

# Mótun atvinnustefnu

Horft til framtíðar – vegvísir til bættra  
lífskjara, sjálfbærni og samkeppnishæfni

Karl Friðriksson hagfræðingur  
framkvæmdastjóri hjá  
Nýsköpunarmiðstöð Íslands

2. tbl. 6. árg. 2010  
Erindi og greinar



## Stjórnmal og stjórnsýsla vefþimarit (erindi og greinar)

### Útdráttur

Í greininni er greint frá vinnu og hugmyndum sem settar voru fram í tengslum við 20/20 sóknaráætlun ríkisstjórnarinnar um mótun atvinnustefnu. Hér er ekki um að ræða samþykktar áberslur heldur drög að hugmyndum um áberslur sem ætlaðar voru til umræðu og frekari vinnslu. Í greininni koma fram þau markmið sem unnið var með til að Ísland gæti orðið í fararbroddi í verðmætasköpun, menntun, velferð og lífsgæðum.

Fjórar forsendur eru dregnar fram sem grundvöllur að árangri við framkvæmd atvinnustefnunnar; geta atvinnulífsins til að flytja út verðmæti, verðmætasköpun samfélagsins til að geta greitt hærra laun samfara ávöxtun fjármagns, uppbygging sem tekur mið af langtímasjálfbærni og uppbygging innviða og samkeppnishæfni.

Sett eru fram sóknarsvið sem talin eru geta uppfyllt væntingar um bætt lífsgæði og samkeppnishæfni til framtíðar. Sóknarsviðin voru átta talsins, matvælatækni, upplýsingatækni, ferðaþjónusta, náttúruauðæfi, menning, tæknibekking, hönnun og heilbrigðismál. Stefnur og markmið innan hvers sviðs miðast við framtíðarsýn og mælanleg markmið atvinnustefnunnar fram til ársins 2020. Framsetning og framkvæmd sóknarsviða þarf að taka mið af kjarnagildum en þau eru: jafnrétti, jafnræði, sjálfbærni, siðferði og samfélagsleg ábyrgð.

Fjallað er um hlutverk opinberra aðila í atvinnuþróun, m.a. til að skapa frjósamt umhverfi fyrir nýsköpun. Lögð er áhersla á að hlutverkið endurspeglast ekki síst í því að skapa atvinnulífinu samkeppnishæfa innviði á sviði skattamála, fjármála, flæði vöru og fjármagns en jafnframt á sviði menntunar, rannsóknena og þekkingaruppbyggingar. Lögð er áhersla á að þróa einfalt og skilvirkt regluverk á sviði faglegs eftirlits og viðskipta. Vísinda- og tækniráð gegnir stóru hlutverki við að auka samkeppnishæfni atvinnulífsins svo og opinberar stofnanir og háskólar. Hlutverk stjórn málaafsla er að veita forystu og hafa eftirlit með því að rannsókn- og þjónustuaðilar vinni að sameiginlegri atvinnustefnu.

Atvinnustefnan miðast við að auka getu til nýsköpunar meðal fyrirtækja, atvinnugreina og opinberra aðila ásamt því að auka framleiðni í starfsemi fyrirtækja og opinberra stofnana.

### Aðdragandi og undirbúningur

#### Fylgt úr hlaði

Eitt af grundvallarverkefnum hins opinbera er að móta stefnu um einstaka mála-flokka sem að því snýr. Stefnur móta atferli, þær eru hvetjandi og leggja grunn að forgangsröðun hjá stofnunum, fyrirtækjum og öðrum aðilum er sækja fram á einstökum sviðum samfélagsins. Heildstæð stefnumótun í atvinnumálum hefur ekki enn verið gerð hér á landi. Markmið með 20/20 sóknaráætlun Íslands (þskj. 476 – 332. mál) var hins vegar að móta slíka stefnu sem hafði það að markmiði að sækja markvisst fram í atvinnuuppbyggingu eftir þær efnahagslegu þrengingar sem skullu á samfélagið frá árinu 2007. Í tengslum við 20/20 sóknaráætlunina var unnin margvísleg greiningarvinna sem m.a. var hugsuð sem fóður við mótun stefnunnar.

Sá rammi, eða líkan, að atvinnustefnu sem hér er kynntur var hluti þessarar undirbúningsvinnu.

## Atvinnustefna

Skiljanlega eru ólíkar skoðanir á hlutverki og eðli atvinnustefnu. Ólíkar kenningar eru um atvinnustefnu landa; hversu nákvæmar þær eiga að vera og hvort þær eiga t.d. eingöngu að fjalla um innviði hins opinbera, mótun umhverfis fyrir atvinnuuppbyggingu eða jafnframt að móta markvissan farveg á tilteknum sviðum atvinnulífsins með stuðningi hins opinbera og stofnana þess.

Í verkefninu 20/20 sóknaráætlun Íslands voru lagðar fram hugmyndir að ramma eða líkani til að móta heilstæða atvinnustefnu. Litið var til reynslu annarra þjóða og þeirra kenninga sem uppi hafa verið um mótun slíkrar stefnu. Sérstaklega var tekið tillit til áherslna Aho-hópsins<sup>1</sup> um mikilvægi nýsköpunar í atvinnuuppbyggingu og þeirra áherslna sem Evrópusambandið hefur sett sér til að ná frekari árangri í atvinnumálum í náninni framtíð. Einnig var litið til strauma um breyttar áherslur í samfélaginu og á mörkuðum. Þannig var tekið mið af mikilvægi nýsköpunar á öllum sviðum samfélagsins. Brotin var upp hefðbundin skipting atvinnugreina og í hennar stað tekið mið af sviðum með verulega vaxtargetu og getu til verðmætasköpunar næstu árin. Í þessu sambandi var lögð áhersla á samstarf opinberra aðila og einkaaðila, mótun klasa í stórum sem smáum verkefnum, og áhersla á upplifun (e. experience economy) í tengslum við menntun, listir og nýsköpun í opinberum rekstri o.s.frv.

Í upphafi vinnunnar var lagt fram verklag sem fékk nafnið „Árangursþrep við mótun atvinnustefnu“. Meginatriði verklagsins var að ná markmiði sóknaráætlunar með hjálp heildstæðrar atvinnustefnu sem gæti skilað þeim árangri að Ísland yrði meðal tíu samkeppnishæfustu landa í heimi árið 2020.<sup>2</sup> Í dag er Ísland í 31 sæti af 139 þjóðríkjum samkvæmt niðurstöðum Alþjóðaeftahagsráðsins (World Economic Forum) hvað varðar samkeppnishæfni.<sup>3</sup>

Hafa ber í huga að þær tillögur að atvinnustefnu sem hér eru birtar voru lagðar fram til umræðna og mótunar – *nokkurs konar leir sem mótaður yrði og síðan samþykktur af viðkomandi aðilum, í þessu tilfelli stýrihöpi sóknaráætlunarinnar.*

## Forsendur og viðmið

Meginmarkmið sóknaráætlunarinnar var að leggja grundvöll að bættum lífskjörum og samkeppnishæfni í sátt við náttúru og samfélag. Í tillögunum sem lagðar voru fyrir stýrihóp við mótun atvinnustefnu var lögð áhersla á forgangsriðun sóknarsviða, uppbyggingu innviða og marksækni í verkefnavali. Að sama skapi er athygli beint að því að byggja upp fjölbreytta atvinnustefnu, traust í viðskiptum og stöðugleika í ytra umhverfi fyrirtækja.

1 Greating an Innovative Europe.

2 Sjá [www.island.is](http://www.island.is).

3 Sjá frekari upplýsingar um niðurstöður Alþjóðaeftahagsráðsins á vefsíðu Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands [www.nmi.is](http://www.nmi.is).

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftimarit (erindi og greinar)

Fjórar forsendur eru lagðar til grundvallar umræddum árangri:

1. Geta atvinnulífsins til að flytja út verðmæti.
2. Verðmætasköpun samfélagsins til að geta greitt hærri laun og ávöxtun fjármagns.
3. Uppbygging sem tekur mið af langtímasjálfbærni.<sup>4</sup>
4. Uppbygging innviða og samkeppnishæfni.<sup>5</sup>

Með hliðsjón af framangreindum forsendum var ekki rætt um einstakar atvinnugreinar. Sumar greinar eru mjög mikilvægar þrátt fyrir að þær uppfylli ekki framangreind atriði. Tekin var sú afstaða að þessar atvinnugreinar myndu væntanlega þróast óháð umræddri stefnu.

Einnig var lögð áhersla á verulegt samráð við aðila vinnumarkaðarins og aðra hagsmuna- og áhrifavalda og faglegt mat fagaðila um útfærslu á einstökum þáttum atvinnustefnunnar.

### Umheimurinn og nærumhverfið

Einn liður í umfangsmikilli stöðugreiningu vegna verkefnisins var að líta til hugsanlegrar framtíðarþróunar og velta upp hvaða þættir gætu haft áhrif á samkeppnisstöðuna til lengri tíma. Nýsköpunarmiðstöð Íslands í samvinnu við ráðgjafafyrirtækið Netspor vann skýrsluna *Horft til framtíðar. Sviðsmyndir fyrir Ísland 2025*. Alls tóku um 150 manns þátt í þessu verkefni víðs vegar að úr atvinnulífinu. Meðal annars var reynt að draga upp birtingarform framtíðar á sviði atvinnulífs og lífsgæða og svara spurningum eins og:

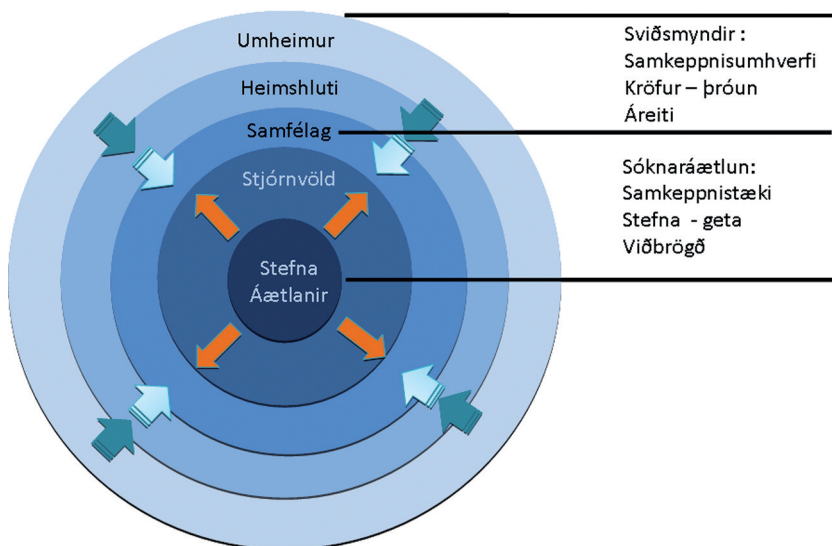
1. Hvernig verður staða Íslands í alþjóðasamfélaginu í framtíðinni?
2. Hvernig þróast mikilvægir málaflokkar (svo sem umhverfismál og orkumál) á heimsvísu og hvaða áhrif hefur það á stöðu okkar?
3. Hvernig verður samkeppnisumhverfið og á hverju byggist samkeppnishæfni Íslendinga árið 2020?
4. Hvernig verða lífsgæði tryggð á landinu öllu?
5. Hvað skiptir mestu máli?

Gerð var umfangsmikil úttekt á tillögum, áherslum og stefnumálum aðila vinnumarkaðarins og annarra sem tóku afstöðu til nýsköpunar og atvinnuuppbyggingar eftir bankahrunið árið 2008.

4 Sjálfbærni er skilgreind samkvæmt Osló Manual.

5 Samkeppnishæfni er geta til að ná viðvarandi vexti.

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)



Mynd 1. Sýnir samspil ytri þátta samfélagsins og mótunar á atvinnustefnu.

### Vinnuferlið – líkan að mótun atvinnustefnu

Líkanið sem sett var fram í verkefninu 20/20 sóknaráætlun var að mörgu leyti hefðbundið þó svo að ýmislegt í því hafi tekið mið af annars vegar því umhverfi og árangri sem stefnt var að og hins vegar nýjum stefnum sem fram hafa komið á sviði atvinnuuppbyggingar og stefnumótunar. Mynd 2 sýnir líkanið og helstu áfanga þess.



Mynd 2. Tillaga að vinnuferli við mótun stefnu í atvinnumálum.

Skýringar: Kjarnahæfni (e. competitive adence) – sóknarsvið atvinnustefnunnar.

Sviðsmyndagreining – heiti sviðmynda (birtingarform framtíðar). Markmiðið er að meta tækifæri og ógnanir; framtíðarmat á stefnukostum.

Mat – stefnuval metið út frá þessum sex viðmiðum.

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)

Ferlið er verulega áfangaskipt til þess að tryggja umræðu um alla þá þætti sem talið var nauðsynlegt að taka inn í ferlið og til að sía efnið með hliðsjón af þeim fjórum forsendum sem settar voru fram.

Áfangaskipting ferlisins hefur ekkert með tímalengd verkefnisins að gera enda var sett fram mjög stuttur vinnslutími fyrir verkefnið.

Fyrsti áfangi verkefnisins var mat og sýun á fyrirbyggjandi efni. Verulegra gagna var aflað innan verkefnisins með margvíslegum fundum um land allt, þjóðfundum landshluta undir leiðsögn ráðgjafafyrirtækisins Expertus. Greind voru sóknarfæri í einstökum landshlutum, hvaða atriði hefðu mest áhrif á hagsæld á svæðunum og hversu erfitt væri að vinna að tilteknum umbótum. Einnig voru haldnir aðrir fundir um einstök málefni sem ekki verður fjallað um hér en er hægt að nálgast á vefnum [www.island.is](http://www.island.is).

Hugmynd ferlisins sem sýnt er á mynd 2 var m.a. að meta faglega það hráefni sem fékkst með greiningarvinnunni með hliðsjón af forsendunum fjórum þannig að hagkerfið kæmist í hóp tíu samkeppnishæfustu hagkerfa heims.

### Grunnhugmyndir

Af þeim áföngum sem getið er um í ferlinu sem mynd 2 sýnir er staða verkefnisins í dag í 3. áfanga sem hægt er að nefna *valkostir um stefnur*.

Sett var fram hugsanleg sýn til framtíðar og markmið fyrir einstök svið til að ná lokatakmarki verkefnisins, „að íslenskt hagkerfi gæti orðið meðal tíu samkeppnishæfustu hagkerfa heims árið 2020“. Hafa ber í huga að umræddar tillögur hafa ekki hlotið nauðsynlegar umræður og gagnrýni innan verkefnisins eða utan þess meðal hagsmunaaðila og áhrifavalda eða fagaðila á hverju sviði. Því er nauðsynlegt að skoða staðhæfingar, markmið og tölulega framsetningu með það í huga. Hins vegar er spennandi að fylgjast með framvindu þessa máls í náinni framtíð eins mikilvægt og það er á þessum tímapunkti íslensks hagkerfis.

Við stefnumótun og þá ekki síst á sviði atvinnumála fyrir heilt samfélag er ágætt að hafa í huga japanskt málteki: „Vision without action is a daydream. Action without vision is a nightmare.“

### Drög að atvinnustefnu – val á sóknarsviðum og markmiðasetning

#### Framtíðarsýn og meginmarkmið

Að íslenskt atvinnulíf byggist á fjölbreytni, háu þekkingarstigi, öflugum útflutningi og verðmætasköpun og verði þannig eitt af 10 samkeppnishæfustu löndum heims árið 2020.

Að uppbygging atvinnulífsins taki mið af sátt í samfélaginu og langtímasjálfbærni atvinnugreina, sérstaklega varðandi endurnýtanlega orku, nýtingu lofts, láðs og lagar.

Að jafnræði atvinnugreina, jafnrétti og heilbrigðir viðskiptahættir einkenni

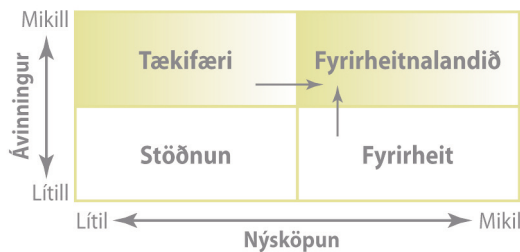
## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)

atvinnuuppbyggingu og innviði samfélagsins og stuðli að því að Ísland mælist eitt af fimm fremstu ríkjum heims hvað varðar starfsánægju og lífsgæði.

### Sóknarsvið – stefnur – markmið

Til að ná settum markmiðum á komandi árum þarf að beina spjótum atvinnuuppbyggingar í markvissan farveg. Stærð heimamarkaðarins gerir kröfu um að atvinnuuppbyggingin miðist við aukin alþjóðaviðskipti, öfluga uppbyggingu hátæknifyrirtækja og framsækinnar hönnunar. Til að ná þessu fram þarf að vera til staðar kröfuharður heimamarkaður sem byggist á fjölbreyttri flóru stoðfyrirtækja og hefðbundinna fyrirtækja.

Í þessu sambandi er mikilvægt að huga að því hvar sérstaða lands og þjóðar liggur og hvað hún á kosta til að ná fram hagkvæmni með hliðsjón af auðlindum hvort heldur um er að ræða náttúruauðlindir eða mannaúð. Mynd 3 sýnir hvernig atvinnustefnan tekur mið að þessu tvennu til að ná fram tækifærum sínum og fyrirheitum um góða og leiðandi stöðu á þeim sviðum sem sótt er á.



Mynd 3. Samspil hagkvæmni og sérstöðu við mótun leiðandi stöðu á hverju sviði.

Til að ná umræddri leiðandi stöðu var notast við eftirfarandi viðmið við val á sóknarsviðum og mat á stefnu og markmiðum innan einstakra sviða:

#### Útflutningsgeta

Útflutningsgeta tekur mið af hagkvæmni og sérstöðu afurða, það er að segja vöru, þjónustu eða ferli.

#### Verðmætasköpun

Hver er geta atvinnugreina til að greiða laun og ávaxta fjármagn, það er að segja framleiðni vinnuafls og fjármagns?

#### Samkeppnishæfni<sup>6</sup>

Mannauður, þekking, starfsskilyrði atvinnugreina, innviðir og þróun fyrirtækja.

6 Samkeppnishæfni er geta til að ná viðvarandi vexti.

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)

### Sjálfbærni

Taka skal mið af getu atvinnugreina á sviði umhverfis og samfélagslegrar ábyrgðar. (Ísland verði fyrsta hagkerfið sem byggir á sjálfbærni og grænum störfum.)

### Sóknarsvið og kjarnaviðmið

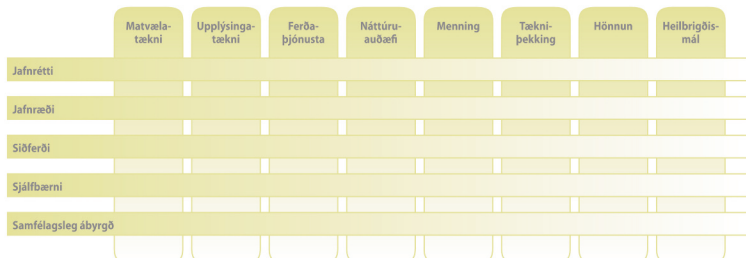
Sóknarsvið (e. competitive advance) eru þau svið sem talin eru geta uppfyllt væntingar um bætt lífsgæði og samkeppnishæfni til framtíðar. Sóknarsviðin eru átta talsins; matvælatækni, upplýsingatækni, ferðaþjónusta, náttúruauðæfi, menning, tækniþekking, hönnun og heilbrigðistækni. Stefnur og markmið innan hvers sviðs miðast við framtíðarsýn og markmið atvinnustefnunnar fram til ársins 2020. Hér verður ekki gerð tilraun til að réttlæta val umræddra átta sóknarsviða umfram önnur nema það að umrædd sóknarsvið voru oftast nefnd sem svið vaxtar og verðmætasköpunar í undanfara verkefnisins af aðilum vinnumarkaðarins og fagaðilum. Þessi svið taka væntanlega einhverjum breytingum ef verkefnið fer í gegnum næstu þrjá áfanga eða að 6. áfanga á mynd 2.

Framsetning og framkvæmd sóknarviðmiðanna þarf að taka mið af því sem nefnt er kjarnaviðmið en það eru eftirfarandi fimm atriði:

Jafnrétti  
Jafnræði  
Sjálfbærni  
Siðferði  
Samfélagsleg ábyrgð

Við mótun atvinnustefnunnar var lögð áhersla á að nauðsynlegt væri að stefnumótunin sjálf yrði lifandi gagn. Þannig yrði hún endurmetin reglulega svo sem einstök sóknarsvið og stefnur og markmið með hliðsjón af breyttri þróun á verkefnistímanum.

Sóknarsviðin, stefnur og markmið eiga að vera áskorun á einstaklinga, fyrirtæki og fjárfesta til að vinna að þeim og opinbera aðila, svo sem rannsókn- og þróunarstofnanir, háskóla eða þjónustu- og stuðningsaðila, til að taka mið af þeim í stefnumótun sinni.



Mynd 4. Sýnir samhengi sóknarsviða og kjarnaviðmiða.

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)

### Stefnur og markmið innan einstakra sviða

#### Matvælatækni – öflugt svið sem byggir á arfleið, menningu, þekkingu og náttúruauðæfum

- Að vinnsla matvæla jafnt frá landbúnaði og sjávarútvegi sé á heimsvísu hvað varðar sjálfvirkni, þróun og nýtingu hráefnis og að framleiðni greinarinnar aukist að lágmarki um 5% ár ári.
- Að landnýting og nýting fiskimiða í tengslum við matvælaframleiðslu sé sjálfbær og taki mið af svæðisbundnum þörfum. Verðmæti sjávarafla aukist um 4% á ári og verðmæti ræktaðs lands um 5% á ári.
- Að orkufrek matvælaframleiðsla þar sem tekið er tillit til allra umhverfisþátta aukist verulega. Nýtt verði tækifæri í tengslum við jarðvarmavirkjanir í þessari framleiðslu. Afurðir framleiðslunnar verði 5% af heildarútflutningi þorskafla árið 2020.
- Að garð- og ylrækt verði samkeppnishæf á grundvelli tækniþróunar og nýtingar orku. Árið 2020 uppfylli innlandsframleiðsla þarfir heimamarkaðar fyrir ákveðnar tegundir garðyrkju og 10% ylræktar verði flutt út.
- Að geta til nýsköpunar í frumvinnsla og úrvinnsla á sviði matvæla byggist á þekkingu og þróun í framleiðslukerfum, tækni og afurðum.
- Útflutningsverðmæti í matvælatækni aukist um 2% á ári.

#### Upplýsingatækni – þekkingarsvið sem er í öflugri sókn sem styðst við mannauð og framsækni

- Að vera í fremstu röð í notkun upplýsingatækni, miðlunar og þróunar hugbúnaðarlausna fyrir ný og hefðbundin svið atvinnuþróunar á landsvísu samkvæmt viðurkenndum alþjóðamælingum.
- Að upplýsingatæknin verði uppspretta nýrra tækifæra á alþjóðamörkuðum, sérstaklega á sviði þróunar og framleiðslu á leikjum og afþreyingu.
- Útflutningsverðmæti leikja og afþreyingar sé % af heildarútflutningi árið 2020.

#### Ferðaþjónusta – vaxandi atvinnugrein sem byggist á svæðisbundnum eiginleikum og styður við ólíkar greinar atvinnulífsins

- Að stuðla að sjálfbærum vexti og fjölbreytni ferðaþjónustunnar. Bæta nýtingu fjárfestinga utan háannatímans. Fjölga þarf ferðamönnum utan háannatíma um 4% ári og arðsemi fjárfestingar í ferðaþjónustu sé meiri en 10% ár ári.
- Að stuðla að samþættingu ferðaþjónustu og annarra atvinnugreina og þá sérstaklega í tengslum við heilsuefningu og heilbrigðismál. Fjöldi heilsu-tengdra ferðamanna aukist um 5% á ári til 2020.
- Að auka rannsóknir og þróun í tengslum við menningartengda ferðaþjónustu og efla rannsóknasetur í ferðaþjónustu í samvinnu við stofnanir og háskóla. Að 20% umsókna í samkeppnissjóði séu á sviði ferðaþjónustu.
- Að uppbygging á ferðamannastöðum og nýting náttúrunnar sé til fyrirmyndar á alþjóðavísu. Stuðst sé við alþjóðleg viðmið í þessu sambandi.

## Stjórnsmál og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)

### Náttúruauðæfi – verðmæt auðlind í formi fegurðar, orku og annarrar landnýtingar

- Að sköpuð sé rammaáætlun um nýtingu náttúruauðæfa og nýting þeirra sé innan þeirrar áætlunar.
- Að aðalskipulag og deiliskipulag svæða taki mið af svæðisbundnum aðstæðum, svo sem náttúru, sögu og samfélagslegum þáttum. Heildarskipulagningu þéttbýlis, strjálbýlis og óbyggðra svæða skal lokið árið 2019.
- Að samgöngumannvirki séu hönnuð og skipulögð með tilliti til landnýtingar, arðsemi og fegurðar og taki mið að náttúrufari svæða. Stuðst skal við alþjóðleg viðmið í þessu sambandi.
- Að nýting náttúruauðæfa, svo sem auðlinda hafs og lands, taki mið af umhverfisviðmiðum á hverjum tíma. Stuðst skal við alþjóðleg viðmið í þessu sambandi.
- Að orkunotkun taki mið af sjálfbærri þróun auðlinda og lífsgæða á hverjum tíma. Stefnt er að því að lágmarka notkun jarðefnaeldsneytis og hámarka notkun innlendra orkugjafa í þess stað. Árið 2012 skal liggja fyrir rammaáætlun um þróun orkunotkunar fram til ársins 2020.

### Menning – brunnur skapandi hugsunar sem nýtist til verðmætasköpunar og atvinnuuppbyggingar

- Að arfleifð og menning sé hluti af þróun nýrra og hefðbundinna atvinnutengdra tækifæra.
- Að skapandi greinar eins og kvikmyndgerð, bókmenntir og aðrir listviðburðir séu stór þáttur í atvinnuþróun og verðmætasköpun. Hlutdeild þessara greina verði 5% af heildarlandsframleiðslu á árinu 2020.

### Tækniþekking – grunnur að framþróun öflugra tæknisamfélaga og einn af lykilþáttum verðmætasköpunar framtíðarinnar

- Að samstarf fyrirtækja, háskóla og stofnana á sviði heilbrigðis-, verk- og raf-tækni leiði af sér verulega aukna þróun og framleiðslu hátæknivara. Hlutdeild tæknivara verði % af heildarútflutningi árið 2020.
- Að virðisauki í framleiðslu á sviði málmtækni aukist verulega vegna tilkomu nýrra verkferla og frekari úrvinnslu. Heildarútflutningsverðmæti árið 2020 verði x kr.
- Að fjölbreytt flóra fyrirtækja á sviði líftækni starfi sviðum eins og lyfjagerð, landbúnaði, sjávarútvegi og vinnslu þörunga. Landsframleiðsla líftæknifyrirtækja verði % af heildarlandsframleiðslu.

### Hönnun – mikilvægur hlekkur í verðmætasköpun og styður við árangur annarra atvinnugreina

- Að efla umfjöllun og almenna vitund um hönnun og mikilvægi hennar í verðmætasköpun og hagvexti.
- Að efla kennslu og rannsóknir á sviði hönnunar í tengslum við fyrirtæki og stofnanir.

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)

- Að % opinberra innkaupa séu innlend hönnun.
- Að efla og hvetja til samstarfs hönnuða og fyrirtækja með því að styrkja félagavettvang hönnuða og aðra sambærilega starfsemi.
- Að styðja við atvinnurekstur hönnuða, markaðssetningu þeirra og þá aðallega á erlendum mörkuðum.

### Heilbrigðismál – styðja við auknar kröfur um lífsgæði samfélaga og ýta undir framþróun í heilbrigðisvísindum

Að veitt sé framúrskarandi þjónusta á sviði lækniáðgerða og endurhæfingar sem eftirsótt sé á alþjóðamarkaði. Hlutur erlendra sjúklinga aukist um % á ári fram til ársins 2020.

Að vera leiðandi í fyrirbyggjandi áðgerðum á sviði heilbrigðismála, sem auka lífsgæði og vellíðan, í samstarfi fyrirtækja, stofnana og annarra hagsmunaaðila.

Tilgreind voru fleiri atriði undir þessum lið eins og undir öðrum sóknarsviðum sem getið er hér að framan. Viðbótaratriði koma væntanlega fram í framhaldsvinnu við gerð atvinnustefnunnar.

## Stefnumótun um innviði og hlutverk hins opinbera

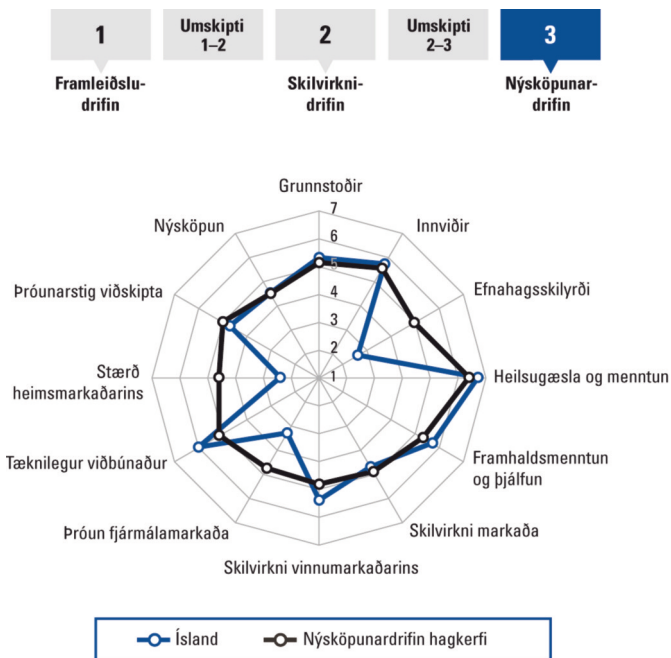
### Innviðir

#### Hlutverk hins opinbera

Áhrif opinberra aðila á atvinnuþróun eru veruleg og hlutverk þeirra við að skapa frjósamt umhverfi fyrir nýsköpun er mikilvægt. Hlutverk Vísinda- og tækniráðs er viðamikilið á þessu sviði svo og opinberra stofnana og háskóla. Það er síðan hlutverk stjórn málaafila að veita forystu og hafa eftirlit með því að rannsókn- og þjónustuaðilar vinni að sameiginlegri atvinnustefnu.

Hlutverkið endurspeglast ekki síst í því að skapa atvinnulífinu samkeppnishæfa innviði á sviði menntunar, rannsókna og þekkingaruppbyggingar og einföldu og skilvirku regluverki á sviði eftirlits og viðskipta.

Alþjóðaefnahagsráðið mælir samkeppnishæfni þjóðríkja árlega og dregur fram veikleika hagkerfa til aukinnar sóknar. Í niðurstöðum ráðsins er Ísland flokkað sem nýsköpunardrifið hagkerfi en hagkerfi geta einnig flokkast í framleiðslu- og skilvirknisdrifin hagkerfi. Mynd 5 sýnir stöðu Íslands í samanburði við önnur nýsköpunardrifin hagkerfi heimsins, styrk þess og helstu veikleika.



Mynd 5. Staða Íslands miðað við önnur nýsköpunardrifin hagkerfi heims samkvæmt niðurstöðum Alþjóðæfnahagsráðsins.

Tvö atriði hafa dregið verulega úr samkeppnishæfni Íslands undanfarin ár en það eru annars vegar efnahagsleg skilyrði og þróun fjármálamarkaðarins og hins vegar stærð heimamarkaðar. Nokkuð ljóst er að erfitt er að vinna á síðasttalda þættinum en á hinn bóginn er nauðsynlegt að taka tillit til hans og beina spjótum að öflugum alþjóðaviðskiptum. Enda þótt heimamarkaðurinn sé lítill hefur hann verið talinn góður með hliðsjón af nýsköpun þar sem hann er álitinn kröfuharður og því ákjósanlegur upphafsmarkaður fyrir frekari landvinninga.

### Efnahagslegur stöðugleiki

Mikilvægasti þáttur samkeppnishæfni samfélaga er efnahagslegur stöðugleiki. Stefnt er að því að halda efnahagslegum vikmörkum innan alþjóðlegra viðmiða (Maastricht-samkomulagsins).

### Stefna

#### Verðbólga

Að verðbólga verði sambærileg við það sem gerist á helstu mörkuðum viðskiptalífsins. Miða skal þó við að langtímaverðbólga fari ekki yfir skilyrði Maastricht-samkomulagsins.

## Gengi

Að frjálst flæði fjármagns sé til staðar og að gengi gjaldmiðils sé stöðugt og taki mið af þróun gjaldmiðla á alþjóðlegum mörkuðum.

## Hagvöxtur

Að árlegur hagvöxtur sé að lágmarki 3,5% á ári en verði að meðaltali 4,5% á ári til ársins 2020.

## Atvinnuþátttaka

Að skapa tækifæri fyrir alla aldurshópa óháð menntun, kyni og búsetu til starfa við hæfi þannig að atvinnuleysi verði aldrei hærra en 3,5%.

## Ríkisfjármál

Að jafnvægi í ríkisfjármálum sé náð og áhersla sé lögð á að stækka tekjustofn ríkisins. Staða ríkisfjármála skal vera innan þeirra marka sem sett eru í Maastricht-samkomulaginu.

## Vinnumarkaður og starfsumhverfi

Sveigjanleiki með öryggi, þar sem fólk og fyrirtæki geta mætt síbreytilegum aðstæðum. Tækifæri fyrir þá sem lenda tímabundið út af atvinnumarkaði til að verða aftur virkir. Örugg afkoma við áföll og atvinnumissi.

Að skattaumhverfi fyrirtækja sé hvetjandi og gagnsætt fyrir vöxt og þróun fyrirtækja og frumkvöðla. Viðmiðið að skattalöggjöfin sé talin til fyrirmyndar og sé innan við fimmta sæti í alþjóðlegum viðmiðum (World Economic Forum).

Að starfrækt sé öflug kauphöll með alþjóðleg tengsl sem skapa fyrirtækjum aðgang að fjármagni og styðji við dreifða eignaraðild að fyrirtækjum. Endurskoðaðar verði reglur um kauphallarviðskipti þar sem hagsmunir allra hluthafa verði tryggðir.

Mótaðar verði einfaldar reglur sem auðvelda aðkomu innlendra jafnt sem erlendra fjárfesta að fjárfestingartækifærum.

Endurskoðuð verði lög og reglugerðir er snúa að atvinnurekstri til að gera þau einfaldari og skilvirkari.

*Undir þessum lið komu jafnframt atriði sem ekki náðist að vinna frekar eins og traust og viðskiptabættir, vernd náttúruauðlinda og umbverfismál, opinber rekstur og siðferði.*

## Nýsköpun og framleiðni

Tvö hugtök, nýsköpun og framleiðni, eru grunnhugtök atvinnustefnunnar. Geta atvinnugreina til að vinna að nýsköpun og staða framleiðni atvinnugreinanna

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)

(samkeppnishæfni greinanna) í samanburði við alþjóðaðpróun gefur fyrirheit um hugsanleg lífsgæði sem samfélagið getur vænst á hverjum tíma. Það er því grundvallaratriði að unnið sé að aukinni getu til nýsköpunar innan fyrirtækja og atvinnugreina sem og meðal opinberra aðila og að framleiðni fyrirtækja og opinberra stofnana aukist.



Mynd 6. Samband nýsköpunar, samkeppnishæfni (framleiðni) og auðlegðar.

### Nýsköpun í opinberum rekstri

Umfang opinberra aðila sem atvinnurekenda er verulegt hér á landi líkt og meðal helstu samanburðarþjóða okkar. Nýting mannaúds og fjármagns í opinberum rekstri hefur veruleg áhrifa á hagsæld og lífsgæði. Því er mikilvægt að opinberir aðilar móti sér verklag til

að vinna að stöðugri nýsköpun<sup>7</sup> í rekstri sínum sem miðist ekki síst við að efla framleiðni í starfseminni og auka virði hennar. Að sama skapi er mikilvægt að opinberir aðilar hugi að því á hvern hátt að opinber rekstur geti stutt við og unnið að nýsköpun í atvinnulífinu fyrirtækjum til framdráttar.

Opinberir aðilar og stjórn málaöfl eiga að vera virkir þátttakendur í atvinnuþróun með því að móta sterka innviði og með notendadrifna nýsköpun í starfsemi sinni.

### Stefna

- Að stjórnvöld hafi stefnu á sviði opinberra innkaupa sem taki mið af því að örva nýsköpun og framleiðni í atvinnulífinu.
- Að sett verði upp stjórnsýslueining til að styðja við stjórnendur í opinberum rekstri við framkvæmd nýsköpunar- og framleiðniverkefna í samvinnu við háskóla og aðrar stuðningsstofnanir.
- Að opinberar stofnanir úthýsi þeim hluta af starfsemi sinni til atvinnulífsins sem liggur utan kjarnahæfni og hlutverks þeirra, enda eykur það framleiðni í viðkomandi rekstri.
- Að opinberar stofnanir og þjónustuaðilar móti sér stefnu sem m.a. tekur mið af þörfum atvinnulífsins og styður við starfsemi þess, fyrirtækjum og frumkvöðlum til framdráttar.

7 Nýsköpun á ekki síður við opinbera geirann en einkageirann þó svo að viðmið um árangur nýsköpunarverkefna geti verið ólík milli geiranna. Innovation and heterogeneity in the public sector.

## Stjórnmal og stjórnsýsla vef tímarit (erindi og greinar)

### Stuðningur við nýsköpun, rannsóknir og þróun

Einn af grundvallarþáttum öflugrar atvinnustefnu er stuðningur opinberra aðla við nýsköpun, rannsóknir og þróun. Til að styðja við nauðsynlega verðmætasköpun og útflutning á hátæknivörum ásamt sérhæfðum afurðum af öðrum sviðum, eins og frá menningar- og hönnunarstarfsemi, er nauðsynlegt að stórefla opinbera samkeppnissjóði og annað stuðningskerfi nýsköpunar.

Stuðningur við nýsköpun, rannsóknir og þróun og stuðningskerfi frumkvöðla og fyrirtækja á að vera til fyrirmyndar á Íslandi samanborið við helstu samkeppnislönd.

#### Stefna

- Að fimmfalda úthlutun frá Vísinda- og tækniráði og stórefla virkni ráðsins og starfsemi Rannís.
- Að sameina allt opinbert fé til rannsókna og þróunar undir hatt Vísinda- og tækniráðs og gera úthlutunina marksæknari að markmiðum atvinnustefnunnar.
- Byggja upp öflugra stuðningskerfi fyrir frumkvöðla, sprotafyrirtæki og meðalstór fyrirtæki með jafnræði að leiðarljósi milli landshluta, með sérsniðnu verkefnavali að þörfum þeirra.
- Að stofna öflugan sprotasjóð á forstigi nýsköpunar í tengslum við Nýsköpunarmiðstöð Íslands í breiðri sátt við hagsmunaðila.
- Að stórefla starfsemi frumkvöðlasetra sem starfrækt eru af Nýsköpunarmiðstöð Íslands og við háskóla landsins.
- Að efla hagnýtt rannsóknarstarf opinberra stofnana og háskóla á sértækum sviðum (öndvegissviðum) þar sem saman fer veruleg verðmætasköpun og möguleikar á útflutningi.

### Stuðningur við útflutning

Útflutningur er grundvallaratriði til aukinna lífsgæða og forsenda öflugs atvinnulífs. Gert er ráð fyrir því að heildarverðmæti útflutnings fram til ársins 2020 þurfi að aukast um 95% til að ná stöðu þeirra helstu þjóða sem við berum okkur saman við. Útflutningur á sviði hátæknivara, afurða frá greinum eins og upplýsingatækni, menningu, hönnun og hefðbundnum greinum þarf að aukast verulega.

*Stuðningur við útflutningsfyrirtæki, stór og meðalstór fyrirtæki og sprotafyrirtæki á að vera á heimsmaelikvarða.*

#### Stefna

- Að setja á laggirnar útflutningssjóð til að styrkja sprotafyrirtæki og önnur frumkvöðlafyrirtæki til markaðssetningar á alþjóðamörkuðum.
- Stórefla fræðslu og stuðningsstarfsemi útflutningsfyrirtækja með samræmdu átaki stuðningsstofnana og utanríkisþjónustunnar.
- Að byggja upp öflugt nám á sviði útflutnings og markaðssetningar á erlendum

## Stjórnmal og stjórnsýsla vefþimarit (erindi og greinar)

mörkuðum í samvinnu við háskóla og helstu aðila atvinnulífsins.

- Samhæfa ímynd aðila er styðja við útflutning og útflytjenda sem greiðir götur íslenskra afurða á alþjóðamörkuðum.

### Klasar, þríeyki atvinnulífsins og þróunarsetur

Góð og virk tengslanet ólíkra og líkra aðila sem vinna að sameiginlegu markmiði, sérstaklega á sviði þróunar og nýsköpunar, er talinn einn af meginstyrkleikum þjóða hvað varðar samkeppnishæfni. Sagt er að veikleiki fyrirtækja sé ekki smæðin heldur einangrunin. Einn af hornsteinum atvinnustefnunnar er því efling tengslaneta fyrirtækja og stofnana, sérstaklega þeirra sem vinna að stórum og umfangsmiklum rannsóknar- og þróunarverkefnum. Í atvinnustefnunni er lögð áhersla á að byggja upp þrenns konar tengslanet:

**Klasi** landfræðileg þyrping tengdra fyrirtækja, birgja, þjónustuaðila, fyrirtækja í tengdum atvinnugreinum og stofnana á sérhæfðum sviðum sem eiga í samkeppni og einnig í samvinnu.

**Þríþætt samstarf/þríeyki atvinnulífsins** (e. triple helix) – tengsl háskóla, atvinnulífsins og opinberra aðila. Meginmarkmið samstarfsins er að efla tengsl milli fyrirtækja, opinberra stofnana, háskóla og rannsóknastofnana, til að stuðla að tækniyfirfærslu, opna fyrir flæði þekkingar og ná frekari árangri í nýsköpun og rannsóknum. Mikilvægt er að umrætt samstarf sé notendadrifið og unnið út frá markaðslegum forsendum.

**Þróunarsetur** – rannsóknar- og menntasetur á landsbyggðinni sem miða að því að styðja við atvinnulífið á viðkomandi svæði.

### Skapandi greinar

Óumdeilt er að þekking og skapandi viðhorf eru leiðandi þættir í atvinnuuppbyggingu og þróun viðskipta. Sýnt hefur verið fram á samhengi milli hagvaxtar og þróunar skapandi greina meðal þjóða og svæða (Richard Florida). Sem betur fer er að skapast hér á landi viðtækur skilningur á mikilvægi þessara greina í atvinnuþróun og verðmætasköpun. Mismunandi skilningur er á því hvað séu skapandi störf en hér er stuðst við þær skilgreiningar Richard Florida að það séu störf í vísindum, arkitektúr, verkfræði, hönnun, kennslu og listsköpun og sérfræðistörf í viðskiptalífinu. Undir forystu Norrænu ráðherranefndarinnar var sett á laggirnar samstarfsverkefni Norðurlanda á þessu sviði, KreaNord. Samstarfsaðilar í KreaNord komu sér saman um stefnumótunartillögu sem byggðist á eftirfarandi sýn: „Skapandi greinar eru drifkraftur hagvaxtar, atvinnusköpunar og nýsköpunar á Norðurlöndum. Sameiginlegar aðgerðir munu stuðla að aukinni samkeppnishæfni þessara atvinnugreina, styrkja stöðu þeirra á heimsmarkaði og sýna hvernig þær geta stuðlað að virðisauka í öðrum greinum.“

Í atvinnustefnu fyrir Ísland er nauðsynlegt að taka mið af þeim aðgerðum sem

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)

settar eru fram af KreaNord. Einnig er nauðsynlegt að atvinnustefnan taki mið af þeirri vinnu sem nú stendur yfir við að greina mikilvægi skapandi greina hér á landi og verður birt fyrri hluta árs 2011.

*Við mótun sóknarsviða í þessum drögum er ekki getið um skapandi greinar heldur reynt að fjalla um þær greinar sem flestir telja skapandi undir öðrum heitum. Þetta er gert til að halda gleggri sýn á umræddar greinar frekar en að slá þeim saman undir einu heiti.*

### Samþætting áætlana

Til að árangur við framkvæmd atvinnustefnunnar náist er mikilvægt að samþætta einstaka opinberar áætlanir (geiraáætlanir) við framtíðasýn, stefnu og markmið atvinnustefnunnar. Segja má að þetta sé hornsteinn markmiðsbundinn atvinnustefnu og undirstaða þess að opinbert fjármagn nýtist betur en ella við atvinnu- og verðmætasköpun. Hér er m.a. um eftirfarandi áætlanir að ræða:

Byggðaáætlun

Áætlun Vísinda- og tækniráðs

Samgönguáætlun

Áætlanir fyrir einstaka landshluta o.fl.

Lagt er til að umræddar áætlanir skuli móta skorkort eða stefnukort við stefnu og markmið atvinnustefnunnar á hverjum tíma. Þannig verður atvinnustefnan árangursdrifin að framtíðarsýninni og meginmarkmiðum.

### Framkvæmd og eftirfylgni

Eins og bent hefur verið á er nauðsynlegt að atvinnustefnan sé lifandi gagn og henni sé fylgt eftir með hliðsjón af framtíðasýn og markmiðum. Meginkjarni stefnunnar þarf helst að vera óháður stjórnaröflum á hverjum tíma þó svo að það sé eðlilegt að áherslur breytist eftir því hver sé við stjórn. Gæta þarf að því að sterk tengsl séu við opinbera aðila við framkvæmd stefnunnar og nauðsynlegt er að stofnuð sé eining til að halda utan um framkvæmd og uppfærslu atvinnustefnunnar á hverjum tíma. Slík eining getur verið hluti af stjórnsýslunni en henni má einnig úthýsa til aðila á markaði. Samhliða framangreindu hlutverki þyrfti slík eining að móta samkeppnisviðmið sem fylgt væri eftir til að ná þeirri samkeppnishæfni sem stefnt er að. Í þessu sambandi er áhugavert að skoða viðmið Alþjóðaæfnahagsráðsins, viðmið sem OECD setur fram og þau sem komu fram í erindum á ráðstefnu á vegum 20/20 sóknaráætlunar á Selfossi 21. janúar 2010.

### Lokaorð

Veruleg vinna og fjármunir fara í mótun verkefnis eins og þess sem hér er lýst. Það er því von höfundar að vinnan nýtist á einn eða annan hátt og þá meira sem fóður í umræðu, það er að segja að hún verði til þess að teknar verði ákvarðanir um meginatriði atvinnuuppbyggingar í framtíðinni.

## Stjórnmal og stjórnsýsla vefþimarit (erindi og greinar)

Við framsetningu á atvinnustefnu þarf að huga að þörfum ólíkra aðila og hlutverki þeirra. Þannig þarf stefnan að vera aðgengileg almennum borgarum, hafa sterka skírskotun til aðila innan ólíkra atvinnugreina, vera fagleg og auðvelda opinberum aðilum jafnt sem einkaaðilum að fylgja henni eftir á markvissan hátt. Ég vil þakka þeim fjölmörgu sem tóku þátt í þessu verkefni, sérstaklega samstarfsfyrirtækjum mínum Netspor og Expertus, en jafnframt samstarfsmönnum mínum á Nýsköpunarmiðstöð Íslands og þá einkum Jóni Hreinssyni, áhugamanni um stefnumótun og fjármálastjóra Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands.

### Heimildir

- Berglind Hallgrímsdóttir (2010). „Nýsköpun og þróun.“ Stefnumótunarfundur 20/20 sóknaráætlunar með forsætisráðherra, lykilfólki og öðrum sem komið hafa að mótun sóknaráætlunar á Hótel Selfossi 21. janúar 2010.
- Bugge, M.M., Hauknes, J., og Slipersæter, S. (e.d.). *Innovation and heterogeneity in the public sector Module1 – Conceptual Framework Preliminary Draft*. Noregur: Norwegian Institute for Studies in Innovation.
- Dagur B. Eggertsson (2010). „Markmið, skipulag, staða verkþátta og afurðir.“ Stefnumótunarfundur 20/20 sóknaráætlunar með forsætisráðherra, lykilfólki og öðrum sem komið hafa að mótun sóknaráætlunar á Hótel Selfossi 21. janúar 2010.
- Davíð Lúdvíksson (2010). „Niðurstöður hátækni- og sprotabings 2009.“ Ráðstefnan Sóknaráætlun fyrir Ísland: Horft til framtíðar fyrir atvinnulíf og samfélag á Radisson SAS Hótel Sögu 28. janúar 2010.
- Erna Hauksdóttir 2010. „Sóknaráætlun fyrir Ísland – ferðaþjónusta.“ Ráðstefnan Sóknaráætlun fyrir Ísland: Horft til framtíðar fyrir atvinnulíf og samfélag á Radisson SAS Hótel Sögu 28. janúar 2010.
- Finnur Oddsson (2010). „Sókn er besta vörnin.“ Ráðstefnan Sóknaráætlun fyrir Ísland: Horft til framtíðar fyrir atvinnulíf og samfélag á Radisson SAS Hótel Sögu 28. janúar 2010.
- Florida, R. (2004). *The Rise of The Creative Class*. New York: HarperCollins.
- Florida, R. (2006). *The Flight of The Creative Class*. New York: HarperCollins.
- FORA (2009). *New Nature of Innovation*. Kaupmannahöfn.
- Creating an Innovative Europe* (2006). Belgía: Evrópusambandið.
- Guðlaugur Stefánsson (2010). „Skilvirkni markaða, þróunarstig viðskiptalífs.“ Stefnumótunarfundur 20/20 sóknaráætlunar með forsætisráðherra, lykilfólki og öðrum sem komið hafa að mótun sóknaráætlunar á Hótel Selfossi 21. janúar 2010.
- Guðrún Nordal (2010). „Byggt á sterkum stöðum.“ Ráðstefnan Sóknaráætlun fyrir Ísland: Horft til framtíðar fyrir atvinnulíf og samfélag á Radisson SAS Hótel Sögu 28. janúar 2010.
- Gylfi Arnbjörnsson (2010). „Atvinnustefna ASÍ.“ Ráðstefnan Sóknaráætlun fyrir Ísland: Horft til framtíðar fyrir atvinnulíf og samfélag á Radisson SAS Hótel Sögu 28. janúar 2010.
- Haraldur Benediktsson (2010). „Íslenskur landbúnaður.“ Ráðstefnan Sóknaráætlun fyrir Ísland: Horft til framtíðar fyrir atvinnulíf og samfélag á Radisson SAS Hótel Sögu 28. janúar 2010.

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)

- Hörður Arnarson (2009). „Áskorun atvinnulífsins.“ Morgunverðarfundur um samkeppnishæfni Íslands á Hilton Reykjavík Nordica 29. september 2009.
- Irena Mia (2009). „Assessing Iceland's competitiveness in times of crisis: findings of the Global Competitiveness Index 2009-2010.“ Morgunverðarfundur um samkeppnishæfni Íslands á Hilton Reykjavík Nordica 29. september 2009.
- Jón Steindór Valdimarsson (2010). „Mótum eigin framtíð.“ Ráðstefnan Sóknaráætlun fyrir Ísland: Horft til framtíðar fyrir atvinnulíf og samfélag á Radisson SAS Hótel Sögu 28. janúar 2010.
- Karl Friðriksson (2010). „Mótun atvinnustefnu.“ Stefnumótunarfundur 20/20 sóknaráætlunar með forsætisráðherra, lykilfólki og öðrum sem komið hafa að mótun sóknaráætlunar á Hótel Selfossi 21. janúar 2010.
- Katrín Jakobsdóttir (2009). „Kynning á 20/20 Sóknaráætlun: Endurreisn, sóknarfæri og samkeppnishæfni.“ Morgunverðarfundur um samkeppnishæfni Íslands á Hilton Reykjavík Nordica 29. september 2009.
- Kristín Ingólfssdóttir (2010). „Menntun og nýsköpun.“ Stefnumótunarfundur 20/20 sóknaráætlunar með forsætisráðherra, lykilfólki og öðrum sem komið hafa að mótun sóknaráætlunar á Hótel Selfossi 21. janúar 2010.
- Kristín Vala Ragnarsdóttir (2010). „Auðlindir, sjálfbærni, jafnrétti.“ Stefnumótunarfundur 20/20 sóknaráætlunar með forsætisráðherra, lykilfólki og öðrum sem komið hafa að mótun sóknaráætlunar á Hótel Selfossi 21. janúar 2010.
- Magnús Árni Magnússon og Sveinn Agnarsson (2010). „Ísland 2009 – stöðuskýrsla.“ Stefnumótunarfundur 20/20 sóknaráætlunar með forsætisráðherra, lykilfólki og öðrum sem komið hafa að mótun sóknaráætlunar á Hótel Selfossi 21. janúar 2010.
- Norræna ráðherra ráðherraráðið (2010). *Skapandi greinar og bagvöxtur á Norðurlöndum*. KreaNord.
- OECD (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3. útg.) París.
- Ragnhildur Arnljótsdóttir (2010). „Endurskipulagning opinberrar þjónustu hvað stendur til?“ Ráðstefna og vinnustofa um endurskipulagningu opinberrar þjónustu á Grand Hótelu 18. febrúar 2010.
- Ragnhildur Hjaltadóttir (2010). „Efling sveitarstjórnarstigsins verkefnaflutningur og áhrif hans.“ Ráðstefna og vinnustofa um endurskipulagningu opinberrar þjónustu á Grand Hótelu 18. febrúar 2010.
- Runólfur Smári Steinþórsson (2009). „Hvernig mætti efla samkeppnishæfnina?“ Morgunverðarfundur um samkeppnishæfni Íslands á Hilton Reykjavík Nordica 29. september 2009.
- Samtök iðnaðarins (2010). *Atvinna fyrir alla – aðgerðaáætlun 2010 um uppbyggingu atvinnulífsins*. Reykjavík.
- Steingrímur J. Sigfússon (2010). „Endurskipulagning opinberrar þjónustu af hverju?“ (2010). „Efling sveitarstjórnarstigsins verkefnaflutningur og áhrif hans.“ Ráðstefna og vinnustofa um endurskipulagningu opinberrar þjónustu á Grand Hótelu 18. febrúar 2010.
- Sveinn Hjörtur Hjartarson (2010). „Sóknarfæri í sjávarútvegi.“ Ráðstefnan Sóknaráætlun fyrir Ísland: Horft til framtíðar fyrir atvinnulíf og samfélag á Radisson SAS Hótel Sögu 28. janúar 2010.
- Vilhjálmur Egilsson (2010). „Sóknaráætlun 20/20.“ Ráðstefnan Sóknaráætlun fyrir Ísland:

## Stjórnsmál og stjórnsýsla veftímarit (erindi og greinar)

Horft til framtíðar fyrir atvinnulíf og samfélag á Radisson SAS Hótel Sögu 28. janúar 2010.

Þórólfur Árnason (2010). „Framlag hátækni- og sprotafyrirtækja til endurreisnar.“

Ráðstefnan Sóknaráætlun fyrir Ísland: Horft til framtíðar fyrir atvinnulíf og samfélag á Radisson SAS Hótel Sögu 28. janúar 2010.

