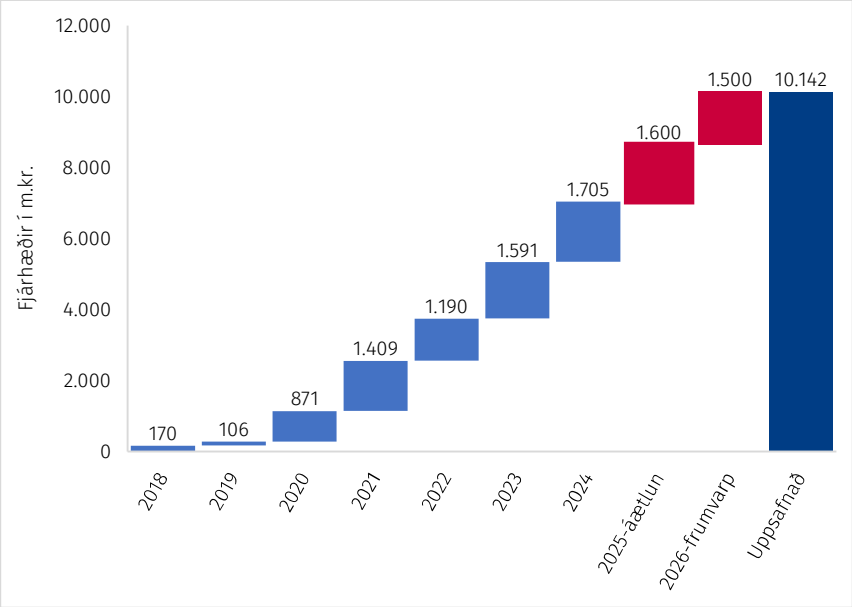
[18] Stanford University. (2024). *Artificial intelligence index report 2024*. Tortoisemedia.com.- https://www.tortoisemedia.com/data/global-ai

[19] OECD. (2023). *2023 OECD Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index: Results and key findings*. OECD.org. https://doi.org/10.1787/a37f51c3-en

[20] European Union. (2024). *2024 open data maturity assessment – how did European countries do?* Data.europa.eu. https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2024

Rekstur upplýsingatækni er að mestu leyti dreifstýrður, þ.e.a.s. stofnanir bera ábyrgð á eigin upplýsingatæknirekstri. Án samræmingar, s.s. með tæknilegum grunnviðmiðum, er slíkt fyrirkomulag óhagkvæmara en ella. Hagkvæmni í miðlægt þróuðum kjarnaþjónustum Stafræns Íslands er allnokkur, t.a.m. innskráningarþjónusta fyrir rafræn skilríki og miðlæga þjónustugáttin ísland.is. Umræddar kjarnaþjónustur og innleiðing þeirra í stofnanakerfinu, samhliða breytingu í innri og ytri þjónustuferlum, ýtir undir aukna framleiðni og samræmdari þjónustu þvert á kerfið. Þá eru tæknileg viðmið og stefnur Stafræns Íslands ætlaðar að auka samræmi í bæði bakenda- og framendakerfum. Íslenska ríkið hefur markvisst fjárfest í stafrænum kjarnaþjónustum. Að frátaldri fjárfestingu í mannvirkjum og raunlægum innviðum, verður fjárfesting í stafrænum innviðum stærsta fjárfesting íslenska ríkisins sl. ár, eða um 10.100 m.kr á árunum 2017-2026.

10. Uppsöfnuð hugbúnaðareign hvers árs á nafnvirði



Tækniskuld opinberra aðila er talsverð líkt og greining fjármála- og efnahagsráðuneytisins frá 2022 leiddi í ljós.[21] Endurnýjun eldri upplýsingakerfa er risavaxið verkefni, tímafrekt, kostnaðarsamt og flókið. Greiningin var framkvæmd til að fá heildarmynd af stöðu kerfa og mögulegu umfangi verkefnisins. Í kjölfarið var ákveðið að taka frá tímabundið fjármagn yfir þriggja ára tímabil (2024-2026) til að styðja við fjárfestingu í endurnýjun eldri kerfa. Sérstaklega hefur verið reynt að styðja við kerfislega mikilvægan hugbúnað og

[21] Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2022). *Endurnýjun eldri upplýsingakerfa*. Stjornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/?PageId=ea97f92d-f09e-4bc5-aa52-66229113f1f2

þar sem stofnanir eru í erfiðri eða læstri samningsstöðu gagnvart sínum tæknibirgjum.

Rekstur upplýsingatækni er um 2,5% af rekstrarkostnaði ríkisins. Í alþjóðlegum samanburði er það í lægri kantinum en í helstu samanburðarlöndum er sá kostnaður 3-5%.

3.3 Samfélag og umhverfi

Í þessum kafla er dregin upp mynd af þróun ýmissa samfélagslegra málefna sem skipt geta sköpun við mótun stefnunnar. Unnin var greining á helstu sjónarmiðum um samfélag og umhverfi þar sem dregin er saman núverandi staða og bent á tækifæri til úrbóta.

11. Greining á sjónarmiðum um samfélag og umhverfi

Viðfangsefni	Staða	Tækifæri til úrbóta
Aðgengi að þjónustu	• Aðgengi að þjónustu í persónu er mismikið eftir búsetu. • Ekki hafa öll tækifæri til að nýta þjónustu í persónu sökum fötlunar. • Ekki geta öll verið með rafræn skilríki sökum til dæmis fötlunar og þannig nálgast stafræna þjónustu. • Takmörkuð stafræn færni. t.d. eldra fólks og fatlaðs fólks, hefur áhrif á aðgengi á stafrænni þjónustu og getur gert einstaklinga háðari aðstoð frá aðstandendum. • Konur eru líklegri en karlar til að sinna erindum fyrir hönd fjölskyldu og aðstoða fjölskyldumeðlimi. • Með aukinni stafvæðingu hefur dregið úr ferðum og pappírsnotkun vegna nýtingar opinberrar þjónustu og neikvæð umhverfisáhrif þannig minnkað.	• Stafræn þjónusta dregur úr tíma sem fer í að sinna stjórnsýsluerindum og bætir aðgengi þeirra sem eiga erfitt eiga með að mæta á staðinn. • Halda áfram að þróa umboðskerfi svo öll sem það kjósa geti nýtt stafræna þjónustu. • Tryggja þarf aðgengi að ólíkum þjónustuleiðum og að þau sem þess óska geti nálgast þjónustu í gegnum síma eða á staðnum. • Auka stafræna hæfni samfélagsins. • Skipulag þjónustu í kringum lífsviðburði. • Leggja áherslu á að stofnanir nýti þjónustu Stafræns Íslands og vinni þannig eftir samræmdum ferlum sem tryggja aðgengi fyrir öll.
Viðmót þjónustu	• Þeim sem þurfa aukna aðstoð við að nálgast þjónustu, t.d. eldra fólki og innflytjenda hentar oft best að fá aðstoð í persónu. • Innflytjendur upplifa tungumálahindranir auk þess sem minni þekking á íslensku samfélagi getur haft áhrif á aðgengi og upplifun þeirra af þjónustu. • Af ýmsum ástæðum hafa ekki öll sem það ætti við breytt skráningu kyns í Þjóðskrá í og fá því ekki alltaf þjónustu og viðmót í samræmi við upplifað kyn.	• Tryggja þarf aðgengi að ólíkum þjónustuleiðum og að þau sem þess óska geti nálgast þjónustu í gegnum síma eða á staðnum. • Auka má framboð upplýsinga á öðrum tungumálum en íslensku og kynna þjónustuna á stöðum sem líklegt er að innflytjendur sjái. Þá mætti auka framboða upplýsinga á auðlesnu máli.

Skráning gagna	• Bæta þarf gögn um upplifun þjónustunnar og leyfa öllum röddum að heyrast. Skortur er á gögnum um nýtingu opinberrar þjónustu sem eru sundurgreind eftir ólíkum bakgrunnsbreytum. • Gögn skortir um ólaunaða vinnu sem tengist nýtingu opinberrar þjónustu.	• Tryggja þarf að stofnanir geti sundurgreint gögn sín eftir ólíkum bakgrunnsbreytum. • Tímanotkunarrannsókn sem Hagstofa Íslands lagði fyrir haustið 2023 gæti veitt upplýsingar um tíma sem fer í að nálgast opinbera þjónustu, bæði fyrir sig og aðra. • Bæta þjónustukannanir svo þær nái til allra í samfélaginu og séu framkvæmdar oftar.
Starfsfólk	• Starfsfólk sem sinnir opinberri þjónustu er að miklum meiri hluta konur og störfum sem verða fyrir miklum áhrifum af stafvæðingu þjónustu er að mestu sinnt af konum. • Kynjahalli er á meðal starfsfólks sem vinnur að stafvæðingu þjónustu. • Stafræn hæfni starfsfólks ekki nægjanleg. • Aukin stafræn þjónusta eykur sveigjanleika í staðsetningu starfsfólks en á móti er ekki tryggt að störf haldist á tilteknum stöðum.	• Tryggja þarf aðgengi starfsfólks sem verður fyrir miklum áhrifum af stafvæðingu þjónustu að viðeigandi endurmenntunarúrræðum. • Leggja mætti áherslu á fjölbreytileika teyma í útboðum vegna vinnu við stafvæðingu þjónustu. • Meta stafræna hæfni og auka hana eftir þörfum.

3.3.1 Kynja- og jafnréttissjónarmið

Samkvæmt 30. gr. laga um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna nr. 150/2020 skal samþættingar kynja- og jafnréttissjónarmiða gætt við alla stefnumótun og áætlanagerð sem gerð er á vegum ráðuneyta og opinberra stofnana. Samkvæmt sömu lögum skal einnig vinna gegn fjölþættri mismunun, þ.e. þegar einstaklingi er mismunað á grundvelli fleiri en einnar mismununarástæðu sem nýtur verndar samkvæmt jafnréttislögum, lögum um jafna meðferð utan vinnumarkaðar nr. 85/2018 og lögum um jafna meðferð á vinnumarkaði nr. 86/2018. Við samþættingu kynja- og jafnréttissjónarmiða er því rétt að taka mið af eftirfarandi þáttum: kyni, þjóðernisuppruna, trú, lífsskoðun, fötlun, aldri, kynhneigð, kynvitund, kyneinkennum eða kyntjáningu.

Á Íslandi bjuggu 211.593 karlar, 196.303 konur og 207 kynsegin/annað í júní 2025 samkvæmt skráningu í Þjóðskrá. Á undanförnum áratug hefur aldurssamsetning landsmanna breyst og samkvæmt upplýsingum Hagstofunnar frá mars 2024 hefur fólki á aldrinum 0–19 ára fækkað úr 47,1% í 41,2% af fólki á vinnualdri en hlutfall eldra fólks (65+) fjölgað úr 22,7% í 26,0% og hefur aldrei verið hærra. Þá var hlutfall erlendra ríkisborgara orðið 16,6% samanborið við 6,6% árið 2014. Pólverjar eru langfjölmennasti hópur erlendra ríkisborgara hér á landi eða 35,7% allra erlendra ríkisborgara í mars 2024. Pólskir karlar voru á þeim tíma 36,7% allra karla með erlendra ríkisborgarétt og pólskar konur voru 34,5% af erlendum

kvenkyns ríkisborgurum. Næstfjölmennasti hópur erlendra ríkisborgara var frá Litháen, 7,2% en 5,6% erlendra ríkisborgara koma frá Úkraínu.[22]

Í tengslum veitingu opinberrar þjónusta þarf því að huga að fjölbreyttum jafnréttissjónarmiðum. Kyn er lykilbreyta en mikilvægt er að beina sérstakri athygli að jaðarsettum hópum og þeim sem eiga erfiðara með að nálgast þjónustuna með þeim þjónustuleiðum sem í boði eru.

Ólíkir hópar nota ólíka þjónustu mismikið og með ólíkum hætti. Þannig má ætla að kynin nýti þjónustu hins opinbera mismikið og á mismunandi hátt og hefur breyting í þjónustuveitingu því ólík áhrif á konur, karla og kvár. Sama gildir um fólk á ólíkum aldri, auk þess sem aðgengi og upplifun getur verið mismunandi eftir þáttum eins og uppruna, fötlun, og kynvitund.

Í þjónustukönnun ríkisins er hægt að sjá reynslu fólks af þjónustu ríkisaðila. Þar sem horft er á kyn, aldur og búsetu ásamt því að könnunin 2024 og 2025 horfir líka á svör eftir tungumálum; íslensku, ensku og pólsku. Í könnuninni er spurt um ánægju með þjónustu, hraða, áreiðanleika og viðmót starfsfólks. Þegar þessir þættir eru skoðaðir má sjá að lítill sem enginn munur er á viðhorfi karla og kvenna gagnvart þjónustunni en karlar eru ánægðari en konur. Þá er lítill munur eftir aldri, búsetu og tungumáli.

Skipulag og umgjörð opinberrar þjónustu hefur einnig áhrif á starfsfólk sem hana veitir. Þegar litið er á samsetningu opinbers starfsfólks þá eru konur í meirihluta, líkt og í flestum öðrum ríkjum enda er hlutfall kvenna hærra í stærstu þjónustugreinum hins opinbera, þ.e. í menntakerfinu og heilbrigðis- og velferðarþjónustu. Konur með grunn- eða framhaldsskólamenntun eru í meiri hluta þeirra sem sinna störfum sem verða fyrir miklum áhrifum stafvæðingar þjónustu.

Tryggja verður að stefnan viðhaldi eða stuðli að jafnrétti. Við skilgreiningu lykilviðfangsefna og mótun áherslna til næstu ára verður horft til þess með hvaða hætti hægt er að draga úr neikvæðum áhrifum, styrkja eða viðhalda jákvæðum áhrifum og vinna með hlutlaus áhrif og efla til jákvæðra áhrifa.

3.3.2 Byggðasjónarmið

Rúmlega 140.000 einstaklingar bjuggu utan höfuðborgarsvæðisins í byrjun árs 2025, samkvæmt tölum Hagstofu Íslands, sem gerir 36% landsmanna.[23] Um 90.000 einstaklingar bjuggu utan vinnu- og þjónustusóknarsvæðis Reykjavíkur og höfuðborgarsvæðisins, sem markast af svæðinu á milli Hvítá til Hvítár, þ.e. frá Reykjanesi, austur á Selfoss og norður í Borgarnes, sem gerir um 23% landsmanna. Aðgengi og framboð af þjónustu hefur mikið að segja varðandi

[22] Hagstofan. (2024). *Íbúar landsins voru 383.726 í byrjun árs 2024.* Hagstofa.is. https://www.hagstofa.is/utgafur/frettasafn/mannfjoldi/mannfjoldinn-1-januar-2024/

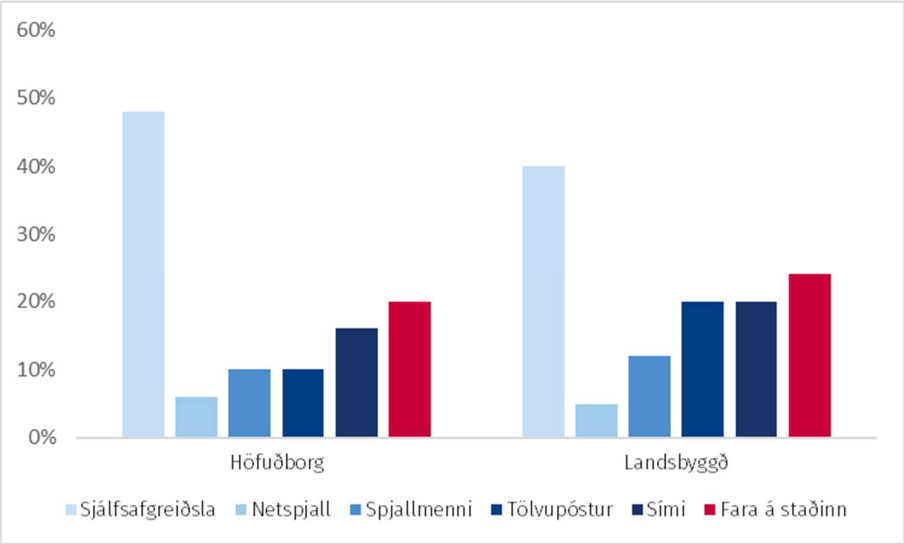
[23] Hagstofan. (2025). *Íbúar landsins voru 389.444 í byrjun árs 2025.* Hagstofa.is. https://www.hagstofa.is/talnaefni/ibuar/mannfjoldi/sveitarfelog-og-byggdakjarnar/

búsetu fólks og getur því skipt miklu máli fyrir byggðaþróun að tryggja gott aðgengi að opinberri þjónustu um allt land. Markmið stjórnvalda, samkvæmt byggðaáætlun er að jafna tækifæri allra landsmanna til atvinnu og þjónustu, jafna lífskjör og stuðla að sjálfbærri þróun byggðalaga um land allt.

Á vef Hagstofunnar má sjá hvernig íbúasamsetning eftir ríkisfangi skiptist á milli sveitarfélaga en samsetning íbúanna getur haft þýðingu fyrir hvernig þjónustan er veitt. Samkvæmt greiningu stofnunarinnar frá mars 2024 segir: „Hlutfallslega flestir erlendir ríkisborgarar búa á Suðurnesjum, eða 26,8% af heildarmannfjölda landsvæðisins. Einungis 9,7% íbúa á Norðurlandi vestra hafa á hinn bóginn erlent ríkisfang og 9,9% íbúa Norðurlands eystra. Í einstökum sveitarfélögum var hlutfall erlendra ríkisborgar hæst í Mýrdalshreppi, eða 58,0% íbúa og er það jafnframt eina sveitarfélagið þar sem erlendir ríkisborgarar eru í meirihluta íbúa. Þar á eftir kemur Skaftárhreppur, en þar eru 37,3% íbúa með erlent ríkisfang. Það sveitarfélag sem er með lægst hlutfall erlendra ríkisborgara er Skagabyggð, en einungis 3,5% íbúa sveitarfélagsins eru með erlent ríkisfang.“[24]

Áhugi fólks á landsbyggðinni til að nýta mismunandi þjónustuleiðir var greindur í þjónustukönnun ríkisins. Þar má sjá að flest kjósa að nýta stafræna þjónustu (40%), en það hlutfall er samt lægra en meðal íbúa höfuðborgarsvæðisins (48%).

12. Greining á fyrsta vali um þjónustuleið eftir búsetu



Þá skiptir staðsetning starfa hins opinbera einnig miklu máli þegar kemur að byggðaþróun en ráðuneytum og ríkisstofnunum ber að auglýsa störf óstaðbundið nema eðli starfsins krefjist sérstakrar staðsetningar. Aukin stafvæðing starfa hefur gert fólki mögulegt að vinna sum störf hvar sem er og því getur sú þróun haft jákvæð áhrif á möguleika fólks að flytjast til smærri

[24] Hagstofan. (2024). *Íbúar landsins voru 383.726 í byrjun árs 2024.* Hagstofa.is. https://www.hagstofa.is/utgafur/frettasafn/mannfjoldi/mannfjoldinn-1-januar-2024/

byggðarlaga. Samkvæmt tölum Byggðastofnunar er hlutfall stöðugilda á vegum ríkisins utan höfuðborgarsvæðisins, í lok árs 2023, 30% og er þar af rúm 44% stöðugildanna af málaflokki heilbrigðisráðuneytis.[25] Þegar kemur að skipulagi í starfsemi hins opinbera er því mikilvægt að skoða staðsetningu og samsetningu þeirra stofnana sem veita þjónustuna út frá byggðasjónarmiðum.

3.3.3 Atvinnulífið

Opinber starfsemi hefur víðtæk áhrif á samkeppnishæfni atvinnulífsins allt frá því að snúast um hvort þjónustan sé rekin af hinu opinbera eða einkaaðilum yfir í að tryggja skilvirkni í afgreiðslu erinda.

Viðskiptaráð, sem er sameiginlegur vettvangur íslensks viðskiptalífs, hefur til að mynda gefið út skýrslur þar sem hvatt er til að auka skilvirkni samfélagsins með því að auka stafræna þjónustu hins opinbera, fækka stofnunum og minnka reglubyrði á atvinnulífið. Þá er hvatt til þess að hið opinbera fari út af samkeppnismarkaði og aðgengi einkaaðila að veitingu opinberrar þjónustu sé bætt.[26]

3.3.4 Umhverfið

Opinber starfsemi getur haft töluverð umhverfisáhrif bæði út frá því hvernig fólk notar þjónstuna en einnig hvernig stofnanir skipuleggja sitt innra starf. Til þess að mæta þessum áskorunum hefur helst verið lögð áhersla á þrennt. Í fyrsta lagi er lögð áhersla á að auka stafræna þjónustu. Stafræn þjónusta sú leið sem hefur minnst umhverfisáhrif bæði innan ríkisstarfseminnar sem og fyrir notendur en með því að fækka ferðum fólks á milli opinberra aðila þá minnkar útblástur og álag á samgöngukerfið verulega. Einnig getur stafræn þjónusta minnkað pappírsnotkun og það pláss sem starfsemin þarf að nýta. Í öðru lagi er lögð mikil áhersla á að fækka ferðum á milli stofnana og til útlanda með nýtingu tækninnar en með samræmdu skrifstofuumhverfi ríkisins hefur ferðum á fundi innan og utanlands til að mynda fækkað mikið. Í þriðja lagi má nefna verkefnið um Græn skref í ríkisrekstri snýr að því að stofnanir taki skref til þess að minnka umhverfisáhrif sín.[27] Alls hafa 197 starfstöðvar lokið öllum fimm skrefum og þannig haft jákvæð áhrif á umhverfið og umhverfisvitund starfsfólks.

3.4 Árangur fyrri stefna

Í þessum kafla eru gildandi stefnur gerðar upp m.t.t. markmiða eða ávinnings sem að var stefnt. Ýmsar nefndir hafa unnið að úttektum á stofnanakerfinu og komið með tillögur að umbótum. Þá hefur Ríkisendurskoðun tjáð sig reglulega

[25] Byggðastofnun. (2023). *Stöðugildi á vegum ríkisins.* Byggdastofnun.is. https://www.byggdastofnun.is/is/utgefid-efni/maelabord/rikisstorf

[26] Viðskiptaráð. (2024). *Skýrsla Viðskiptaþings 2024.* Vi.is. https://www.vi.is/skyrslur/skyrsla-vidskiptathings-2024

[27] Umhverfis- og orkustofnun. (2025). *Græn skref.* Graenskref.is. *https://*graenskref.is/

um viðfangsefnið. Í nýjustu skýrslu stofnunarinnar, Stofnanir ríkisins, fjöldi, stærð og stærðarhagkvæmni, kemur fram að tilefni sé til frekari sameininga og samstarfs stofnana hins opinbera og leita þurfi aukinna tækifæra við stafræna þjónustu og samrekstur.[28]

3.4.1 Umbætur og nýskipan í ríkisrekstri

Árið 1993 kom út skýrslan *Umbætur og nýskipan í ríkisrekstri* [29] sem markaði nýja sýn í samskiptum ráðuneyta og stofnana. Aukið sjálfstæði var fært til stofnana í rekstrarmálum á grunni árangurssamninga. Í stefnunni er fjallað um að eitt aðal verkefni stjórnvalda sé að tryggja að stofnanir veiti borgurunum þá þjónustu sem þeir eiga rétt á lögum samkvæmt. Á sama tíma var verið að þróa fjárlagagerð í átt til rammafjárlaga. Miðstýring á málefnum ríkisstofnana var þarna minnkuð og stofnanir höfðu aukin áhrif á úrlausn sinna rekstrarmála sem skyldu metnar á grunni árangurs í starfi en ekki stærð fjárveitinga. Sérstaklega var talað um að stofnanir setji sér þjónustumarkmið með notendur í öndvegi og rætt um þann möguleika að auka valfrelsi notenda í gegnum ávísanir í þjónustu sem gæti verið veitt af fleiri en einum aðila eða rekstrarformi til að auka undir vitunda stofnana að veita góða þjónustu.

Í kjölfar skýrslunnar var stefna um Nýskipan í ríkisrekstri gefin út sem rammar inn þá vegferð sem líst er hér að ofan.[30] Þar var talað um mikilvægi þess að sameina stofnanir til að stuðla að einfaldari og hagkvæmari ríkisrekstri og hagnýting upplýsingatækni í þjónustu sett fram. Var sambærileg þróun til dreifstýringar einnig til staðar öðrum vestrænum ríkjum. Þessi stefna var einn helsti drifkraftur þess að ríkisstofnunum fækkaði mikið á árunum sem fylgdi og er áhrifa hennar enn að gæta í íslenskri stjórnsýslu.

Í kjölfar síðustu efnahagskreppu hefur orðinn ákveðinn viðsnúningur hvað dreifstýringuna varðar og sí fleiri lönd leggja áherslu á að ákveðin starfsemi hins opinbera sé veitt miðlægt. Svo kallaðir þjónustukjarnar sem veita miðlæga þjónustu til stofnana eru víða orðnir sterkari en áður til þess að auka hagkvæmni í rekstri og leysa stofnanir undan því að sinna ákveðnum rekstrarverkefnum. Hér á landi eru þetta stofnanir á borð við Fjársýslu ríkisins og Framkvæmdasýsluna-Ríkiseignir sem sinna miðlægri þjónustu.

Ein þróun í þessu samhengi er sú að leggja áherslu á að opinber þjónusta sé veitt á samræmdan hátt til þess að auðvelda notendum að nálgast þjónustuna. Stafræn pósthólf stjórnvalda er dæmi um slíka ákvörðun þar sem stofnunum ber að nýta þá leið til samskipta við almenning út frá þeim rökum að það sé

[28] Ríkisendurskoðun. (2021). *Stofnanir ríkisins. Fjöldi, stærð og stærðarhagkvæmni.* Rikisend.is https://www.rikisend.is/reskjol/files/Skyrslur/2021_stofnanir-rikisins_fjoldi-staerd-staerdarhagkvaemni.pdf

[29] Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (1993). *Umbætur og nýskipan í ríkisrekstri.*

[30] Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (1993). *Nýskipan í ríkisrekstri.*

betri þjónusta við almenning. Ísland.is, Heilsuvera og símanúmer heilbrigðiskerfisins 1700 eru allt dæmi um slíka þróun. Þarna spilar inn í sú stefna að það sé ekki nauðsynlegt að almenningur viti frá hvaða stofnun þjónustan kemur bara að þjónustan sé veitt á góðan og skilvirkan hátt og þannig sameinist stofnanir um þjónustuveitinguna t.d. á einum vef eða þjónustukjarna.

3.4.2 Stefna um árangursríkan ríkisrekstur

Skilvirk þjónusta á einfaldan og hagkvæman hátt eru einkunnar orð þeirrar stefnu sem fjármála- og efnahagsráðuneytið gaf út árið 2007, Stefna um árangursríkan ríkisrekstur.[31] Stefnan er sett á grunni nýskipan í ríkisrekstri en gera þurfi betur og leggja aukinn kraft í umbætur í ríkisrekstri og skerpa stefnu stjórnvalda. Í stefnunni er árangur lykilhugtak sem og réttur fólks og fyrirtækja til góðrar þjónustu sem sé veitt á skilvirkan og hagkvæman hátt. Ýmis framfaraverkefni hafa verið unnin á grunni stefnunnar og má í samhengi opinberrar þjónustu til að mynda nefna áherslu um stafræna þjónustu og bætt gagnasamskipti stofnana. Lögð er áhersla á að bæta samvinnu á milli stofnana til þess að bæta aðgengi borgaranna að þjónustunni sem sannarlega hefur verið unnið að í gegnum Ísland.is.

3.4.3 Einfaldara ríkiskerfi með markvissari stjórnun stofnana

Skýrslan "Einfaldara ríkiskerfi með markvissari stjórnun stofnana" fjallar um breytingar á stofnanakerfi ríkisins með það að markmiði að gera kerfið heildstæðara, skilvirkara og sveigjanlegra.[32] Verkefnisstjórnin, sem var skipuð árið 2014, lagði fram tillögur um heildstæða löggjöf um stofnanakerfið, aukinn sveigjanleika í stofnsetningu og niðurlagningu stofnana, og skýrari reglur um rekstrarform og yfirstjórnarhlutverk ráðuneyta. Einnig var lögð áhersla á að bæta starfsumhverfi forstöðumanna og skilgreina hlutverk og ábyrgð stjórna stofnana. Skýrslan byggir á fyrri greiningum og tillögum og leggur til umfangsmiklar breytingar til að bæta stjórnsýslu og rekstur ríkisstofnana.

3.4.4 Stefna um stafræna þjónustu hins opinbera

Stefnan var birt 2021 og hefur markvisst verið unnið að markmiðum hennar, sjá kafla 1.3.3. Fjárfesting í stafrænum innviðum, t.a.m. kjarnaþjónustum Stafræns Íslands hafa gegnt þar lykilhlutverki. Einn mælikvarði á árangur stefnunnar er samanburður í alþjóðlegu samhengi. Þar hefur stafræn þjónusta á Íslandi færst ofar síðastliðin ár. Könnunin EU eGov Benchmark[33] mælir notendamiðaða

[31] Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2007). *Stefna um árangursríkan ríkisrekstur.*

[32] Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2015). *Einfaldara ríkiskerfi með markvissari stjórnun stofnana.*

[33] European Commission. (2025). *Digital Decade DESI visualisation tool.* Digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu. https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/

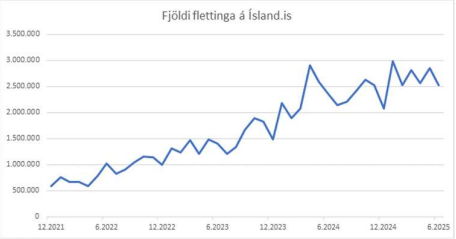
þjónustu, gagnsæi í þjónustuferlum, grunnkerfi og kjarnaþjónustur og þjónustu þvert á landamæri. Röð Íslands af 27 löndum frá 2019 hefur verið eftirfarandi:

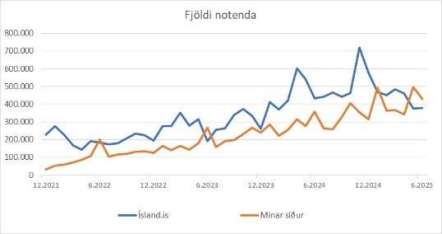
13. Niðurstöður EU eGOv Benchmark

EU eGov Benchmark	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ísland	20	11	7	4	4	4

Annar mælikvarði er notkun íbúa með miðlægu þjónustugáttina ísland.is sem fer stöðugt vaxandi eins og eftirfarandi myndir sýna.

14. Þróun í notkun Ísland.is





3.4.5 Stefnumótandi áætlun í málefnum sveitarfélaga fyrir árin 2024–2038

Þingsályktun um málefni sveitarfélaga fyrir árin 2024–2038, ásamt fimm ára aðgerðaáætlun, var samþykkt á Alþingi 5. desember 2023. Framkvæmd áætlunarinnar hófst strax á nýju ári. Tillagan var unnin í samráði við íbúa, sveitarstjórnir og aðra hagsmunaaðila um allt land og leggur áherslu á tvö meginmarkmið: að sveitarfélög á Íslandi verði öflug og sjálfbær og ýti undir lýðræðislega virkni íbúa, og að sjálfstjórn og ábyrgð sveitarfélaga verði virt og tryggð verði sem jöfnust réttindi og aðgengi íbúa að þjónustu. Aðgerðaáætlunin inniheldur 18 aðgerðir á sviði fjármála, þjónustu, lýðræðis og stafrænnar umbreytingar. Nýmæli felast í aðgerðum á ábyrgð annarra ráðuneyta í þágu ungra barna, fólks með fötlun og umhverfis. Samband íslenskra sveitarfélaga ber einnig ábyrgð á nokkrum aðgerðum, m.a. um lýðræðisvirkni, stafræna umbreytingu og fagteymi vegna eineltis, kynferðislegrar áreitni og kynbundins ofbeldis í garð kjörinna fulltrúa.

3.4.6 Þróun kerfisins

Miklar breytingar hafa orðið á opinbera kerfinu undanfarna áratugi, sem má horfa á sem árangur þeirra stefna sem nefndar hafa verið, sérstaklega hvað varðar fjölda sveitarfélaga og stofnana. Fækkaði stofnunum ríkisins þannig hratt í lok 10. áratug síðustu aldar. Á þessu tímabili voru verkefni meðal annars færð til sveitarstjórnarstigsins og áhersla var á tilfærslu verkefna í hlutafélög. Frá þessum tíma hefur ríkisstofnunum fækkað um 37% eða úr 250 talsins í 156 árið 2021 skv. flokkun Ríkisendurskoðunar.[34] Þá hefur sveitarfélögum fækkað hratt en frá árinu 1950, þegar sveitarfélögin voru 229, hefur þeim því fækkað um 165 og eru í dag 63 talsins.

Helstu rök fyrir sameiningum eru þau að stærri einingar séu betur til þess fallnar að sinna kjarnaþjónustu og veita góða þjónustu. Slíkar einingar séu einnig betri rekstrareiningar. Rúmur helmingur stofnana í dag er með færri en 50 stöðugildi. Fjórðungur stofnana er með færri en 20 stöðugildi. Þá eru 56 sveitarfélög með færri en 10.000 íbúa.

Þessar minni einingar þurfa til jafns við stærri að uppfylla allar þær kröfur sem gerðar eru um þjónustu, rekstur og stjórnsýslu sem gefur auga leið að þarf ákveðna burði til að standa undir.

3.5 Þróun í nágrannalöndum

3.5.1 Þróun opinberrar þjónustu á hinum Norðurlöndunum

Eins og fram hefur komið er hlutur hins opinbera í hagkerfum Norðurlandanna með því mesta sem þekkist í heiminum þar sem hinu opinbera er falið að veita stórt hlutfall þjónustu í stað einkamarkaðar. Skipulag hins opinbera og leikreglur eru frekar áþekkar þó hvert og eitt land hafi eðlilega sín séreinkenni en löndin eru þekkt fyrir mikla samvinnu og vinna að ýmsum samþættingarmálum á vettvangi norrænu ráðherranefndarinnar.

Í ágúst 2019 lýstu norrænu forsætisráðherrarnir því yfir að Norðurlöndin yrðu sjálfbærasta og samþættasta svæði í heimi og er unnið að ýmsum verkefnum því tengdu þvert á Norðurlöndin. Lögð er áhersla á stafræna þjónustu sem á að auka aðgengi allra að opinberri þjónustu í gegnum yfirlýsingu landanna sem kallast Digital North 2.0.[35] Norðurlöndin eru nú þegar meðal fremstu þjóða heims í veitingu stafrænnar þjónustu og hafa öll löndin unnið að því að stafræn þjónusta sé megin samskiptaleið almennings við hið opinbera. Í samstarfi þjóðanna er lögð mikil áhersla á að stafræn þjónusta útiloki ekki neina

[34] Ríkisendurskoðun. (2021). *Stofnanir ríkisins, fjöldi, stærð og stærðarhagkvæmni*. Rikisend.is. https://www.rikisend.is/reskjol/files/Skyrslur/2021_stofnanir-rikisins_fjoldi-staerd-staerdarhagkvaemni.pdf.

[35] Norræna ráðherranefndin. (2020). *Ministerial Declaration Digital North 2.0*. Norden.org. https://www.norden.org/en/declaration/ministerial-declaration-digital-north-20

samfélagshópa heldur sé stafvæðing leið til þess að fleiri fái notið réttinda sinna og þátttöku í lýðræðissamfélagi.

Þegar kemur að stafvæðingu þjónustunnar eru löndin einnig meðvituð um að auka færni almennings til þess að nýta þjónustuna og hafa öll hin Norðurlöndin sett á fót þjónustukjarna þar sem fólk getur komið og fengið aðstoð við að nálgast þjónustuna. Slíkir þjónustukjarnar eru vel þekktir víða um Norðurlöndin og geta verið staðsettir í bókasöfnum eða sérstökum stofnunum en þar er aðal áherslan að þeir séu staðsettir í nálægð við almenning.

3.5.2 Stefnumörkun á vettvangi OECD og ESB

Á vettvangi Evrópusambandsins hafa verið gefin út sameiginleg viðmið um opinbera stjórnsýslu.[36] Í tengslum við útgáfuna er talað um að notendamiðuð þjónusta sé mikilvægur þáttur til að auka ánægju með þjónustuna, traust á stjórnvöld og sé leið til þess að hið opinbera sé rekið á hagkvæman hátt. Með því að einblína á notendur sé einnig betur komið til móts við jaðarhópa og þá er talið mikilvægt að hægt sé að nálgast þjónustuna eftir mismunandi þjónustuleiðum þó svo að stafvæðing sé sérstaklega eftirsóknarverð.

Eftirfarandi stefnumarkmið eru sett fram sem mælt er með að fylgja: „Opinber stjórnsýsla setur notendur í forgang og skilar hágæða og aðgengilegri þjónustu bæði í gegnum netið og á staðnum. Stafvæðing stuðlar að gagnadrifnum ákvörðunum, skilvirkum og hagkvæmum ferlum."

Nánar eru sett fram 4 viðmið til þess að ná þessu markmiði og 24 leiðir að markmiðinu.

Viðmið um hvernig þjónusta er veitt:

1. Notendur í forgrunni við hönnun og veitingu þjónustunnar.

2. Opinberir aðilar veita straumlínulaga og hágæða þjónustu.

3. Opinber þjónusta er auðveldlega aðgengileg á netinu og á staðnum, með þarfir mismunandi notenda í huga.

4. Stafvæðing drífur áfram gagnadrifna ákvarðanatöku, skilvirka og hagkvæma ferla.

3.5.3 Viðmið um Notendamiðaða þjónustu OECD

Á vettvangi OECD er jafnframt unnið að viðmiðum um notendamiðaða opinbera stjórnsýslu sem eiga að setja skýran, sameiginlegan ramma til að styðja ríki við að þróa og innleiða opinbera þjónustu þar sem mannleg reynsla er sett í

[36] European Commission. (2024). *Europe's Digital Decade: digital targets for 2030*. Comission.europa.eu. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en

forgang við hönnun og veitingu þjónustu.[37] Með viðmiðunum er leitast við að tryggja að notendur njóti stuðnings í gegnum samskipti sín við opinbera stjórnsýslu, einkum þegar um er að ræða meiri háttar atburði í lífinu, til dæmis að eignast barn, kaupa hús, stofna fyrirtæki, giftast eða skilja, verða atvinnulaus eða andlát fjölskyldumeðlims.

Viðmiðin skiptast í fjórar stoðir:

1. Stefnumiðuð sýn, gildi og réttindi - Undirstrikar mikilvægi þess að hafa heildar sýn sem snýr að því að veita notendamiðaða þjónustu. Þetta felur í sér alla opinbera þjónustu einnig þjónustu sem kann að vera útvistað til einkaaðila. Lögð er áhersla á opinber samskipti og ábyrgðarvæðingu til að hvetja til þátttöku notenda, um leið og tryggt er að notendaréttindum, þar á meðal persónuvernd, er viðhaldið.

2. Grunnstoðir – Mikilvægi þess að hafa réttar aðstæður hjá hinu opinbera til að auðvelda einstaklingsmiðaða nálgun á þjónustu. Þetta felur í sér skipulag og ferla, færni og hæfni, ásamt fjármagni og innviðum. Áhersla á að stafrænir innviðir eru nauðsynlegir við hönnun og þjónustuveitingu, sem þarfnast uppfærslu til að haldast í takti við nýja tækni svo hægt sé að veita skilvirka þjónustu.

3. Einföld og aðgengileg þjónusta – Útlistun á meginreglum, verkfærum og aðferðum sem krafist er fyrir einfalda notenda upplifun frá fyrstu þjónustuþörf þangað til að þörf er uppfyllt. Einnig er mælt með að prufa sig áfram í veitingu viðbragðsgóðrar þjónustu og forvirkrar þjónustu.

4. Mæling, þátttaka og umbætur – Lögð er áhersla á þörfina fyrir mælingar og gagnasöfnun til að fylgjast með frammistöðu og árangri, með áhrifaríkri endurgjöf á milli notenda og þjónustuveitenda til að bæta þjónustu og gagnsæi.

3.5.4 Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna

Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun voru samþykkt af fulltrúum allra aðildarríkja Sameinuðu þjóðanna í september árið 2015. Heimsmarkmiðin eru samþætt og órjúfanleg og mynda jafnvægi milli þriggja stoða sjálfbærrar þróunar; hinnar efnahagslegu, félagslegu og umhverfislegu. Þá fela þau einnig í sér fimm meginþemu sem eru mannkynið, jörðin, hagsæld, friður og samstarf. Aðalinntak markmiðanna er jafnframt að engir einstaklingar eða hópar verði skildir eftir. Þegar kemur að opinberri þjónustu eru markmið um jöfnuð og jafnrétti, sjálfbærar borgir og samfélög og nýsköpun viðfangsefni sem skipta máli þegar þjónustan er skipulögð og hönnuð. Þá er sérstaklega talað um heilsu og vellíðan og menntun sem eru sannarlega viðfangsefni opinberrar þjónustu. Loftslagsmál eru í brennidepli heimsmarkmiðanna og þar skiptir máli

[37] OECD. (2025). *Digital government*. Oecd.org. https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/digital-government.html

að opinber þjónusta sé veitt á umhverfisvænan hátt. Unnið er að ýmsum verkefnum þessu tengdu í íslenskri stjórnsýslu og vísast í útgefnar skýrslur þess efnis.[38]

[38] Forsætisráðuneytið. (2025). *Hvað eru heimsmarkmiðin?* Heimsmarkmidin.is. https://www.heimsmarkmidin.is/

4. Lykil viðfangsefni, framtíðarsýn, áherslur og valkostir til umræðu

Á grunni þeirra áskorana og tækifæra sem stöðumatið leiðir fram eru ákveðin lykilviðfangsefni sem stefnumótunin þarf að takast á við. Þetta eru viðfangsefni sem nauðsynlegt er að takast á við svo breyting verði á núverandi stöðu. Í þessum kafla eru einnig sett fram drög að framtíðarsýn til frekari umræðu og útfærslu með almenningi og hagsmunaaðilum.

4.1 Lykilviðfangsefni

Bætt gæði og þjónustustig: Auka gæði þjónustunnar með því að innleiða notendamiðaðar lausnir þar sem hlustað er á þarfir notenda. Efla þarf starfsfólk í að sinna mismunandi notendum og þjónustuleiðum.

Aukið aðgengi og jafnræði: Tryggja verður að allir hópar samfélagsins hafi gott aðgengi að þjónustu út frá mismunandi þörfum og búsetu.

Hagræðing og aukin skilvirkni: Leita þarf leiða til að hagræða og auka skilvirkni í rekstri með því að halda áfram að nýta tæknilausnir og hagnýta gögn, auka samvinnu og samræmingu og efla stofnanir og sveitarfélög.

4.2 Drög að framtíðarsýn

Drög að framtíðarsýn fyrir opinbera þjónustu byggir á efni sem kom inn í gegnum samráð við almenning, viðskiptalíf og opinbera aðila. Þá er stuðst við þau stefnuskjöl sem tengjast stefnumótuninni.

Á Íslandi er veitt framúrskarandi opinber þjónusta. Þjónustan er öllum aðgengileg á notendavænan og skilvirkan hátt, er samræmd, gagnsæ og hagkvæm og styður þannig við traust, verðmætasköpun og bætt lífskjör á Íslandi.

4.3 Áherslur

4.3.1 Gæði

- Notendamiðuð þjónusta: Leggja áherslu á að þjónustan sé veitt með þarfir notenda í huga, þannig að hún sé viðeigandi og án hindrana.
- Hæfni og fagmennska: Tryggja að starfsfólk sem vinnur að opinberri þjónustu hafi hæfni, menntun og þjálfun sem nauðsynleg er til að veita framúrskarandi þjónustu.
- Árangursstjórnun: Fylgst sé með árangri í starfsemi til að stuðla að stöðugum umbótum á þjónustunni sem tryggir að gæði séu alltaf í fyrirrúmi.

4.3.2 Aðgengi

- Jafnrétti í aðgengi: Tryggja að öll í samfélaginu, óháð getu, bakgrunni, búsetu, eða öðrum þáttum, hafi aðgang að þjónustunni.
- Stafræn þjónusta: Efla stafræna þjónustu og stafrænar lausnir sem gera notendum kleift að nálgast þjónustuna hvenær og hvar sem er.
- Samræmd upplýsingagjöf: Bjóða upp á miðlægar og aðgengilegar upplýsingar um alla opinbera þjónustu til að auðvelda notendum að finna og nýta sér hana.
- Samræmd þjónusta í persónu: Bjóða upp á aðgengi að almennri stjórnsýslu í miðlægum þjónustukjörnum.

4.3.3 Skilvirkni

- Hagræðing í rekstri: Nota hagkvæmni og kostnaðargreiningar til að tryggja að fjármunir séu nýttir á sem bestan hátt.
- Samhæfing og samvinna: Auka samhæfingu og samstarf milli mismunandi stofnana og við þjónustuaðila á markaði.
- Stjórnsýslubyrði: Fjarlægja óþarfa kröfur til almennings, atvinnulífs og stjórnsýslunnar.
- Notkun gagna: Gögn flæði milli þjónustuveitenda til að bæta þjónustu og auka skilvirkni í starfsemi.

4.3.4 Nýsköpun

- Tækninýjungar: Högun í upplýsingatækni styðji notkun viðeigandi tæknilausna og best þekktra aðferða sem bæta þjónustuna og gera hana skilvirkari og notendavænni.
- Sveigjanleiki og aðlögunarhæfni: Byggja upp sveigjanleg upplýsingakerfi sem geta fljótt aðlagast breyttum aðstæðum og nýjum áskorunum. Unnið sé áfram í að vinda ofan af eldri kerfum og opnað fyrir nýrri lausnir sem auka fjölbreytileika og nýsköpun.
- Þróun og prófanir: Stuðla að þróun og prófunum á nýjum aðferðum og lausnum sem geta bætt þjónustuna enn frekar.
- Samstarf við atvinnulíf: Stafræn þjónusta og nýjar lausnir eru þróaðar í samvinnu við fjölbreyttan hóp fyrirtækja og sérfræðinga, meðal annars með hagnýtingu opins hugbúnaðar.

4.4 Valkostir – leiðir

Ýmsar leiðir koma til greina til að ná þeim markmiðum sem dregin eru fram með framtíðarsýn og áherslum og eru til þess fallnar að leysa lykilviðfangsefnin.

Ljóst er að aðkoma opinberra aðila að verkefnum getur verið með ýmsu móti, en almennt hafa verið skilgreindar fimm ólíkar leiðir til árangurs:

1. Upplýsingar, fræðsla, ráðgjöf.
2. Bein þjónusta hins opinbera eða aðkeypt.
3. Hagrænar aðgerðir og hvatar.

4. Laga- og reglusetning.
5. Hnippingar.

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

Við val á leiðum þarf einnig að horfa til þeirrar vegferðar sem fram undan er og hvort aðgerðir beinist að almenningi eða opinberum aðilum. Í samhengi við opinbera aðila er mögulegt að setja viðmið um þau atriði sem þarf að ráðast í sem opinberir aðila skuli líta til í sinni starfsemi. Einnig er mögulegt að setja löggjöf um viðfangsefnið sem aðilum ber þá að fylgja. Fræðsla skiptir einnig miklu máli til að ná fram bættri og hagkvæmari þjónustu og svo getur verið nauðsynlegt að fara í skipulagsbreytingar til þess að ná fram breytingum. Oftast nást stefnumarkið best með því að fara blöndu af þeim leiðum sem nefnd hafa verið hér.

Þegar kemur að því að ná betur til almennings geta hnippingar, aukin fræðsla og ráðgjöf skipt miklu máli. Þá þarf stöðugt að bæta gæði upplýsingagjafar og tryggja að hún nái til allra í samfélaginu. Mikilvægt er að meta hverju sinni hvað hentar best þar sem þarfir og kröfur fólks breytast hratt og það sem virkar vel í dag þarf ekki endilega að virka vel á morgun. Að sama skapi þá þarf oft að hanna skilaboð eftir mismunandi hópum þar sem eitt gengur ekki sjálfkrafa yfir alla.

5. Hver er þín skoðun?

Markmið þessa stöðumats er að hvetja til umræðu um stöðumat, viðfangsefni og framtíðarsýn opinberrar þjónustu ásamt áherslum og valkostum.

Leitað er svara og álits frá hagsmunaaðilum um hvort matið sé rétt sett fram, hvort lykilviðfangsefnin séu rétt skilgreind og hvort bæta megi við efnisatriðum sem ekki er fjallað um sérstaklega. Hagsmunaaðilar eru hvattir til að benda á nýjar áherslur eða hvaða áherslur skipta mestu máli til framtíðar. Þá er hér með hvatt til umfjöllunar um ólíkar leiðir, hvort og hvaða sjónarmið vantar, forgangsröðun leiða og hverjar skuli leggja mesta áherslu á.

Samráð verður opið í 2 vikur. Að lokinni greiningu verður sett inn niðurstaða samráðs inn á samráðsgátt.

6. Heimildaskrá

Alþingi. (2022). *Þingsályktun um stefnumótandi byggðaáætlun fyrir árin 2022–2036*. Althingi.is. https://www.althingi.is/altext/152/s/1383.html

Alþingi. (2024). *Þingsályktun um stefnumótandi áætlun í málefnum sveitarfélaga fyrir árin 2024–2038 og aðgerðaáætlun fyrir árin 2024–2028*. Althingi.is. https://www.althingi.is/altext/154/s/0686.html

Byggðastofnun. (2024). *Íbúakönnun landshlutanna*. Byggdastofnun.is. https://www.byggdastofnun.is/is/utgefid-efni/maelabord/ibuakonnun

Byggðastofnun. (2025). *Þjónustukort*. Tjonustukort.is. https://thjonustukort.is/

European Commission. (2024). *Europe's Digital Decade: digital targets for 2030*. Comission.europa.eu. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en

European Commission. (2025). *Digital Decade DESI visualisation tool*. Digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu. https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/

European Union. (2024). *2024 open data maturity assessment – how did European countries do?* Data.europa.eu. https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2024

Félags- og húsnæðismálaráðuneytið. (2024). *Fyrsta landsáætlun í málefnum fatlaðs fólks samþykkt á Alþingi*. Stjornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2024/03/20/Fyrsta-landsaaetlun-i-malefnum-fatlads-folks-samthykkt-a-Althingi-/

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (1993). *Nýskipan í ríkisrekstri*.

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (1993). *Umbætur og nýskipan í ríkisrekstri*.

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2007). *Stefna um árangursríkan ríkisrekstur*.

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2015). *Einfaldara ríkiskerfi með markvissari stjórnun stofnana*.

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2021). *Stafræn stefna*. Island.is. https://island.is/s/stafraent-island/stafraen-stefnaByggðastofnun. (2023). Stöðugildi á vegum ríkisins. Byggdastofnun.is. https://www.byggdastofnun.is/is/utgefid-efni/maelabord/rikisstorf

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2022). *Endurnýjun eldri upplýsingakerfa*. Stjornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/?PageId=ea97f92d-f09e-4bc5-aa52-66229113f1f2

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2022). *Stefna um notkun skýjalausna*. Island.is. https://island.is/s/stafraent-island/stefnur-i-stafraenni-umbreytingu-policies-in-digital-transformation-stefnur/stefna-um-notkun-skyjalausna

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2025). *Fjármálaáætlun 2025-2029*. Stjornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/verkefni/opinber-fjarmal/fjarmalaaaetlun/fjarmalaaaetlun-2025-2029/

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2025). *Fjármálaáætlun 2026-2030*. Stjornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/verkefni/opinber-fjarmal/fjarmalaaaetlun/fjarmalaaaetlun-2026-2030/

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2025). *Gervigreind hjá hinu opinbera*. Stjornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/verkefni/upplysingataeknimal-rikisins/gervigreind-hja-hinu-opinbera/

Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2025). *Könnun á þjónustu ríkisstofnana*. Stornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/verkefni/rekstur-og-eignir-rikisins/konnun-a-thjonustu-rikisstofnana/

Fjársýsla ríkisins. (2025). *Fjöldi starfsmanna og stöðugilda*. Rikisreikningur.is. https://rikisreikningur.is/mannaudur

Forsætisráðuneytið. (2025). *Hvað eru heimsmarkmiðin?* Heimsmarkmidin.is. https://www.heimsmarkmidin.is/

Hagstofa Íslands. (2025). *Samneysla hins opinbera 1999-2024, magnbreyting*. Hagstofa.is. https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Efnahagur/Efnahagur__fjaropinber__fjarmal_opinber__fjarmal_opinber/THJ05152.px

Hagstofan. (2024). *Íbúar landsins voru 383.726 í byrjun árs 2024*. Hagstofa.is. https://www.hagstofa.is/utgafur/frettasafn/mannfjoldi/mannfjoldinn-1-januar-2024/

Hagstofan. (2025). *Íbúar landsins voru 389.444 í byrjun árs 2025*. Hagstofa.is. https://www.hagstofa.is/talnaefni/ibuar/mannfjoldi/sveitarfelog-og-byggdakjarnar/

Innviðaráðuneytið. (2025). *Leiðbeiningar gefnar út um opinbera grunnþjónustu*. Stjornarradid.is. Stjórnarráðið | Leiðbeiningar gefnar út um opinbera grunnþjónustu

Norræna ráðherranefndin. (2020). *Ministerial Declaration Digital North 2.0*. Norden.org. https://www.norden.org/en/declaration/ministerial-declaration-digital-north-20

OECD. (2023). *2023 OECD Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index: Results and key findings*. OECD.org. https://doi.org/10.1787/a37f51c3-en

OECD. (2023). *Government at a Glance*. Oecd.org. https://www.oecd.org/en/data/dashboards/government-at-a-glance-2023.html#topic3

OECD. (2024). *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment*. OECD.org. https://doi.org/10.1787/9a20554b-en

OECD. (2025). *Digital government*. Oecd.org. https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/digital-government.html

OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. Oecd.org. https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en

Ríkisendurskoðun. (2021). *Stofnanir ríkisins, fjöldi, stærð og stærðarhagkvæmni*. Rikisend.is. https://www.rikisend.is/reskjol/files/Skyrslur/2021_stofnanir-rikisins_fjoldi-staerd-staerdarhagkvaemni.pdf.

Ríkisendurskoðun. (2021). *Stofnanir ríkisins. Fjöldi, stærð og stærðarhagkvæmni*. Rikisend.is https://www.rikisend.is/reskjol/files/Skyrslur/2021_stofnanir-rikisins_fjoldi-staerd-staerdarhagkvaemni.pdf

Samband íslenskra sveitarfélaga. (2025). *Árbók sveitarfélaga*. Samband.is. https://www.samband.is/arbok-sveitarfelaga

Stanford University. (2024). *Artificial intelligence index report 2024*. Tortoisemedia.com.- https://www.tortoisemedia.com/data/global-ai

Stjórnarráð Íslands. (2025). *Stofnanir*. Stjornarradid.is. https://www.stjornarradid.is/raduneyti/stofnanir/

Umhverfis- og orkustofnun. (2025). *Græn skref*. Graenskref.is. https://graenskref.is/

Viðskiptaráð. (2024). *Skýrsla Viðskiptaþings 2024*. Vi.is. https://www.vi.is/skyrslur/skyrsla-vidskiptathings-2024