



# Skógrækt ríkisins

Þekking – Þróun – Þjónusta

## Stefnumótun

2003 - 2007

# Efnisyfirlit

1 Samantekt	3
2 Hlutverk	4
3 Leiðarljós og framtíðarsýn	6
4 Stjórnskipulag	9
5 Áherslur gagnvart hagsmunaaðilum	17
6 Stefnumótandi þættir innri málaflokka	20



# 1 Samantekt

Greiningarvinna vegna stefnumótunar þessarar er unnin af starfsmönnum Skógræktar ríkisins (SR). Hún byggist á greiningu á starfseminni sem fram fór í haustið 2002 og meginniðurstöðum stefnumótunarfundar sem fram fór í desember sama ár. Meginatriði stefnunnar voru mótuð á grundvelli vinnu starfsmanna og voru þau síðan útfærð af ráðgjöfum IBM í samvinnu við stjórnendur stofnunarinnar.

Í eftirfarandi greinargerð er að finna skilgreiningu á hlutverki SR, leiðarljós og framtíðarsýn, nýtt stjórnskipulag, áherslur stofnunarinnar gagnvart hagsmunaaðilum og stefnumótandi þætti innri málaflokka.

Stefna SR er safn ákvarðana sem hafa langtímaáhrif á framkvæmd verkefna stofnunarinnar og stuðla að réttri nýtingu þeirra fjármuna og þess mannafla sem ráðstafað er til verkefna hennar. Mikilvægt er að þær leiðir og aðgerðir sem nauðsynlegar eru til breytinga verði skilgreindar, þeim hrint í framkvæmd og árangur mældur.

Stefnumótun SR tekur mið af lögbundnu hlutverki stofnunarinnar og byggist á þremur meginstefjum: öflun og miðlun þekkingar, þjónustu við hagsmunaaðila og þróun starfseminnar í takt við þarfir íslensks samfélags.

Framtíðarsýnin er sett fram til viðmiðunar fyrir þau markmið sem SR vill ná, þannig að hægt verði að uppfylla nútímalegar kröfur í opinberum rekstri um öflun og miðlun þekkingar og reynslu, skilvirka þjónustu og uppbyggileg samskipti við alla hagsmunaaðila.



## 2 Hlutverk

### **Tilgangur**

Skógrækt ríkisins er þekkingar-, þróunar- og þjónustuaðili sem vinnur með og fyrir stjórnvöld, almenning og aðra hagsmunaaðila að rannsóknum, ráðgjöf og þekkingarmiðlun á sviði skógræktar. Þá er stofnunin í forsvari fyrir Íslands hönd í erlendu samstarfi á sviði skógræktar.

Skógrækt er þáttur í mótun búsetuskilyrða á Íslandi og hefur mikil áhrif á sviði umhverfismála og auðlindasköpunar í landinu.

SR leitast við að auka og beita til fullnustu þekkingu og reynslu starfsmanna stofnunarinnar í þágu skógræktar á Íslandi.

SR hefur frumkvæði að og tekur þátt í innlendu og erlendu samstarfi á fagsviðum sínum.

### **Hlutverk í hnotskurn**

#### **Þekking**

- Leiðandi afl
- Málsvari skógræktar
- Vörður sem vísa veginn
- Fagþekking/reynsluþekking

#### **Þjónusta**

- Samskipti út á við
- Hagnýt miðlun
- Miðlun vegna ímyndar
- Samræming - yfirsýn/málsvari
- Verndun skóga

#### **Þróun**

- Þjóðskógar
- Auðlind - verðmæti
- Þróun fjölnytjaskógræktar
- Skógvæðing Íslands

### **Hlutverki sínu sinnir stofnunin með því að:**

- vinna að rannsóknum og þróunarstarfi.
- stunda og stuðla að öflun og miðlun hagnýtra upplýsinga um skógrækt á Íslandi.



- veita ráðgjöf til stjórnvalda og annarra á sviði skógræktar.
- sinna áætlanagerð og reglulegu mati á starfseminni.
- koma á stjórnskipulagi sem þróast með verkefnum stofnunarinnar.
- hafa frumkvæði að samnýtingu upplýsinga, búnaðar og þekkingar með aðilum í skyldri starfsemi.
- fylgjast með þróun sambærilegrar starfsemi erlendis og hagnýta þær upplýsingar sem að gagni koma.
- greina þarfir íslensks samfélags fyrir upplýsingar á sviði skógræktar og tryggja að þær verði hafðar að leiðarljósi í starfseminni.
- hvetja og styðja aðra aðila í samfélaginu til skógræktar.
- eiga öflugt samstarf við aðila sem vinna að málefnum er tengjast hlutverki stofnunarinnar.

**Ábyrgð starfsmanna SR felst í því að vinna að því að hún uppfylli hlutverk sitt. Það gera þeir með:**

- stöðugu mati á reynslu sinni og endurnýjun þeirrar þekkingar sem þeir búa yfir, þannig að hvort tveggja sé í takt við þarfir samfélagsins hverju sinni.
- setningu verklagsreglna og með sameiginlegu mati á árangri sem ætlað er að tryggja gæði starfsins.
- því að sýna frumkvæði, kraft og áráðni í störfum sínum.
- eftirliti með framkvæmd laga um skógrækt og reglugerða sem settar eru á grundvelli þeirra.



## 3 Leiðarljós og framtíðarsýn

### Leiðarljós

Í faglegu starfi sínu skal Skógrækt ríkisins taka sér til fyrirmyndar vistfræðilega hegðun framsækings og dugmikils frumherja í plönturíkinu. Með þekkingaröflun, faglegri leiðsögn og stöðugri endurskoðun starfseminnar skal hún leitast við að nema auðnir, byggja upp skjól og næringarforða (í formi þekkingar), búa í haginn fyrir aðra – hörfa síðan og nema nýjar auðnir.

SR leitast við að sinna þekkingar-, þróunar- og þjónustuhlutverki sínu gagnvart stjórnvöldum, almenningsi og öðrum hagsmunaaðilum þannig að skógrækt á Íslandi megi blómstra um ókomna framtíð.

SR vinnur að því að ný heildstæð skógræktarlög líti dagsins ljós.

SR leitast við að sjá til þess að á hverjum tíma sé til þekking og reynsla hjá stofnuninni sem nýtist til rannsókna, eftirlits, ráðgjafar, fræðslu og þekkingarmiðlunar til þeirra sem stunda skógrækt.

SR leitast við að mæta kröfum um góða stjórnsýslu og markvissa vinnslu verkefna stofnunarinnar á sviði skógræktar.

### Framtíðarsýn

#### Faglegar áherslur

Skógrækt ríkisins aftar og miðlar samfélaginu þekkingu og reynslu á sviði skógræktar og hefur yfirsýn yfir stöðu málaflokksins sem byggist á eftirlits-, rannsóknar-, fræðslu-, og þjónustuhlutverki stofnunarinnar.

SR beitir sér fyrir því að byggja upp skógarauðlind og gæta sérstaklega að framlagi hennar til kolefnisbúskapar heimsins. Það er gert með því að veita framlög til landeigenda, einkum bænda, til skógræktar þar sem skógræktarskilyrði eru vænlegust. Slík skógrækt þarf að vera vandlega skipulögð af skógræðingum m.t.t. tegundavals og aðferða. Með því verða mestar líkur á að upp vaxi skógur þar sem viðarvöxtur og viðargæði eru slík að skógurinn verði að lokum arðbær (efnahagslega sjálfbær) ásamt því að vera vistfræðilega sjálfbær og í sátt við viðhorf almennings (félagslega sjálfbær).



SR leggur áherslu á að tryggja og bæta erfðir trjátegunda. Rækta þarf skóga með það að markmiði að framleiðni þeirra á viði, öðrum afurðum og annarri þjónustu sé mikil. Þetta verður best gert með úrvali, kynbótum og frærækt hérlendis.

Stefna SR í landnýtingu felur það m.a. í sér að þegar skóglendi er nýtt til beitar sé beit stjórnað þannig að það geti endurnýjað sig á eðlilegan hátt. Þetta þýðir að engin beit skuli vera í skóglendi að vetrarlagi og að sumarreit verði hófleg. Framfylgja þarf reglum um eftirlit með innflutningi lifandi plantna og plöntuhluta, en með þeim er líklegast að skaðvaldar komist til landsins.

Viðhalda þarf, vernda og auka líffræðilega fjölbreytni í skógarvistkerfum. Auka þarf rannsóknir á líffræðilegri fjölbreytni í íslenskum skógum, bæði birkiskóglendum og ræktuðum skógum, því þekking er grundvöllur þess að hægt sé að taka skynsamlegar ákvarðanir og forðast slys. Einnig þarf að efla ráðgjöf og fræðslu.

Viðhalda þarf og auka verndarhlutverk skóga. Með verndarhlutverki skóga er einkum átt við jarðvegsvernd, vatnsvernd, vatnsmiðlun og skjólmyndun. Þá má líta á kolefnisbindingu skóga sem loftslagsvernd. Halda þarf áfram að rækta skóga sem einkum eru atlaðir til útivistar í grennd við þéttbýli. Stuðla þarf að góðu aðgengi fólks að skóglendum. Rækta þarf skóga sem bæði eru aðlaðandi til útivistar og til prýði í landslaginu.

### **Almennar áherslur**

Stjórnendur SR munu sjá til þess að stjórnvöld geti ávallt borið traust til stofnunarinnar hvað varðar fagleg, fjármálaleg og stjórnunarleg málefni.

SR beitir sér fyrir því að treysta framþróun skógræktar með faglegri ráðgjöf, markvissri skógarfræðslu og skógaruppeldi, m.a. með öflugum samstarfi við skógræktarfélag, skógarbændur, skóla og uppeldisstofnanir.

SR er vakandi fyrir möguleikum sem gefast til samstarfs eða samhæfingar við alla aðila sem vinna að verkefnum á sviði skógræktar og landbóta.

SR er framsækin stofnun, sem mótar stefnu, samræmir vinnubrögð, hvetur til verka og er leiðandi á sviði rannsókna og þekkingarmiðlunar í skógrækt.

Stofnunin verður fjármögnuð af framlagi ríkisins á fjárlögum en byggir rekstrarafkomu sína einnig á öflun sértekna. Lögð er áhersla á að sértekjuöflun verði ekki sjálfstætt markmið,



heldur verði lagt mat á arðsemi og réttmæti sértekjuöflunar í hverju verkefni fyrir sig.

Hagsmunaaðilar í skógrækt treysta því að SR sé sá aðili sem best er til þess fallinn að fara með forystu í skógræktarmálum á Íslandi, hafa yfirsýn og vera málsvari skógræktar á landsvísu.

Stefnt er að því að til verði öflug upplýsingaveita, m.a. um útbreiðslu og ástand skóglenda á Íslandi (Íslensk skógarúttekt) sem verði grundvöllur að góðri ákvarðanatöku á þessu sviði.

SR á að vera eftirsóttur vinnustaður fyrir metnaðarfulla einstaklinga með menntun, reynslu og hæfni til að takast á við áhugaverð verkefni. Vinnuaðstaða, aðbúnaður og tæki taka mið af eðli starfseminnar.

Starfsmenn stofnunarinnar eru helsta auðlind hennar. Árangurinn af starfseminni byggist á hæfni, framsýni og frumkvæði þeirra.

Stofnunin stefnir að því að kynna starfsemi sína með samræmdum hætti fyrir helstu markhópum, þannig að sem flestir viti fyrir hvað hún stendur og hvert hlutverk hennar er.

Notendur þjónustu SR skulu hafa aðgang að hagnýtum upplýsingum um skógrækt, m.a. á heimasíðu sem verður að hluta gagnvirkur miðill. Öll frekari þróun starfseminnar mun taka mið af því að nýta rafræn samskipti til hins ýtrasta. SR stefnir að því að þjónustan þróist í takt við kröfur upplýsingasamfélagsins.



## 4 Stjórnskipulag

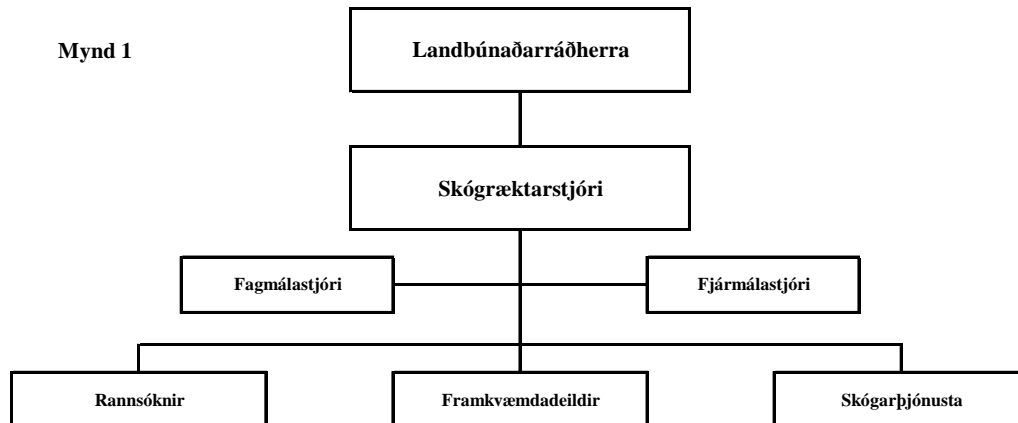
Síðustu ár hafa verið miklir breytingatímar hjá Skógrækt ríkisins. Á þessum tíma hefur stofnunin breyst úr því að vera einn helsti skógræktaraðili á landinu yfir í að vera þjónustustofnun fyrir landshlutabundin skógræktarverkefni, svonefnda bændaskóga, og aðra skógræktaraðila.

Breytingar þessar í ytra umhverfi stofnunarinnar hafa m.a. þrýst á um að unnin verði stefnumótun í ljósi breytts hlutverks starfseminnar. Stjórnskipulag er eitt af þeim tækjum sem notuð eru til þess að hrinda nýrri stefnumótun í framkvæmd. Í greiningarvinnu við undirbúning stefnumótunarinnar komu fram margvíslegar ábendingar um tækifæri til úrbóta á stjórnskipulagi. Þær ábendingar vörðuðu einkum boðleiðir, ákvarðanatöku og skort á samvinnu þvert á ólík svið starfseminnar. Viðtöl við starfsmenn leiddu sambærilega atriði í ljós.

Þrátt fyrir að núverandi skipulag þyki bæði opið, sveigjanlegt og með stuttum boðleiðum, þá var niðurstaða greiningarvinnu m.a. sú að skerpa þyrfti á ýmsum formlegum atriðum, eins og ábyrgðarskiptingu, auka þyrfti skilvirkni, skýra boðleiðir, auka upplýsingaflæði og auka valddreifingu. Markmiðið er síðan að breytingar í þessa átt leiði til þess að sú þekking og reynsla sem SR býr yfir komist enn betur til skila út í samfélagið, þjónusta við viðskiptavinum stofnunarinnar batni og draga megi úr rekstrarkostnaði.

### **Núverandi stjórnskipulag**

Á mynd 1 er skipurit stofnunarinnar eins og það er talið líta út eftir greiningarvinnuna og viðtöl við starfsmenn. Almennt líta skógarverðir þannig á að skógræktarstjóri sé yfirmaður þeirra. Þetta atriði er nokkuð á reiki hjá skógræktarráðunautum. Í viðtölum við þá kom fram að þeim er ekki ljóst hvort næsti yfirmaður þeirra er fagmálastjóri eða skógræktarstjóri.



Mynd 1. Núverandi skipurit Skógræktar ríkisins

Í upphafi voru skógræktarráðunautar m.a. ráðnir til þess að gera landnýtingar- og ræktunaráætlanir fyrir fyrirhuguð skógræktarverkefni í landshlutunum. Síðar varð sú breyting að þau urðu sjálfstæð verkefni með eigin stjórn og skipulagi. Á starfssvæðum þriggja verkefna hefur verið ráðið starfsfólk til þess að annast allan undirbúning og skipulag skógræktarverkefna bænda á svæðinu. Þannig hefur hlutverk skógræktarráðunauta á þessum svæðum breyst yfir í alhliða ráðgjafarhlutverk við skógarbændur, faglegan stuðning við skógarverði og aukna þátttöku í rannsóknnum, bæði í samstarfi við Rannsóknastöð SR að Mógilsá og sjálfstætt. Þá hafa jafnframt orðið nokkrar breytingar á starfsemi þjóðskóganna eftir að SR hvarf frá framleiðslu yfir í hið nýja þjónustuhlutverk og tilraunastarfsemi. Við þetta hefur starf skógarvarða breyst nokkuð.

## Nýtt stjórnskipulag

Við uppbyggingu nýs skipulags hjá Skógrækt ríkisins er leitast við að auka samhæfingu einstakra sviða og starfseininga, auka og auðvelda samvinnu þvert á ólík svið starfseminnar og almennt séð koma sem best til móts við breytt hlutverk og nýja stefnu í þeim tilgangi að bæta þjónustu stofnunarinnar. Meginmarkmiðin með nýju skipulagi eru eftirfarandi:

- Að bæta þjónustu við viðskiptavini stofnunarinnar með markvissari og skipulagðari vinnubrögðum.
- Að ná fram skýrari ábyrgðar- og verkaskiptingu, með skilgreiningu viðfangsefna helstu starfseininga og verkefna.



- Að gera boðleiðir markvissari og skýrari þannig að stjórnendum og starfsmönnum sé ljóst hver sé þeirra næsti yfirmaður.
- Að skilgreina stjórnskipulagslega virkni starfseminnar, þannig að samhæfing náist, m.a. með því að beita samráðsfundum, bæta upplýsingaflæði milli sviða, þróa áætlanagerð og skýra hlutverk stjórnenda á grundvelli starfslýsinga.
- Að skerpa verkaskiptingu milli stjórnenda í yfirstjórn, m.a. til þess að tryggja hraða og öryggi í ákvarðanatöku á því stigi skipuritsins.
- Að skilgreina, hvetja til og auðvelda samvinnu þvert á ólík svið starfseminnar. Ljóst þarf að vera á hvaða formi samstarf og stuðningur er í hverju tilfelli fyrir sig.
- Að auka vægi verkefnastjórnar og gera um leið meiri kröfur til verkefnisstjóra stærri verkefna þannig að ábyrgð og stjórnun verkefna þvert á svið og einingar starfseminnar verði skýrari. Að bæta áætlanagerð í starfseminni, s.s. rannsóknaráætlanir, verkefnaáætlanir og starfsáætlanir sviða, með það að markmiði að hámarka nýtingu fjármagns og starfsfólks.
- Að samræma markaðs- og kynningarmál allra eininga SR.

### Skilgreining sviða

Mynd 2 sýnir nýtt stjórnskipulag SR. Þar er starfseminni skipt í þrjú svið, þ.e. **fjármálasvið**, **rannsóknasvið** og **þróunarsvið**. Það fyrstnefnda er stoðsvið og snýr fyrst og fremst að innra starfi SR, þ.e. fjármála- og rekstrarþjónustu fyrir þjónustusvið stofnunarinnar. Þeim þáttum starfseminnar sem aðallega snúast um þjónustu við skógræktaraðila, rannsóknir, fræðslu, ráðgjöf, árangursmat og miðlun upplýsinga, er skipt í tvö megin svið í tillögunni. Þau eru rannsóknasvið og þróunarsvið.



Mynd

2. Tillaga að nýju skipuriti.

**Rannsóknasvið**

Rannsóknasvið SR sinnir rannsóknastarfi og þekkingaröflun á vegum stofnunarinnar. Rannsóknasvið vinnur með og fyrir stjórnvöld, almenning og aðra hagsmunaaðila að rannsóknum, þróun og miðlun þekkingar á sviði skógræktar.

Sviðið leitast við að treysta framþróun skógræktar á Íslandi og miðla þekkingu til notenda þjónustunnar, skógræktenda í landinu, með birtingu ritverka, fræðslu (kennslu, námskeiðum, fyrirlesturum) og ráðgjöf. Rannsóknasvið leitast við að vera leiðandi afl á sviði skógræktarrannsókna í landinu. Sviðið á frumkvæði að og tekur þátt í innlendu og erlendu samstarfi um rannsóknir á sínu fagsviði í þeim yfirlýsta tilgangi að standast alþjóðlegar kröfur til vísindamanna á sínu sviði jafnframt því að gagnast íslensku samfélagi. Rannsóknasvið leggur höfuðáherslu á hagnýtar rannsóknir í þágu skógræktar og skógverndar sem og grunnrannsóknir á íslenskum skóglendum. Einnig leggur sviðið áherslu á að vera upplýsingaveita um skóglendi Íslands. Rannsóknasvið mun tryggja hagnýtt gildi starfsemi sinnar með tengslum og víðtæku samráði við atvinnugreinina skógrækt og þá hagsmuna- og samstarfaðila sem nefndir eru í kafla 5 hér á eftir.

**Þróunarsvið**

Hlutverk Þróunarsviðs SR er að hafa umsjón með þjóðskógum og fást við fræðslu, ráðgjöf og áætlanagerð. Stuðlað er að farsælli framþróun skógræktar á Íslandi, einkum með leiðum öðrum en rannsóknum, en engu að síður með þátttöku í



rannsóknastarfi. Meðal leiða eru: að reka þjóðskógana þannig að þeir nýtist til útivistar og kynningar fyrir almenning, að þróa verklag í meðferð skóga og skógfræðilegar aðferðir, s.s. um grisjun og nýtingu skógarafurða; að þróa áætlanagerð svo að áætlanir nýtist sem best við að ná settum markmiðum; að taka öflugan þátt í fræðslustarfi og þróun þess; að meta árangur í skógrækt og hafa eftirlit með ýmsum þáttum skógræktar; o.m.fl. Einstök verkefni verða unnin eftir því sem hentar og eftir reynslu og þekkingu einstakra starfsmanna þvert á bókhaldsdeildir og svið. Skógarverðir og starfsfólk þjóðskóga, sem og ráðunautar SR heyra formlega undir Þróunarsvið, en taka einnig þátt í sameiginlegum verkefnum sem ganga þvert á svið og aðrar einingar stofnunarinnar.

### **Fjármálasvið**

Hlutverk fjármálasviðs er að hafa yfirumsjón með fjármálum, bókhaldi, skrifstofuþjónustu, starfsmannamálum og annarri stoðþjónustu stofnunarinnar. Sviðið hefur umsjón með gerð fjárhagsáætlunar fyrir stofnunina og hefur eftirlit með framgangi hennar. Fjármálasvið ber ábyrgð á því að uppgjör og upplýsingar berist til annarra stjórnenda og verkefnisstjóra þegar það á við. Sviðið er ennfremur ábyrgt fyrir gerð ársreiknings og miðlun fjármálaupplýsinga til Fjársýslu ríkisins, Ríkisendurskoðunar, landbúnaðarráðuneytisins, fjármálaráðuneytisins o.fl. Fjármálasvið annast einnig rekstur upplýsingakerfa, heimasíðu og tölvupóstkerfis, ýmiss konar aðstoð við starfsfólk, og hefur yfirumsjón með innkaupum og daglegum rekstri aðalskrifstofu. Starfsmenn fjármáladeildar sjá um viðöku fylgiskjala, skráningu, afstemmingu og úrvinnslu rekstrarupplýsinga.

### **Stjórnun, samhæfing og ábyrgð verkefna**

Sú staðreynd að starfsemi Skógræktar ríkisins er dreifð um landið hefur áhrif á stjórnun stofnunarinnar og er leitast við að mæta þeim í þeirri tilhögun sem hér er lýst.

Stjórnunarleg uppbygging SR krefst bæði einfaldleika og sveigjanleika vegna landfræðilegrar dreifingar starfseminnar. Til að hægt sé að stuðla að hraðari ákvarðanatöku þarf að tryggja stuttar boðleiðir og skýr hlutverk. Nauðsynlegt er að ábyrgð og völd fari saman hjá öllum þeim sem gegna stjórnunarhlutverki, þ.m.t. verkefnastjórum. Skapa þarf brag samráðs og samræmingar sem byggist fyrst og síðast á góðum samskiptum og ríkri upplýsingamiðlun.



Til að tryggja stjórnskipulagslega virkni og samhæfingu er starfseminni stjórnað á grundvelli skilgreindra verkefna. Á hverju sviði fyrir sig eru föst stærri verk svið sem lýst hefur verið hér að ofan. Undir hverju verk sviði geta verið mörg verkefni, en nauðsynlegt er að þau séu fyrirfram skilgreind og að skipaður verði einn verkefnisstjóri með hverju verkefni.

Sum föst stærri verkefni geta tilheyrt bæði rannsóknasviði og þróunarsviði. Í slíkum tilvikum er nauðsynlegt að skipa einn verkefnisstjóra frá öðru hvoru sviðinu sem ber stjórnunarlega, fjárhagslega og faglega ábyrgð á framgangi verkefnisins. Verkefnisstjórinn sækir umboð sitt, ábyrgð og skyldur til næsta yfirmanns síns og ráðfærir sig við hann eftir þörfum, t.d. ef upp koma ágreiningsefni, vafamál eða verulegar breytingar sem geta haft áhrif á kostnað eða faglega framvindu verkefnisins. Ef aðrir starfsmenn verkefnis tilheyra öðru sviði en verkefnisstjóri, þá leita þeir til næsta yfirmanns síns varðandi sömu erindi. Það er hins vegar nauðsynlegt að sú þverfaglega samvinna sem þannig á sér stað milli starfsmanna ólíkra sviða og eininga gangi eins snurðulaust fyrir sig og hægt er. Þessi þáttur er í raun lykillinn að því að skipulag sem þetta gangi upp.

Verkefnisstjóri stofnar verknúmer í verkþókhaldi, í samráði við fjármálastjóra, áður en framkvæmd verkefnisins hefst. Hann tryggir að rekstrarleg og fagleg umsjón með verkefninu sé með þeim hætti að hægt sé að hafa yfirsýn yfir framgang þess og niðurstöður. Þessi verkefni SR skal vinna á grundvelli verklags sem felur í sér markmiðssetningu, gerð áætlana, öflun gagna og upplýsinga, úrvinnslu og mat á árangri eða framkvæmd.

## Fundir

Ákveðinn hluti af stjórnun og samhæfingu í starfsemi SR er byggður upp í kringum fundi sem haldnir eru eftir skilgreindri fundaáætlun.

Skógræktarstjóri, fjármálastjóri, rannsóknastjóri og þróunarstjóri skipa framkvæmdaráð, sem kemur saman mánaðarlega en á þrjá stutta símafundi þess á milli. Tilgangur fundanna er að upplýsa um helstu mál á dagskrá og má gera ráð fyrir því að framvinda innleiðingar stjórnskipulags og stefnu SR verði fyrirferðamikill þáttur í starfsemi framkvæmdaráðsins fyrst um sinn. Hugmyndir að nýjum stærri verkefnum skulu ræddar í framkvæmdaráði og er nauðsynlegt að fyrir liggi verk-, tíma- og fjárhagsáætlun áður en nýtt verkefni getur hafist. Sérstakar verklagsreglur skulu settar um smærri verkefni og daglegan rekstur, þannig að ákvarðanatataka verði skjót og markviss.



Drögum að dagskrá fundanna skal dreift tveimur dögum fyrir hvern fund.

**Hugsanleg umfjöllunarefni funda eru:**

- Fundargerð síðasta fundar
- Mótun markmiða í starfseminni og eftirfylgni við þau
- Starfsáætlanir sviða
- Fjármál almennt
- Vinnumagn (áætlun og raun)
- Innkaup
- Fjárfestingar/kaup á búnaði
- Almenn markmiðavinna og eftirfylgni
- Mánaðaruppgjör (áætlun og raun)
- Eftirfylgni við áætlanir og ákvarðanatataka því tengd
- Starfsmannamál og starfsþróun
- Þróun starfseminnar – eftirfylgni við stefnumótun
- Stjórnskipulag og samskipti
- Önnur mál.

Þá er nauðsynlegt að komið verði á reglulegum samráðsfundum einstakra sviða starfseminnar. Þetta verði fastir fundir sem haldnir verði á föstum tíma og boðaðir með dagskrá. Nauðsynlegt er að fundargerðir verði skráðar um umfjöllunarefni, tilefni umfjöllunar og afgreiðslu í hverju máli og þeim dreift annars vegar til þátttakenda og hins vegar til þeirra sem sitja í framkvæmdaráði.

Skipa skal verkefnisstjórn fyrir hvert verkefni sem hefur það hlutverk að gera verkefnisáætlun þar sem skilgreindar eru tímavörður og skipulag verkefnisins, þ.e. þátttakendur og hlutverk þeirra.

Verkefnisstjórnir eiga að tryggja að í hverju verkefni séu í upphafi sett markmið varðandi gæði, tíma og kostnað og sjá til þess að verkefninu sé stýrt eftir áætlun. Þær eiga að sjá til þess að ákvarðanir séu teknar og tryggja að allar stefnumarkandi hugmyndir og tillögur séu teknar fyrir, ræddar og samþykktar af framkvæmdaráði eða viðkomandi stjórnendum. Einnig skulu þær tryggja að skil séu í samræmi við hina upphaflegu markmiðssetningu og verkefnisáætlun.



Verkefnisstjórn er hægt að setja upp þegar verkefni taka til tveggja eða fleiri starfssviða stofnunarinnar. Hópur tilnefndra starfsmanna vinnur verkefnið undir stjórn formanns nefndarinnar sem kallast verkefnisstjóri. Verkefnisstjórn skal ávallt leyst upp þegar verkefni er lokið.

Lagt er til að gerðar verði frekari tilraunir með skipulega spjallrás um ýmislegt sem varðar fagmál o.fl. í skógrækt og að hún verði jafnframt nýtt sem vettvangur til að draga úr faglegrri einangrun þeirra sem starfa í litlum einingum innan SR. Þannig getur hver og einn fylgst með á því fagsviði sem áhugi viðkomandi liggur og haft áhrif. Þannig gæti skapast samráðsvettvangur fyrir faglega umræðu sem orðið getur mikilvægt hjálpartæki við að kortleggja eftirspurn eftir rannsóknum og verkefnum, t.d. fyrir fagráð Mógilsár og yfirstjórn, og jafnframt auðveldað forgangsröðun verkefna. Annar ávinningur gæti verið samræming vinnu við áætlanagerð og notkun hugbúnaðar o.fl. þannig að allir séu upplýstir og sameiginleg þróunarvinna geti farið fram.

Loks er nauðsynlegt að haldinn verði a.m.k. einn almennur starfsmannafundur á hverju ári.



## 5 Áherslur gagnvart hagsmunaaðilum



Skógrækt ríkisins leggur áherslu á góð gagnkvæm samskipti við alla hagsmunaaðila stofnunarinnar. Stefnt er að því að bæta öll samskipti þannig að tryggja megi sem víðtækasta sátt um starfsemi SR meðal allra sem starfa við skógrækt og landnýtingu.

### Stjórnsýsla ríkisins

Rekstur SR er að mestu fjármagnaður með framlagi af fjárlögum ríkisins. Stofnunin leggur áherslu á að nýta sem best það fjármagn sem ráðstafað er hverju sinni til skógræktarmála, m.a. með hagkvæmni í rekstri og aukinni kostnaðarvitund starfsmanna. SR leggur áherslu á að góð og opin samskipti við landbúnaðarráðuneytið og önnur ráðuneyti séu lykilþáttur í að markmið stofnunarinnar náist.

### Atvinnulíf og sveitarfélög

Atvinnulífið og sveitarfélögin í landinu hafa tekið virkan þátt í skógrækt á undanförunum áratugum og því er mikilvægt að SR hlúi að samstarfi og samskiptum við þessa aðila. Þar á meðal eru skógarbændur sem reglulega leita eftir þjónustu,



fræðslu og ráðgjöf frá SR. Samvinna við sveitarfélög er hluti af stærra verkefni við að bæta búsetuskilyrði og tryggja byggð í dreifbýli.

### **Almenningur og skólar**

Mikilvægt er að byggja upp og viðhalda góðri ímynd gagnvart almenningi. Leggja þarf áherslu á upplýsingamiðlun og fræðslu til ræktenda og gefa almenningi tækifæri til að nýta þjóðskógana í frístundum. Mikilvægasti hópurinn er unga kynslóðin, en leggja þarf áherslu á „skógaruppeldi“ grunnskóla- og framhaldsskólanema.

### **Landshlutabundin skógræktarverkefni (LHV)**

Þróun skógræktar hefur verið á þá leið að LHV eru nú stærsti viðskiptavinur SR. Mikilvægt er að gera hlutverkaskiptingu milli þessara aðila skýrari í framtíðinni, þannig að samstarfið einkennist af gagnkvæmri virðingu og opnum samskiptum.

### **Skógræktarfélög, Landssamtök skógareigenda og önnur félagasamtök**

Mikilvægt er að SR hafi frumkvæði að öfluglu samstarfi við skógræktarfélögin og að stofnunin dragi sig í hlé á sviðum þar sem samkeppni ríkir og sem augljóst er að frjáls félög geta sinnt. Landssamtök skógareigenda er hagsmunafélag skógarbænda á landsvísu. Mikilvægt er að samtökin eflist í baráttu fyrir hagsmunum skógareigenda. Ennfremur ber að upplýsa ýmis umhverfisverndarsamtök (s.s. Náttúruverndarsamtök Íslands og Landvernd) um hlut skógræktar í umhverfisvernd.

### **Starfsmenn**

SR leggur áherslu á að laða til sín hæft starfsfólk með fjölbreytta menntun og bakgrunn. Áhersla er lögð á að bjóða upp á góða vinnuaðstöðu, með greiðum aðgangi að upplýsingum og reglulegum tækifærum til endurmenntunar og starfsþróunar. Lögð er áhersla á samvinnu þvert á svið starseminnar og að saman fari völd og ábyrgð.

### **Rannsóknarsamfélag**

SR leggur áherslu á að viðhalda góðum tengslum og efla samstarf við aðrar rannsóknarstofnanir og æðri menntastofnanir, m.a. til þess að nýta sem best þekkingu og fjárfestingar til rannsókna. Hér má nefna RALA, Náttúrufræðistofnun, HÍ, HA, LBH og Garðyrkjuskóla ríkisins. Einnig er mikilvægt að viðhalda góðum samskiptum við þá aðila sem hafa umsjón með fjármögnun rannsókna, svo sem menntamálaráðuneyti, fjármálaráðuneyti, RANNÍS og Framleiðnisjóð landbúnaðarins.



### **Innlendar fagstofnanir**

Starfsemi SR er háð góðum samskiptum og samvinnu við ýmsar innlendar fagstofnanir og samtök. SR á mikilvæg samskipti við þessa aðila, m.a. varðandi umsagnir, samráð, fjármögnun og samrekstur verkefna. Þar á meðal eru Landgræðsla ríkisins, Ferðamálaráð, Umhverfisstofnun, Fornleifavernd ríkisins, Skipulagsstofnun og Bændasamtökin.

### **Erlendir samstarfsaðilar**

Samstarf við erlenda aðila er mikilvægur hluti af starfsemi SR. Sérstaklega á þetta við um rannsókn- og þróunarstarf, þar sem átt hefur sér stað gagnkvæm miðlun þekkingar við erlendar systurstofnanir, vísindaaðila og alþjóðasamtök. Áhersla er lögð á virka þátttöku í verkefnum á vegum rammaáætlana ESB og Norrænu ráðherranefndarinnar. Tryggja þarf að rödd Íslands heyrir í umræðum um ýmsa alþjóðasáttmála.



## 6 Stefnumótandi þættir innri

### málaflokka

#### Almenn þjónusta

##### Markmið:

- Að Skógrækt ríkisins sé leiðandi afl í skógræktarmálum á Íslandi; hafi yfirsýn og verði málsvari skógræktar á landsvísu.
- Að ræktaðir verði fjölbreyttir skógar í þeim tilgangi að bæta umhverfi og treysta búsetu í landinu, auk þess að skapa til lengri tíma litið nýja auðlind fyrir þjóðarbúið. Þetta verði gert í sátt við aðra landnýtingu og landvernd á Íslandi.
- Að ný heildstæð skógræktarlög líti dagsins ljós. Þar komi fram formlegt hlutverk SR sem eftirlits-, rannsóknar- og þjónustuaðila, og umsjón með náttúrulegum birkiskógum og þjóðskógum.
- Að SR hafi skýrt eftirlits- og stjórnsýsluhlutverk gagnvart ríkisstyrktri skógrækt.
- Að SR sé ávallt í hugmyndafræðilegri sókn en ekki vörn.
- Að SR vinni markvisst að því að styrkja stöðu sína, m.a. gagnvart samstarfs- og hagsmunaaðilum og almenningsi. Sterk staða SR er styrkur fyrir landshlutaverkefningunni, skógræktarfélagi og almenna skógræktendur.
- Að SR leggi áherslu á góð samskipti og samvinnu við aðra aðila sem vinna að skyldum málum, til þess að nýta sem best þekkingu og fjármagn til skógræktarmála.
- Að SR hafi gæðastjórnun að leiðarljósi í faglegri vinnu sinni og upplýsi aðila innan og utan stofnunar um það.

##### Leiðir/aðgerðir:

- Að núverandi stefnumörkun verði lokið.
- Nýtt skipurit stofnunar verði samþykkt og innleitt með skipulegum hætti.
- Að starfsmenn SR eigi frumkvæði að því að lög um skógrækt og lög um LHV verði endurskoðuð í samvinnu við aðra hagsmunaaðila (t.d. LHV).



- Að skipulag stofnunarinnar taki mið af langtímamarkmiðum og reglulega verði lagt mat á áhrif breytinga í umhverfinu.
- Gott samstarf við landbúnaðarráðuneyti og stjórnvöld almennt er grundvallaratriði í að verkefni og markmið SR séu í takt við stefnu stjórnvalda. Komið verði á föstum samskiptum milli stjórnenda stofnunarinnar og fulltrúa landbúnaðarráðuneytis.
- Forgangsröðun og tímasetning verði á þeim verkefnum sem stofnunin sinnir og þau skjalfest í framkvæmdaáætlun, sem verði endurskoðuð reglulega.
- Komið verði á afkastahvetjandi kerfi gagnvart öllum starfsmönnum.
- Stofnaðir verði faglegir vinnuhópar (gæðahópar) innan stofnunar, með þátttöku aðila utan stofnunar eftir því sem við á.
- Samstarf við stjórnvöld og aðra hagsmunaaðila í skógrækt verði eftt.
- Að auka gæðastjórnun í öllum þáttum starfseminnar. Þróuð verði viðurkennd gæðakerfi til notkunar við mat á árangri framkvæmdaaðila. Skoðaðar verði erlendar fyrirmyndir (t.d. ISO 14001, FSC) og lagaðar að íslenskum aðstæðum.

## Umsjón þjóðskóga

### Markmið:

- Að SR hafi formlega umsjón með þjóðskógum og reki þá þannig að þeir verði fyrirmynd annarrar skógræktar í landinu.
- Að hugmyndafræði fjölnytjaskógræktar verði höfð að leiðarljósi og að mörkuð verði skýr stefna varðandi meginhlutverk hinna ýmsu skóglenda. Að öll skóglendi SR fái skilgreint hlutverk.
- Að þróa nýjar leiðir til að fá fólk inn í þjóðskógana. (framhald af verkefninu „opinn skógur“). Útivistarmöguleikar og fræðsla í þjóðskógum verði markaðssett í tengslum við náttúru- og menningartengda ferðaþjónustu. Tækjaútgerð verði minnkuð og verksala aukin.



- Skýr markmið verði skilgreind varðandi markaðsetningu viðarafurða, sem þjónar bæði kröfum markaðarins og markmiðum skógræktar.

#### **Leiðir/aðgerðir:**

- Að flokka þjóðskóga og/eða svæði innan þeirra í mismunandi notkunarflokkum eftir meginhlutverki og markmiðum.
- Að menntun, þjálfun, hæfni og tækjabúnaður starfsmanna og stjórnenda þjóðskógana sé í fremstu röð.
- Umsjónarfolk þjóðskóga fái þjálfun í notkun þeirrar tækni sem þörf er á til að geta sinnt starfi sínu í samræmi við kröfur nútíma skógræktar.
- Að öðlast þekkingu á alþjóðlega viðurkenndum vottunarstöðlum (svo sem stöðlum Forest Stewardship Council).
- Skoðanakannanir verði gerðar til þess að skilgreina betur markhópa og til þess að meta gæði veittrar þjónustu í þjóðskógum.
- Að bæta aðstöðu í skógunum til móttöku á mismunandi markhópum (skólum, ferðafólki, rannsóknaraðilum o.s.frv.).
- Að móta og þróa framkvæmdaáætlanir fyrir þjóðskóga sem gagnast sem fyrirmyndir við gerð framkvæmdaáætlana fyrir önnur skóglendi.
- Að hafa frumkvæði að þróunarvinnu varðandi nýtingu og markaðssetningu skóga og skógarafurða. Staðið sé faglega að þróun og markaðssetningu og starfseminni fundinn staður í skipuriti.

## **Rannsóknarstarf**

#### **Markmið:**

- Að SR verði áfram leiðandi á sviði rannsókna, þekkingar og upplýsingamiðlunar í skógrækt.
- Aukið og fjölþættara skógræktarstarf í landinu kallar á eflingu þekkingar með rannsóknum. Lögð verði áhersla á þessar breytingar endurspeglast í fjölbreytni, gæðum og síkvikri endurskoðun rannsóknaverkefna rannsóknasviðs.



- Að SR móti langtíma rannsóknastefnu í samráði við samstarfsstofnanir og hagsmunaaðila, sem varði leiðina a.m.k. 5 ár fram í tímann.
- Að samstarf við erlenda aðila verði áfram mikilvægur hluti rannsóknarstarfs stofnunarinnar (rammaáætlun ESB, SNS o.fl.).
- Lögð verði áhersla á markvisst samstarf við innlenda aðila um rannsóknir og þróunarstarf í þágu skógræktar.
- Að verkefninu „Íslensk skógarúttekt“ verði forgangsraðað, þannig að fyrir liggi nákvæmar upplýsingar um alla íslenska skóga á landsvísu árið 2007.

#### **Leiðir/aðgerðir:**

- SR haldi frumkvæði í rannsóknum á skógrækt og skóglendum. Kallað verði eftir rannsóknarspurningum frá fagaðilum og mótuð langtíma rannsóknastefna. Komið verði á fót spurningabanka sem er endurskoðaður reglulega.
- SR eigi frumkvæði að því að afla upplýsinga um skógrækt á landsvísu, sem er hluti af „Íslenskri skógarúttekt“.
- Markvissari útbreiðsla kynningarefnis og miðlun rannsóknarniðurstaðna.
- Að SR eigi frumkvæði að stofnun fagráðs um skógrannsóknir og leiði það starf. Skógrannsóknafagráð verði nýtt við mótun langtímastefnu og til að auka tengsl SR við aðra fagaðila.
- Að markaðssetja námskeiðshald og ráðgjöf sem byggist á rannsóknum og þekkingu stofnunarinnar.
- Að vera óhrædd við að endurskoða rannsóknarhlutverk stofnunarinnar reglulega.

## **Þróunarstarf**

#### **Markmið:**

- Að starfsmenn framkvæmdadeilda taki í auknum mæli þátt í rannsóknum og upplýsingaöflun.
- Að SR efli þekkingu og tryggi að kostir landfræðilegra upplýsingakerfa og landnýtingargagnagrunna nýtist almennt við skógrækt í landinu (var áður undir þjóðskógum).



- Að SR hafi skýrt hlutverk í þróun afurða og þjónustu skóganna.
- „Erfðalind“ (hagnýtar rannsóknir, þróun og þjónusta er varða erfðaauðlindir trjáa) verði skilgreind sem eitt af hlutverkum SR.
- Að SR hafi skilgreint hlutverk varðandi umhverfisvöktun (t.d. skógarskaðar, laufgunar- og lauffallstími og aðrar umhverfisbreytingar í skógum tengdar loftslagshlýnun o.fl.).
- SR sjái um árangursmat í skógrækt og miðli niðurstöðum þess með það að markmiði að bæta árangur.

#### **Leiðir/aðgerðir:**

- Leitað verði eftir markvissu samstarfi við aðra sem vinna að uppbyggingu svipaðra landnýtingar-gagnagrunna til þess að tryggja samnýtingu og forðast tvíverknað.
- Hvatt verði til frumkvöðlastarfsemi í skógrækt.
- Efnt verði til fagráðstefna sem tengjast skógrækt.
- SR kalli eftir auknu alþjóðlegu samstarfi og verði sýnilegri á alþjóðavettvangi með birtingu efnis, kynningu á stofnuninni á ensku og hvatningu til ráðstefnu- og fundahalds hérlendis.
- Byggð verði upp sérþekking á skipulagssviði og landslagsarkitektúr. Með því móti verði stefnt að virkari þátttöku og gæslu skógræktarhagsmuna í skipulagsmálum á lands- og landshlutavísu. Einnig verði fylgst með hvenær skipuleggja á sveitafélög og stærri svæði.
- Komið verði á formlegu skipulagi á samvinnu við sveitarfélög.
- Komið verði á árangursmatskerfum og reglubundnu árangursmati, einkum á upphafsstigum skógræktar.

## **Fræðsla og ráðgjöf**

#### **Markmið:**

- Að SR hafi formlegt hlutverk sem ráðgefandi aðili varðandi faglega stefnumótun í skógrækt gagnvart stjórnvöldum.



- Að treysta framþróun skógræktar á Íslandi, með faglegri ráðgjöf sem m.a. byggist á rannsóknum og reynslu SR og tengslum þess við alþjóðasamfélagið. Að á næstu árum verði SR leiðandi í skógarfræðslu og skógaruppeldi. Að öflugt samstarf myndist við skógarbændur, skóla og uppeldisstofnanir. Að innleiða íslenska skógarmenningu með markvissum hætti.
- Að SR sýni frumkvæði og haldi forystu í rannsóknum, vöktun og verndun birkiskóga.
- Skógrækt ríkisins á fyrst og fremst að vera þekkingarstofnun. Ráðgjöf og fræðsla eru og verða mikilvægur hluti af starfseminni. Flestir starfsmenn SR verða að líta á sig sem þekkingarstarfsmenn sem veiti ráðgjöf og fræðslu.
- Að upplýsa almenning og aðra hagsmunaaðila um umhverfisgildi og vistfræðilega þjónustu skógræktar, m.t.t. jarðvegsverndar, vatnsverndar, verndar líffræðilegs fjölbreytileika og bindingar kolefnis.
- Að SR hafi skilgreint hlutverk í umhverfisvernd landsins.

#### **Leiðir/aðgerðir:**

- Markviss skógarfræðsla gagnvart almenningi og stjórnvöldum (gegnum fjölmiðla og vefsíðu), og eftir sömu og öðrum leiðum með áherslu á skógarbændur, grunnskóla, stærri skógræktendur, skóla á framhalds- og háskólastigi, og eigin starfsmenn.
- Formleg sameiginleg fræðsluáætlun, fyrir allar einingar SR.
- Verksvið fræðslufulltrúa verði skilgreint.
- Komið verði á formlegu samstarfi við líffræðiskor HÍ og aðrar menntastofnanir um rannsóknarverkefni stúdenta.
- Að vinna að uppbyggingu gagnagrunna um skógrækt - og kynna þá.
- Aukið námskeiðahald og útgáfa fræðsluefnis, einkum í samstarfi við LHV (t.d. grænni skógar).
- Að skilgreina hlutverk starfsmanna SR á ráðgjafasviði.
- Kynning á ráðgjafarstarfi stofnunarinnar.
- Að hvetja starfsmenn til samstarfs við aðra aðila í skógrækt - sérstaklega á sviði fræðslu og ráðgjafar.



- Að skilgreina hlutverk SR og skógræktar almennt í umhverfisvernd.

## Upplýsinga- og kynningarmál

### Markmið:

- Starfsemin verði kynnt á samræmdan hátt, þannig að í framtíðinni viti landsmenn fyrir hvað SR stendur og hvert hlutverk hennar er. Fylgt verði faglegri kynningarstefnu. Sérstök áhersla verði lögð á að styrkja jákvæða ímynd SR
- Í framtíðinni verði íslenskar skógarafurðir og íslenskir skógar vel kynntar, aðgengilegar og eftirsóttar af neytendum.
- Starfsmenn séu vel upplýstir um alla þætti innri starfsemi. Þekkingu verði miðlað með skipulögðum hætti innan stofnunarinnar.

### Leiðir/aðgerðir:

- Að SR setji sér skýra upplýsinga- og kynningarstefnu.
- Að greining fari fram á helstu markhópum og mismunandi hópum sé þjónað eftir þörfum þeirra. Gerðar verði viðhorfs- og þjónustukannanir, meðal viðskiptavina stofnunarinnar.
- Samið verði við öflugan kynningaraðila, sem m.a. hefur þekkingu á markaðs- og útgáfumálum, þ.m.t. vefsíðurekstri.
- Starfsmenn séu hvattir til og þeim umbunað fyrir greinaskrif og þátttöku í kynningarstarfsemi.
- Komið verði á tengslum við fjölmiðla og þau ræktuð reglulega.
- Að gefa reglulega út ársskýrslu stofnunarinnar (á íslensku og ensku).
- Upplýsandi gögn séu vistuð miðlægt og gerð aðgengileg öllum starfsmönnum.
- Heimasíða verði kynnt með markvissum hætti og gerð aðlaðandi bæði viðskiptavinum sem og starfsmönnum SR. Komið verði upp heimasíðu á ensku.
- Að hvetja til viðburða í skógunum og nýta þá athygli í kynningarskyni.



## Upplýsingamiðlun og samskipti innan stofnunar

### Markmið:

- Að skipulag, samskipti og upplýsingamiðlun innan SR verði til mikillar fyrirmyndar og stuðli að bættem árangri í starfseminni og í skógrækt almennt.
- Að starfsmenn séu upplýstir um hlutverk, markmið og viðfangsefni og að unnið verði á grundvelli faglegra forsenda á hverjum tíma.
- Að leikreglur í samskiptum starfsmanna/starfsstöðva séu skýrar.
- Að skipuritið svari kröfum meginmarkmiða starfseminnar með skýrum og markvissum boðleiðum.
- Að aðgangur að upplýsingum verði vel skilgreindur og starfsmönnum veitt nauðsynleg þjálfun í að nota þau kerfi og gagnagrunna sem þeir þurfa á að halda.

### Leiðir/aðgerðir:

- Að unnið verði samkvæmt nýju skipuriti
- Að nýta betur upplýsinga- og samskiptataekni til innri miðlunar.
- Að haldnir séu samráðsfundir, innan sviða og milli þeirra eftir þörfum.
- Að samvinna starfsmanna þvert á svið starfseminnar verði skilgreind og skjalfest.
- Komið verði upp leiðbeiningum um notkun upplýsinga- og samskiptakerfa.

## Fjármál og stjórnun

### Markmið:

- Að hámarka nýtingu þess fjármagns sem SR hefur til ráðstöfunar hverju sinni. Gerðar verði nákvæmar áætlanir um viðfangsefni og áhersla lögð á hagkvæmni og þátttöku starfsmanna.
- Að hagkvæmni og skilvirkni verð höfð að leiðarljósi í öllum framkvæmdum, skipulagi og rekstri stofnunarinnar.



- Að tryggt verði að fjármálaleg stjórnun verkefna sé skýr, þvert á svið. Að verkefnisáætlun sé á ábyrgð verkefnisstjóra – fjárhagslega, faglega og stjórnunarlega.
- Að lagt verði mat á arðsemi sértekjuöflunar í hverju verkefni fyrir sig.
- Að til sé yfirlitsáætlun hjá SR til 5-10 ára þar sem fram koma helstu verkefni og kostnaður við þau, áherslur og forgangsröðun.
- Lagt verði mat á árangur starfseminnar í þeim tilgangi að fá upplýsingar sem bætt geta framkvæmd verkefna SR. Gerður verði markviss samanburður við sambærilegar stofnanir.
- Að stofnunin tileinki sér hugmyndafræði og vinnubrögð árangursstjórnunar.

#### **Leiðir/aðgerðir:**

- Innleitt verði nýtt stjórnskipulag sem m.a. er ætlað að bæta nýtingu mannafla og þeirra fjármuna sem varið er til starfseminnar.
- Notað verði verkbókhaldsforrit þar sem verkefnisstjórar geta nálgast nauðsynlegar upplýsingar með aðgengilegum hætti.
- Verkefni verði greinileg í bókhaldi þvert á svið. Innleitt verði samræmt verkefnabókhald.
- Skoðaðir verði kostir græns bókhalds – með sérstakri áherslu á „kolefnisjöfnuð“ starfseminnar. Það verði síðan kynnt síðan rækilega, öðrum til eftirbreytni.
- Úthýsing á verkefnum þegar það hentar stofnuninni.
- Að til verði þekking og sérhæfing innan SR varðandi styrkumsóknir og öflun sértekna til verkefna. Nýtt verði stoðkerfi hins opinbera á þessu sviði.
- Að fjármálastjóri sé ábyrgur fyrir að unnin sé framkvæmda- og rekstraráætlun.
- Að skilgreina ábyrgðarsvið verkefnisstjóra, þ.m.t. fjárhagsábyrgð.
- Unnið verði að þróun aðferðafræði í verkefnastjórnun sem hentar SR
- Aðferðir á sviði áætlanagerðar og rekstrareftirlits verði stöðugt í þróun.



- Að taka upp innkaupakort og nýta kosti rafræns markaðstorgs, til að ná fram hagstæðum viðskiptakjörum og draga úr rekstrarkostnaði. Einnig að skilgreina um leið fjármálaábyrgð einstakra starfsmanna.
- Að skilgreina árangursmælikvarða. Mæla gæði og afköst í þjónustu stofnunarinnar, og nýta upplýsingarnar til að koma upp árangurshvetjandi kerfi.

## Starfsmannamál

### Markmið:

- Að SR sé eftirsóttur vinnustaður fyrir starfsfólk með fjölbreytta menntun og bakgrunn, með góðri vinnuaðstöðu, greiðum aðgangi að upplýsingum og möguleikum á símenntun sem stuðli að jákvæðri starfsþróun innan SR og skógræktargeirans almennt.
- Að vera með skýra starfsmannastefnu þar sem m.a. kemur fram að nýir starfsmenn fái leiðbeiningar og kynningu.
- Að rekin verði afkastahvetjandi launastefna, endurmenntun starfsfólks fari fram með reglubundnum hætti og gætt sé að skynsamlegri nýtingu mannauðs. Stefnt sé að því að hver starfsmaður njóti frammistöðu sinnar innan stofnunarinnar.
- Að SR geti boðið starfsfólki sínu samkeppnishæf starfskjör.
- Að starfsmannabragurinn einkennist af vinnugleði, gagnkvæmum trúnaði og opnum samskiptum.
- Að jafnréttissjónarmiðum og jafnræðisreglu verði haldið á lofti innan stofnunarinnar.

### Leiðir/aðgerðir:

- Að fela ákveðnum starfsmanni umsjón starfsmannamála.
- Að semja handbók fyrir nýja starfsmenn og taka upp kerfisbundna nýliðaþjálfun.
- Að semja starfsmannastefnu.
- Regluleg starfsmannaviðtöl.
- Haldnir séu starfsmannafundir eftir þörfum, eða starfsmenn upplýstir eftir öðrum leiðum.
- Starfslýsingar og skilgreind verksvið verði til fyrir öll störf innan stofnunarinnar.



- Að meta endurmenntunarbörf starfsfólks og semja endurmenntunarstefnu.
- Að hafa skýra launastefnu þar sem m.a. er tekið mið af mælanlegri frammistöðu starfsmanna og endurmenntun.
- Að taka upp árangursmælingar.
- Að saman fari völd og ábyrgð - aukin valddreifing sé höfð að leiðarljósi.
- Skriflegar öryggisreglur starfsmanna.
- Tryggt verði að ákvarðanir um ráðningar í störf séu teknar á málefnalegum grundvelli. Að stefnt verði markvisst að því að auka hlut kvenna í stjórnunarstöðum hjá stofnuninni, með því að hvetja hæfileikaríkar konur til starfsnáms, endur- og símenntunar.
- Að nýta möguleika á starfsmannaskiptum - bæði innan og utan stofnunar.
- Að bæta starfsanda með auknum samverustundum utan vinnustaðar.
- Að setja upp hugmyndabanka um bættar starfsaðstöðu stofnunarinnar.