

**Deloitte.**



Þ

# Hvernig borg verður Reykjavík 2035?

*Sviðsmyndir mögulegrar framtíðar í Reykjavík*





# Hvað eru sviðsmyndir og hver er tilgangur þeirra?

Nýta má sviðsmyndagreiningu til að lágmarka áhættu með því þróa og prófa valkosti með hliðsjón af mögulegum framtíðarmyndum borgarinnar

## Hvað?



Gagnadrifnar sögur um framtíðina til að taka í dag betri ákvarðanir um framtíðina.

Lýsing á ytra umhverfi borgarinnar, þeim aðstæðum og umhverfi sem borgin gæti búið við, en ekki lýsing á borginni sjálfri í dag.

Ímyndaðar sögur sem teygja á hugsun, skora viðteknar skoðanir og venjur á hólmi en eru jafnframt mögulegar og rökréttar.

Tæki til að skipuleggja aðgerðir og meta áhættu, seiglu og sveigjanleika mótaðrar stefnu, í þessu tilfalli Græna plan Reykjavíkurborgar.

## Af hverju?



Tryggja að stefna og stefnumarkandi aðgerðir séu þannig úr garði gerðar að þær taki mið af og nýti það sem mögulega gæti gerst í framtíðinni.

Nýta aðferðafræði sem ber kennsl á og bregst við áhættu af því sem gæti gerst áður en það gerist.

Beita skipulagðri aðferð til að sjá fyrir sér mögulega framtíð og setja fram kenningar um hana.

Meta stefnumarkandi valkosti út frá fjölbreyttum mögulegum framtíðarmyndum en ekki spá fyrir um líklegustu framtíðarmyndina.

# Sviðsmyndir unnar með markvissum undirbúningi, rannsókn og greiningu fjölbreytts hóps



## Undirbúningur og rannsókn



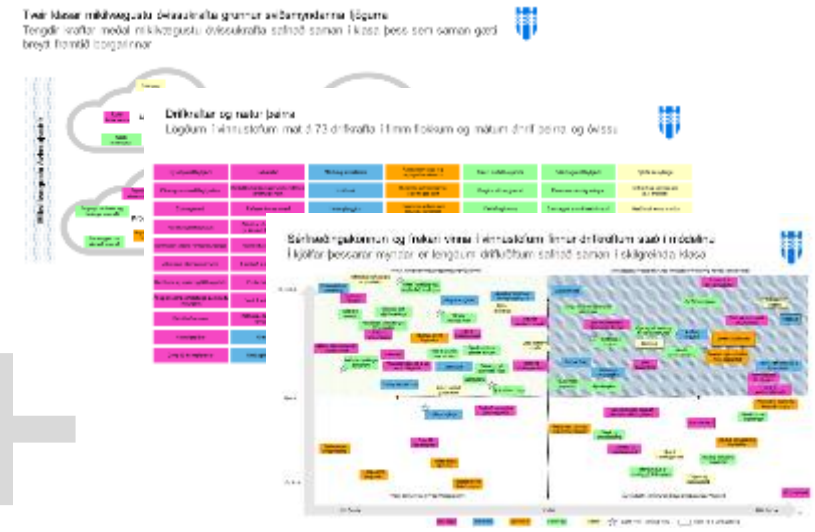
### Sérfræðingakönnun

Könnun lögð fyrir 110 sérfræðinga innan og utan borgarkerfisins sem 77 svöruðu og veittu innsýn í mikilvægi og óvissu drifkrafta.



### Vinnustofur

Tvær vinnustofur með um 30 sérfræðingum innan og utan borgarinnar þar sem niðurstöður könnunar voru grunnur frekari greiningar.



### Meginstraumar og mikilvægustu óvissuþættir

Af 73 drifkröftum sem voru metnir í heild var 51 veitt frekari athygli.

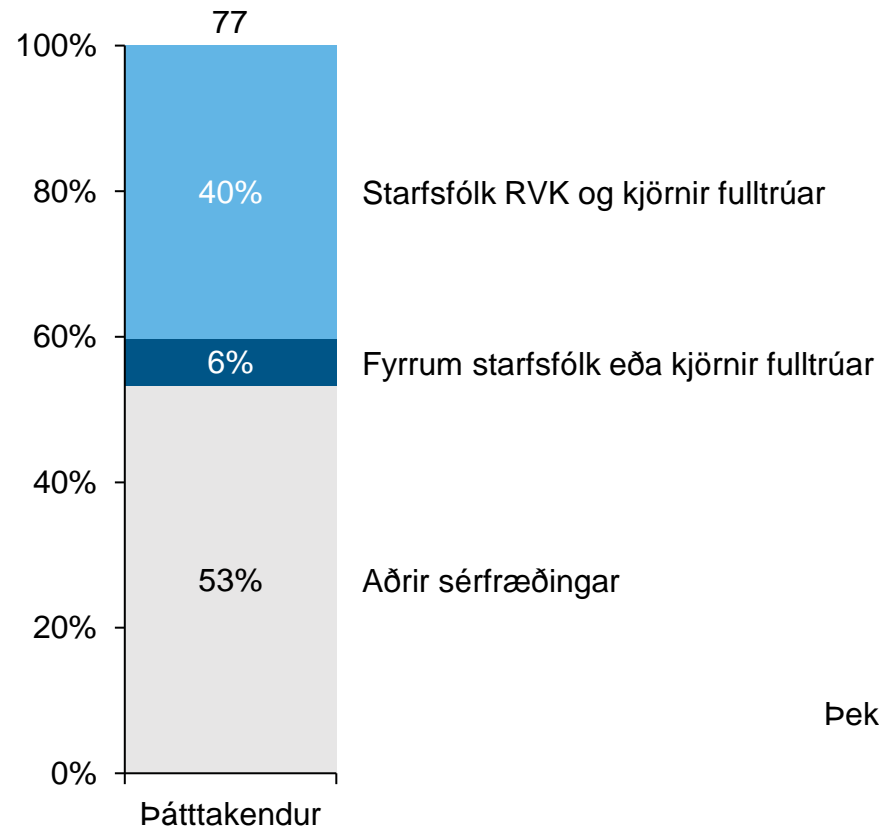
Þar af voru 23 drifkraftar skilgreindir sem mikilvægustu óvissuþættirnir. Kringum þá voru smíðaðir klasar og tveir þeirra valdir sem ásar fjögurra sviðsmynda.

# Könnun um drifkrafta send til undirbúnings greiningar í vinnustofu

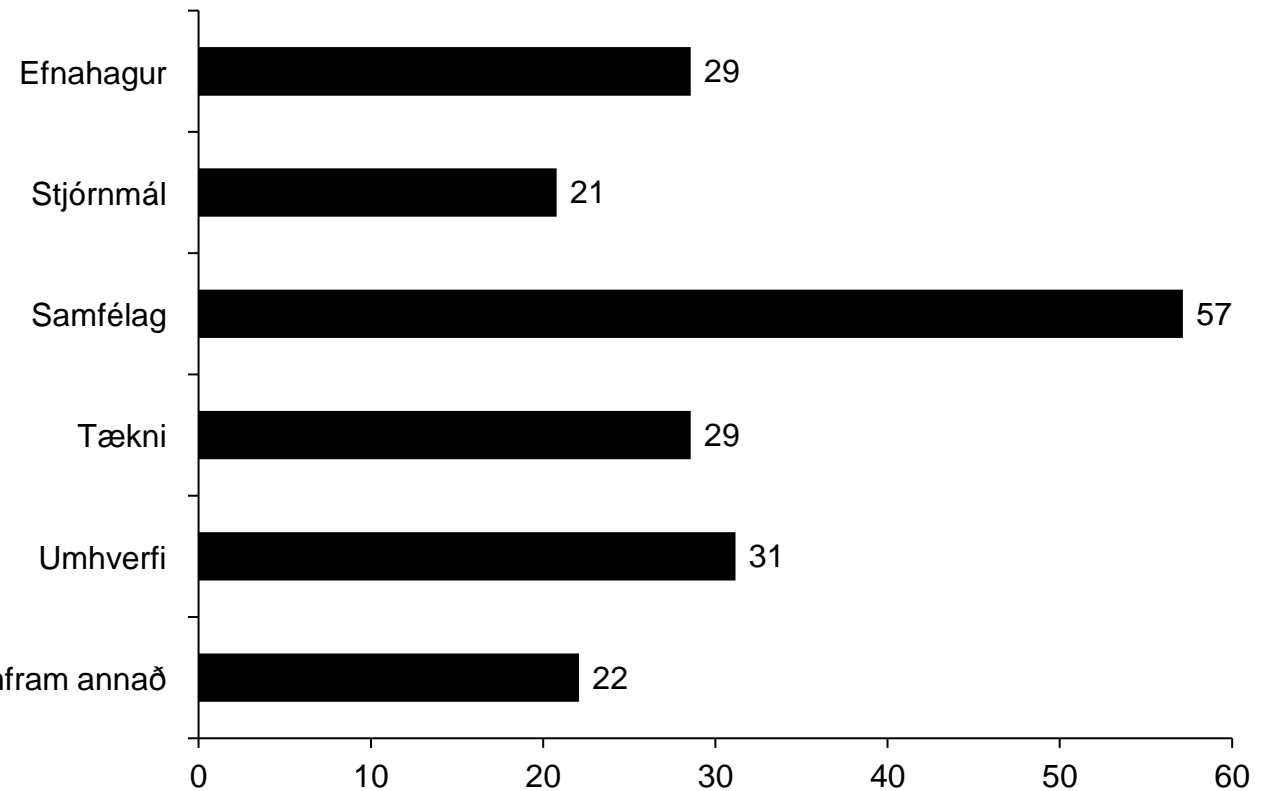
Sérfræðingar innan og utan borgarinnar svöruðu könnun og var þátttaka til fyrirmyndar



Þátttakendur í könnun (77 svör)



Sérfræðisvið svarenda - mátti svara fleiri en einum kosti





Mynd: Gunnar Rúnar Ólafsson / Ljósmyndasafn Reykjavíkur



Mynd: Shutterstock

# Drifkraftar og rætur þeirra

Í vinnustofum var lagt mat á 73 drifkrafta í fimm flokkum og áhrif þeirra og óvissa um þá metin



Nýsköpun í Reykjavík	Netverslun	Mikilvægi einkabílsins	Áreiðanleiki laga- og reglugerðarumhverfis	Traust meðal borgarbúa	Fólksfjölgun í Reykjavík	Fjórða iðnbyltingin
Efnahagsumhverfi Reykjavíkur	Hæði Reykjavíkur gagnvart einstökum atvinnugreinum	Náttúruvá	Hugrekki stjórnmalafólks til að hugsa stórt	Breyttur aldurspiramídi	Menntun án aðgreiningar	Rafvæðing samgangna (e. e-mobility)
Eldsneytisverð	Rafrænt vinnuumhverfi	Þétting byggðar	Pólarisering stjórnmála Reykjavíkurborgar	Valdeffling kvenna	Samkeppni um sérhæft vinnuafli	Gæði stafrænna innviða
Atvinnuleysi í Reykjavík	Skilvirkni viðskiptaumhverfis (e. ease of doing business)	Áhersla á viðnám við loftslagsbreytingum	Hætta vegna öfgahópa	Alþjóðlegur fólksflutningur til Reykjavíkur	Mikilvægi reykvískrar menningar	Gagna- og persónuvernd
Samkeppnishæfni Reykjavíkurborgar	Framboð á íbúðarhúsnæði	Gæði innviða	Hætta vegna hryðjuverka	Gæði velferðarkerfis Reykjavíkurborgar	Deilihagkerfið	Hlutverk samfélagsmiðla
Alþjóðlegt efnahagsumhverfi	Framboð á atvinnuhúsnæði	Umhverfisvitund almennings	Traust til borgarstjórnar Reykjavíkur	Hraði og áhrif alþjóðavæðingar	Aðgengi að hæfu og hentugu vinnuafli	Netöryggi
Skattbyrði og opinber gjöld borgarbúa	Verð á íbúðarhúsnæði	Hringrásarhagkerfið	Alþjóðleg imynd Reykjavíkur	Möguleikar innflytjenda til aðlögunar að íslensku samfélagi	Flutningur íbúa af landsbyggð til Reykjavíkur	Sjálfkeyrandi ökutæki
Áhugi erlendra sérfræðinga á að starfa í Reykjavík	Verð á atvinnuhúsnæði	Loftmengun	Spilling innan borgarkerfisins	Stuðningur við jaðarsetta hópa	Glæpir og öryggistilfinning	
Fjöldi ferðamanna	Þátttaka erlends vinnuafis á vinnumarkaði	Borgarlínan	Afglæpavæðing fíkniefnaneyslu	Gæði menntunar í Reykjavík	Lýðheilsa borgarbúa	
Heimsfaraldrar	Græn gæði	Loftslagsbreytingar	Vilji til að búa í borg	Hæfni samfélags til að bregðast við breytingum	Frelsi til að vinna hvar sem er	
COVID-19 heimsfaraldur	Umfang flugs yfir borg	Skilvirkni stjórnkerfis	Hjarðhegðun	Breiðara samfélagssjónarhorn	Þróun og áhrif gervigreindar	

Efnahagur

Umhverfi

Stjórnmal

Samfélag

Tækni

Drifkraftar eru flokkaðir og þeim skipt í fjóra flokka eftir mikilvægi og óvissu

Mikilvægustu óvissuþættir eru drifkraftar sem mikil óvissa er um en hafa mikil áhrif

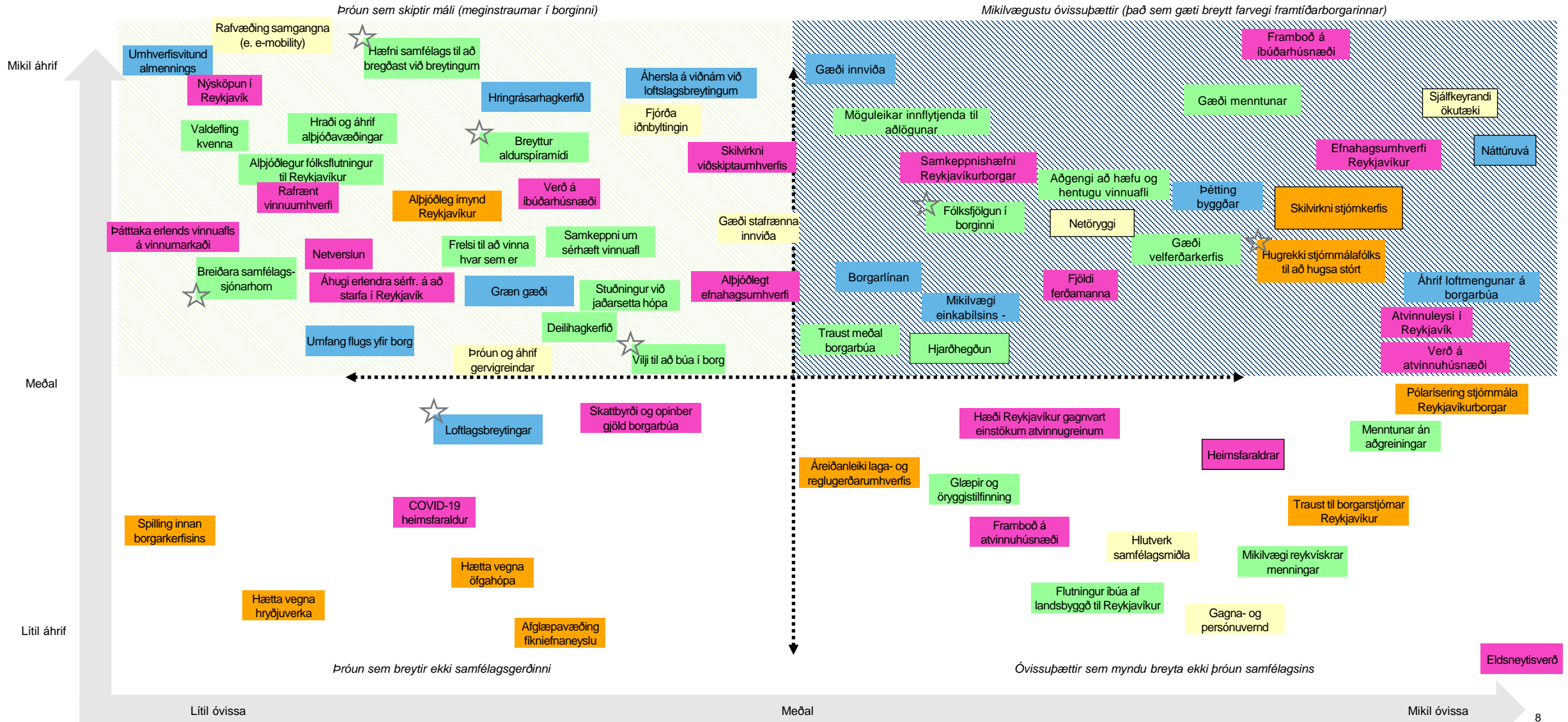


#### Mikilvægustu óvissuþættir skilgreina sviðsmyndirnar

- Mikilvægustu óvissuþættirnir eru drifkraftar sem gætu haft mótandi áhrif í hvaða átt sem borgin þróast í framtíðinni.
- Þeir eru aðgreiningarþættir sviðsmyndanna og eiga það sameiginlegt að geta haft mikil áhrif en um þá gildir mikil óvissa.
- Meginstraumar eru drifkraftar sem skipta mikla máli en er lítil óvissa um. Þeir eru því hluti allra fjögurra sviðsmyndanna en ekki aðgreiningarþáttur þeirra á milli.

# Sérfræðingakönnun og frekari vinna í vinnustofum fann hverjum drifkrafti stað í módelinu

## Í kjölfar þessarar myndar var tengdum drifkröftum safnað saman í skilgreinda klasa



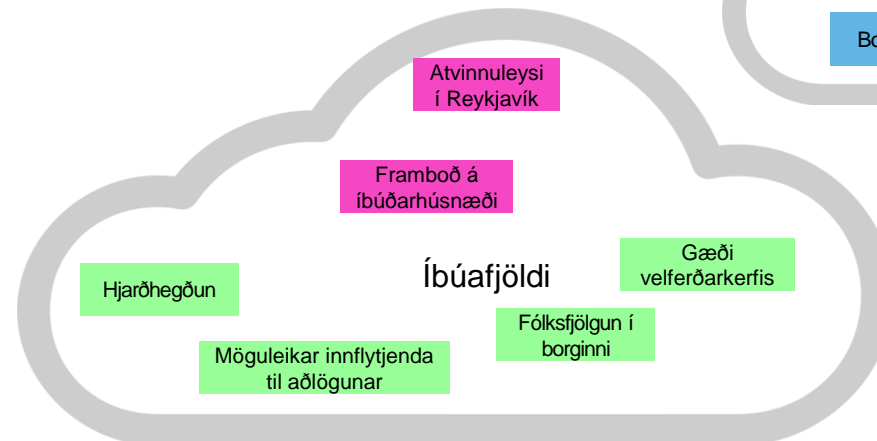
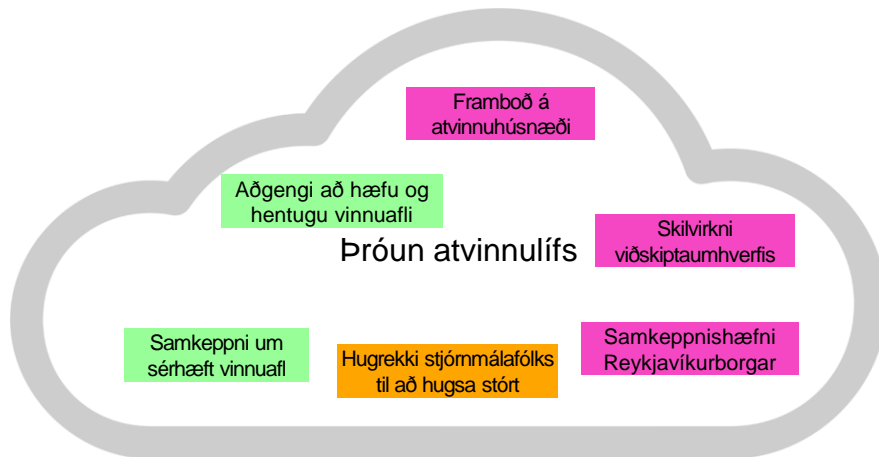
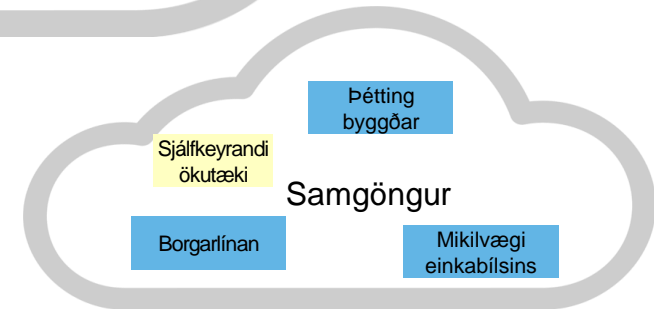
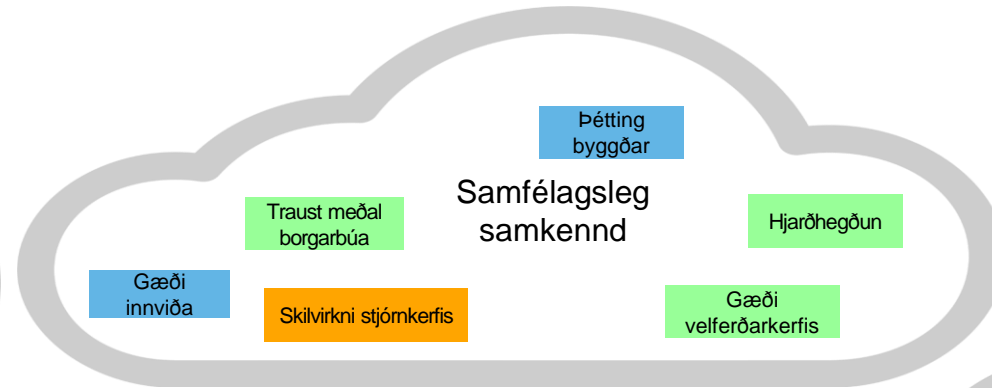


# Tveir klasar mikilvægustu óvissukrafta mynda grunn sviðsmyndanna fjögurra

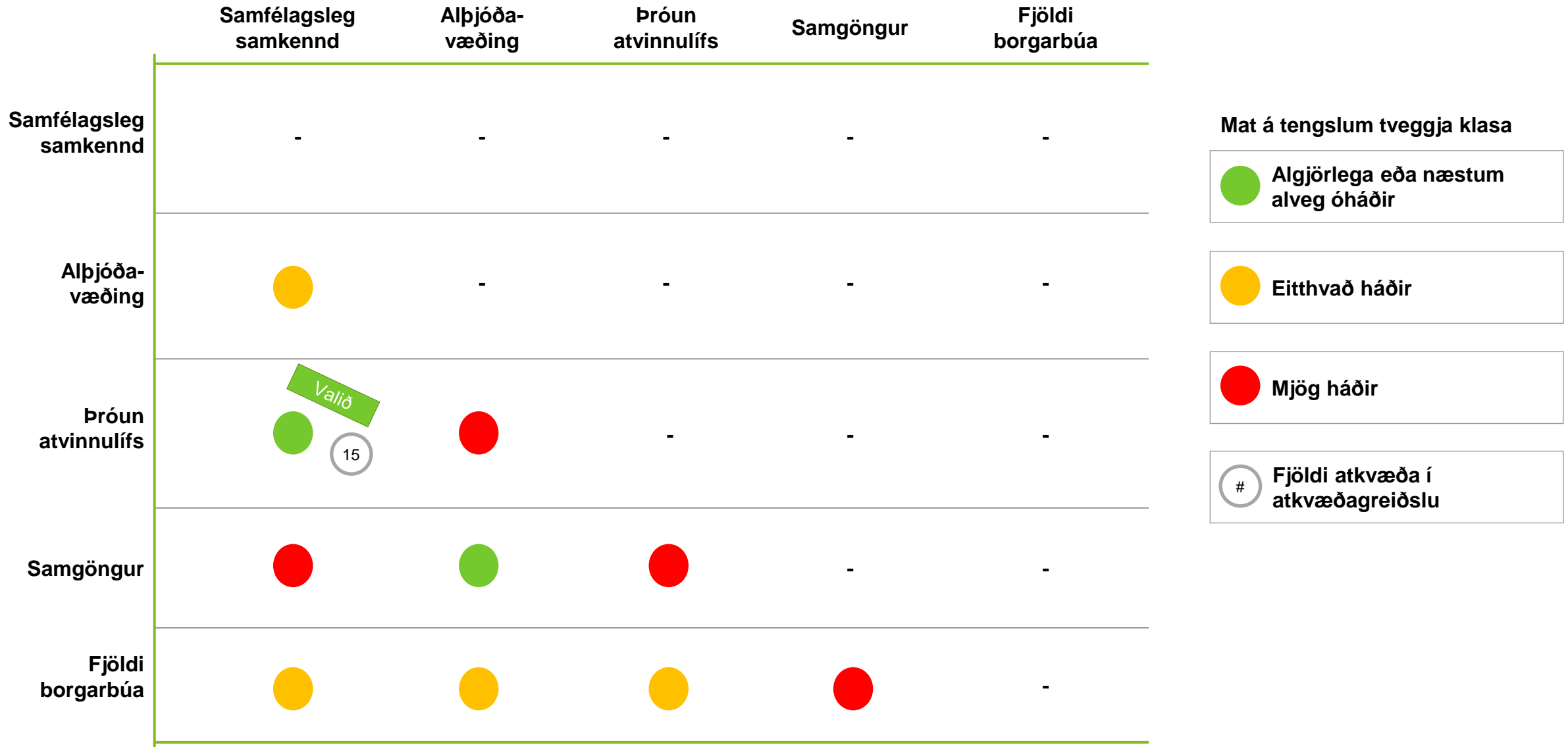
Tengdir kraftar meðal mikilvægustu óvissukrafta safnað saman í klasa þess sem saman gæti breytt framtíð borgarinnar



Mikilvægustu óvissuþættir

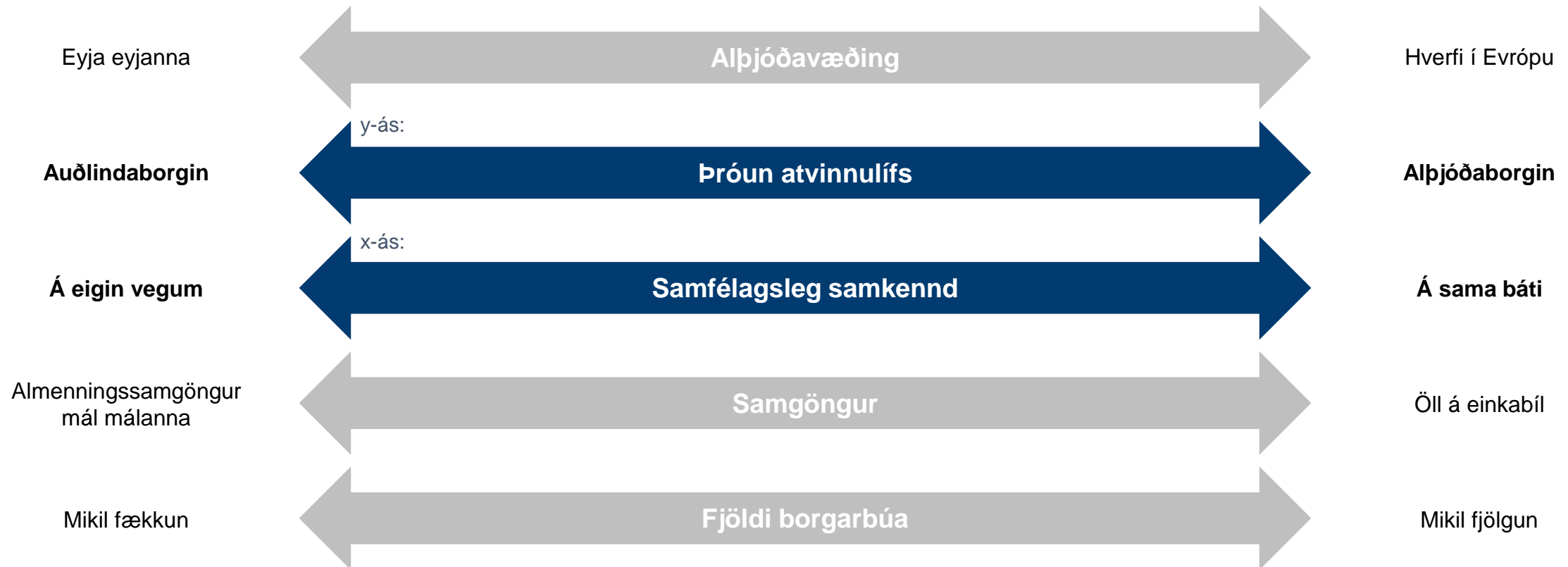


# Veljum tvo ása sem eru óháðir innbyrðis til að gera sviðsmyndir aðgreinandi Óhæðis- og áhrifamat unnið í vinnustofu



# Jaðrar klasa mikilvægustu óvissukrafta

Fyrir hvern mögulegan ás lýstum við mögulegum jaðri



■ Klasi valinn til greiningar og sögusmíði byggt á mikilvægi og óhæðis við hinn valinn klasa

■ Klasi ekki valinn til greiningar vegna hæðis við aðra klasa en drifkraftar nýttir í sögum valinna sviðsmynda

# Lýsingar valinna ása

Við skilgreindum saman hvaða staða væri upp á jöðrum hvers valins klasa áður en sviðsmyndir voru smíðaðar



## Auðlindaborgin

Við treystum á þær auðlindir sem við höfum úr að spila. Við nýtum þær og vitum hverju þær geta skipt. Hér er fjallað um ferðapjónustuna, sjávarútveginn og aðrar takmarkaðar auðlindir sem mótað geta borgarsamfélagið.

## Á eigin vegum

Hver er sinnar gæfu smiður. Þeim sem gengur vel gengur mjög vel en samfélagið grípur þá ekki þegar eitthvað bjátar á. Treysta þarf á einstaklingskraftinn, frumkvæði og sókn hvers og eins.

## Þróun atvinnulífs

Þessi ás hugar að því hver burðarbiti atvinnulífs í borginni er. Þurfum við að manna mörg störf tengd t.d. ferðapjónustu, orkunýtingu eða sjósókn eða byggjum við upp útstöðvar alþjóðlegra tæknifyrirtækja, innlendra frumkvöðla eða mögulega sérhæfð þekkingarsetur?

## Samfélagsleg samkennd

Þessi ás segir til um hversu samofið og samtvinnað borgarsamfélagið er. Hann segir til um hversu mikil áhersla er lögð á einstaklinginn, sköpunarkraft einstaklinga og samfélagslegt bakland. Hann segir til um hvernig við hegðum okkur sem samfélag og hversu mikið við treystum á sameiginlega samfélagslega innviði. Hann segir til um hversu auðvelt okkur þykir að fara í aðra átt en aðrir.

## Alþjóðaborgin

Við treystum á sérhæfingu og þekkingu sem alþjóðleg eftirspurn er eftir. Við byggjum á hugviti og samhengi okkar þekkingar og samspili við þekkingu og hugvit í öðrum borgum og löndum.

## Á sama báti

Við gerum þetta saman og keyrum í sömu átt. Við treystum hvert öðru. Hætta á hjarðhugsun og einsleitni sem fær alla til að keyra í eina átt.



Mynd: Gunnar V. Andr sson / Ljósmyndasafn Reykjavíkur



Mynd: Borgarlínan

Niðurstaða rannsóknar var að líta á eftirtalda meginstrauma sem gefna  
Meginstraumar eru því undirstöður sviðsmyndanna fjögurra en ekki aðgreinandi milli þeirra



### Aukið vægi umhverfissjónarmiða



Sérfræðingar eru sammála um að **vægi umhverfisverndar, umhverfisvitundar borgaranna og umhverfisvæn hegðun borgarbúa** muni aukast á næstu árum.

Aukin áhersla verði á **hringrásarhagkerfið** og aðgerðir til að **efla viðnám við loftslagsbreytingum**.

Búast má við að borgarbúar muni meta **umhverfisgæði**, það er umhverfisvænni lífsstíl og gróðurrikk og græn svæði, meira í framtíð en nú.

### Stöðugt stafrænna samfélag



Kórónuveiran hefur kennt okkur hverju má áorka með **aukinni stafrænni þjónustu og sterkari stafrænum innviðum**.

Sérfræðingar búast við **öflugri stafrænum innviðum, auknu vægi netverslunar** og auknum áhrifum og þróun **gervigreindar og fjórðu iðnbyltingarinnar**.

### Breytt aldurssamsetning



Lítill óvissa er um að **borgarbúar eru að eldast** sem breytir kröfum okkar til borgarinnar og borgarsamfélagsins. Lægra hlutfall borgarbúa verður starfandi og fjöldi eldri borgara eykst umfram fjölda barna.

Aldurspíramídi borgarinnar er einfaldlega að breytast og því fylgja **áskoranir og verkefni fyrir borgina sem heild**.

# Fjórar sviðsmyndir um Reykjavík 2035

Mögulegar, mikilvægar, ólíkar og umbreytandi framtíðarmyndir Reykjavíkur



## Alþjóðaborgin

### Tækniborgin

Borgin einkennist af alþjóðadrifnu atvinnulífi. Við erum samofin þekkingarsamfélagi sem nær út fyrir landsteinana. Erlendum borgurum hefur fjölgað hratt, flest þeirra sérfræðingar sem starfa fyrir innlend og erlend hátæknifyrirtæki. Einkaframtak og frumkvöðlastarfsemi er ríkjandi í hröðu og kviku atvinnulífi þar sem ungt fólk leikur stórt hlutverk. Einsleitt viðskiptaumhverfi stórra hátæknifyrirtækja gerir okkur viðkvæm fyrir hagsveiflum og stefnubreytingum þeirra. Umhverfisvitund er hverfandi. Breytt samsetning borgarbúa hefur breytt samgöngum. Breytt hlutfall vinnu- og frítíma hefur sett auknar kröfur um sveigjanleika skólakerfis. Samfélagsleg samkennd er lítil og við leitum stuðnings í nærumhverfi okkar, hjá fjölskyldu og vinum. Borgarkerfið er skilvirkt og hefur alla burði til að vikka starfsemi sína.

### Heimaborgin

Atvinnulífið er alþjóðadrifið og traust ríkir til athafna. Menntunarstig er hátt, nýsköpun og þróun tengd fjórðu iðnbyltingunni hafa skapað fjölbreytt atvinnulíf ólíkra fyrirtækja í ólíkum greinum. Tækifæri til þróunar og vaxtar eru vel nýtt en hagkerfið er viðkvæmt fyrir erlendum sveiflum. Ferðaþjónusta er í miklum vexti sem byggir á sterkum grunni alþjóðlegra lista og menningar. Alþjóðavæðing borgarinnar er umdeild. Erlend stórfyrirtæki hafa áhrif á þróun atvinnulífs og dregið hefur úr íslenskum sérkennum menningar og samfélags. Við finnum samfélagslega samkennd út fyrir okkar nærumhverfi og erum tilbúin að leggja af mörkum til félagslegs kerfis sem heldur vel utan um jaðarhópa. Vaxandi traust og auknar kröfur til hins opinbera skapar áskoranir fyrir rekstur borgarinnar.

Þróun atvinnulífs

Samfélagsleg

samkennd

Á eigin vegum

Á sama báti

### Útvegsborgin

Sjávarútvegur er ríkjandi stoð efnahagslífsins. Frelsi einstaklingsins til athafna og tækifæri til vaxtar og framfara eru vel nýtt. Kappið er mikið og hætta á ofnýtingu auðlinda fer vaxandi. Aukin velmegun hefur breytt rekstrarumhverfi borgarinnar. Einkarekstur hefur fengið meira svigrúm innan velferðarkerfisins og kröfur til borgarkerfisins minnkað um leið. Fleiri skólar eru einkareknir, atvinnulífið stýrir áherslum menntakerfisins og aukinn tekjumunur hefur skapað bil milli ríkra og fátækra. Þróun samgöngumála hefur stöðvast samhliða dalandi umhverfisvitund. Samfélagsleg samkennd er lítil og við treystum okkar nánustu og fáum öðrum. Við leitum lítills stuðnings utan nærumhverfis fjölskyldu, vina og vinnuveitenda. Menning, listir og skapandi greinar fá lítinn opinberan stuðning, er geiri sem lítið fer fyrir í samfélaginu.

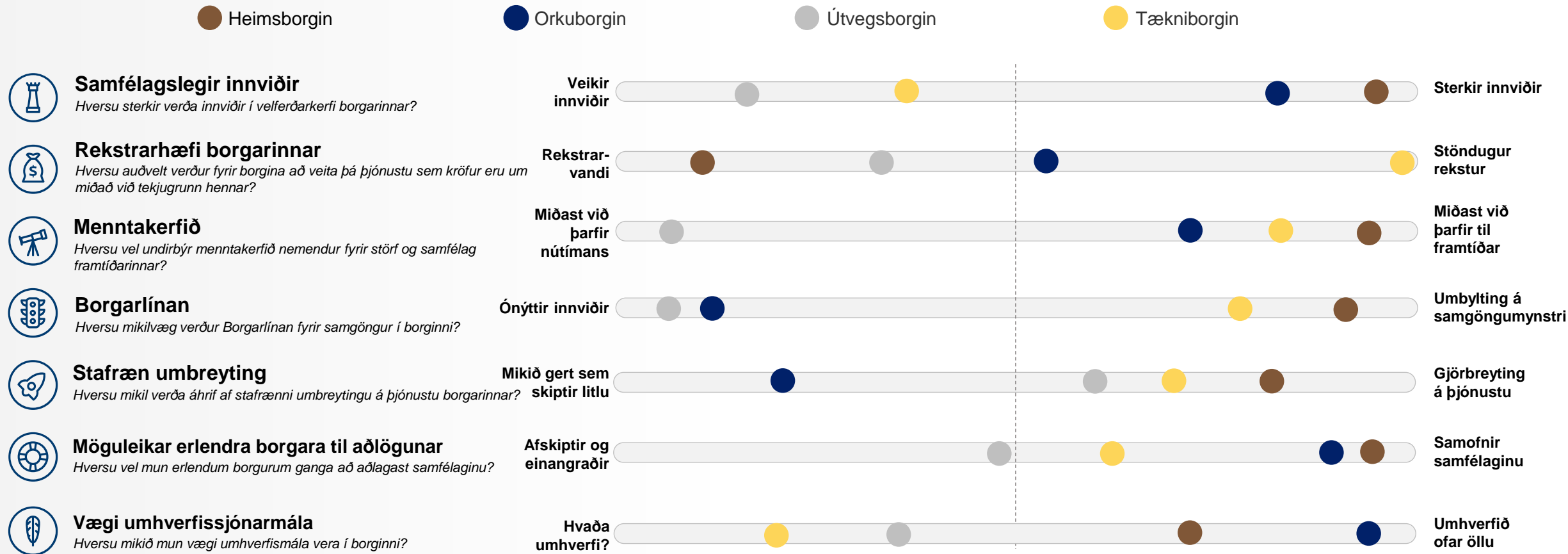
### Orkuborgin

Nýting náttúruauðlinda er undirstaða atvinnulífsins. Við stöndum framarlega í endurnýjanlegri orkunýtingu og sjávarútvegi og erum þekkt fyrir þróun tæknilausna á því sviði. Viðskiptaumhverfið takmarkast við auðlindageirann og tækifæri utan hans eru fá. Ungt fólk sem kys að nema og starfa í öðrum greinum flytur til útlanda og í lengst þar. Aðlögun samfélags, atvinnulífs og viðskiptaumhverfis að nýtingu er í jafnvægi við náttúruna sem kallar á umdeildar breytingar. Orkuskipti hafa breytt borginni, flest hverfi borgarinnar eru vistvæn og sjálfbær með þjónustu og afþreyingu. Taktur samfélagsins er rólegur og fjölskyldumiðaður. Við njótum sterkrar samfélagslegrar samkenndar innan og utan okkar nærumhverfis. Við hugsum vel um nágretta okkar, eldri borgara og grípum vel þau sem þurfa á aðstoð að halda.

## Auðlindaborgin



# Staða lykilþátta í borgarsamfélaginu í hverri sviðsmynd



Hentugt sniðmát til stöðumats við afmörkuð verkefni eða áskoranir



# Sviðsmyndir: Áhrif á Græna planið

## Áhrif hverrar sviðsmyndar á skilgreindar sjálfbærnivíddir Græna plansins



	Umhverfi	Samfélag	Efnahagur
Heimsborgin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alþjóðlegir rammar eins og Heimsmarkmiðin vel nýttir</li> <li>Krafa frá atvinnulífi um græn svæði í umhverfi fyrirtækja</li> <li>Borgarlína hefur umbreytt samgöngum</li> <li>Markmiðum um kolefnishlutleysi náð</li> <li>Allt sorp flokkað í borginni</li> <li>Engar bensinstöðvar í borg án bensínbíla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samfélagið er opið fyrir breytingum</li> <li>Samhljómur er um hvert skal stefnt</li> <li>Nýsköpun og sókn er í forgrunni</li> <li>Samfélagið verður stöðugt grænna</li> <li>Fókús á að þroska og þróa fjölbreytta hæfni sérfræðinga</li> <li>Starf sjálfbæðaliða skiptir samfélagið miklu</li> <li>Alþjóðlegar listir og menning áberandi í borginni</li> <li>Íslenskan á undanhaldi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traust leiðir af sér einfalda umgjörð viðskipta og skilvirkni</li> <li>Borgin dansar í öruggum takti með helstu viðskiptalöndum</li> <li>Stöðug þróun atvinnulífs með traustu baklandi menntakerfisins</li> <li>Þétting byggðar jók fjölbreytni atvinnu- og íbúðarhúsnæðis innan hverfa</li> <li>Stærri alþjóðlegum fyrirtækjum vegnar betur en smærri og staðbundnari</li> <li>Tækniyrirtæki laða til sín vinnuafli og borga góð laun</li> </ul>
Orkuborgin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hringrásarhagkerfið lykilaðhersla</li> <li>Fólk neytir þess sem landið gefur og er nægjusamt</li> <li>Borgarbúar ferðast innanlands frekar en um heiminn</li> <li>Fólk deilir með öðrum og kaupir minna</li> <li>Íbúar nota hjól og aðrar örflyðislausnir að staðaldri</li> <li>Ártúnshöfðinn er vel heppnað framtíðarhverfi</li> <li>Gjaldtaka borgarinnar nátengd umhverfisáhrifum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikið traust ríkir í samfélaginu</li> <li>Erlendir íbúar flytja til borgarinnar vegna taksins í samfélaginu</li> <li>Vinnuálag hefur minnkað með meiri frítíma og fjölskyldufókus</li> <li>Þau sem eru óánægð fara úr landi og stefna ekki til baka en þau sem eru hér eru sátt með lífið</li> <li>Stjórnmalámræða er hljóðlát og samfélagið verður hennar lítið vör</li> <li>Viljum persónulega fremur en stafræna þjónustu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stöðugleiki umfram ólgandi vöxt</li> <li>Stórir sigrar nýrra fyrirtækja fátíðir</li> <li>Stöndug og stöðug auðlindadrifin fyrirtæki í forgrunni</li> <li>Við þjónustum útlönd frekar en þau okkur</li> <li>Atvinnulíf með fáum styrkum stoðum en heldur einhæft</li> <li>Öll sem vilja geta eignast húsnæði á viðráðanlegu verði</li> </ul>
Útvegsborgin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nýting auðlinda er umfram það sem er sjálfbært</li> <li>Orkuskipti í samgöngum hafa lukkast illa</li> <li>Lofslagsáhyggjur eru á undanhaldi</li> <li>Sérbylí eftirsótt búsetuform og samhliða teygist á borginni</li> <li>Loftegði slæm vegna áratuga mengunar frá umferð og eldgosum</li> <li>Neytum án þess að hugsa um umhverfisáhrif neyslunnar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arðsemi og auðlegð er eftirsóknarverð í samfélaginu</li> <li>Erlendir íbúar sinna láglauastörfum</li> <li>Ungt menntað fólk kys í auknum mæli að búa og starfa erlendis</li> <li>Vaxandi spilling með auknum tekjumismun</li> <li>Vinnan er dyggð og starfsævin hefur lengst</li> <li>Menningarstarf er á undanhaldi</li> <li>Lýðheilsa íbúa fer versnandi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alþjóðasamfélagið ytri stærð sem lítið er hugsað um</li> <li>Lífeyriskerfið burðarás velmegunar</li> <li>Mikil eftirspurn eftir almennu starfsfólki í ferðaþjónustu</li> <li>Eftirspurn sérhæfðrar þekkingar takmörkuð</li> <li>Skilvirkni frekar en sköpun leiðarljós í störfum</li> <li>Ferðamönnum fjölga hraðar en innviðir ráða við</li> <li>Nýjar virkjanir spretta upp eins og gorkúlur</li> </ul>
Tækni borgin	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sameiginlegar áherslur í umhverfisvernd á undanhaldi</li> <li>Frjáls félagasamtök í forgrunni umhverfismála frekar en samræmdar og sameiginlegar áherslur hins opinbera</li> <li>Umhverfismál á Íslandi ekki í takti við áherslur erlendis</li> <li>Flugviskubit er ekki lengur til í orðasafni Árnastofnunar</li> <li>Við gerum það sem við viljum þó það hafi neikvæð umhverfisáhrif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stjórnmalafólk skorar nústöðuna stöðugt á hölm</li> <li>Fjölbreytni borgarinnar eykst með hverjum deginum sem líður</li> <li>Gagnkvæmt traust vikur fyrir reglum og eftirliti</li> <li>Enskan hefur tekið yfir og þar með er íslenskan á undanhaldi</li> <li>Menningarlífið í borginni hefur aldrei verið blómlegra</li> <li>Sigrar í atvinnulífinu stórir en fólk sem stendur höllum fæti er óstutt af samfélaginu</li> <li>Stéttaskipting vaxandi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tækniyrirtæki byggja upp lokuð fyrirtækjahverfi fyrir sitt starfsfólk</li> <li>Nýsköpun er orðinn hluti af DNA fyrirtækja á Íslandi</li> <li>Stór hluti af þjónustu borgarinnar hefur verið einkavæddur</li> <li>Erlendir sérfræðingar kjósa að búa og starfa í fjarvinnu frá Reykjavík</li> <li>Listir og skapandi greinar eru öflug atvinnugrein og skila miklum útflutningstekjum</li> <li>Mikil samkeppni um hæft fólk leiðir til launaskriðs</li> </ul>



Mynd: Gunnar V. Andr sson / Ljósmyndasafn Reykjavíkur



Mynd: Borgarlínan



# Heimsborgin | Saga sviðsmyndar



Nýting náttúruauðlinda er undirstaða atvinnulífsins. Borgin stendur framarlega í endurnýjanlegri orkuvinnslu og sjávarútvegi og er þekkt fyrir þróun tæknilausna á því sviði. Viðskiptaumhverfið er bundið við auðlindageirann og tækifæri utan hans eru fátíð. Ungt fólk sem kys að nema og starfa í öðrum greinum flytur erlendis. Aðlögun samfélags, atvinnulífs og viðskiptaumhverfis að nýtingu er í jafnvægi við náttúruna sem kallar á umdeildar breytingar. Orkuskipti hafa breytt borginni, mörg hverfi eru vistvæn og sjálfbær með þjónustu og afþreyingu. Taktur samfélagsins er rólegur og fjölskyldumiðaður. Borgarbúar finna til sterkrar samfélagslegrar samkenndar innan og utan við sitt nærumhverfi. Borgarbúar hugsa vel um nágranna sína, eldri borgara og grípa vel þau sem þurfa á aðstoð að halda.

## Möguleg staða og áhrifaviðburðir í sviðsmynd

- Samfélagið er rólegt og fjölskyldumiðað. Traust ríkir á milli borgara.
- Fjórða iðnbyltingin hverfist um auðlindageirnar. Tæknilausnir á sviði sjálfbærni standa undir fjórðungi útflutningstekna.
- Lítil villi er til nýtingar á viðskiptatækifærum ótengdum helstu auðlindum. Tæknidrifin íslensk nýsköpun þar utan fer fram erlendis.
- Ungt fólk hefur fá tækifæri til að nýta fjölbreytta menntun. Fjöldi umsókna um háskólanám á Íslandi hefur dregist saman.
- Ferðaþjónustan er sjálfbær en arðsemi lítil. Vel gengur að manna störf í ferðaþjónustu.
- Stöðugleiki er ríkjandi og almenningur veitir rekstri borgarinnar litla athygli.
- Stýring auðlinda er með gjaldtöku og takmörkunum á aðgengi.
- Nægt framboð er af íbúðarhúsnæði fyrir alla tekjuhópa í Reykjavík. Hverfin eru mörg hver sjálfbær með þjónustu og vistvæn.
- Orkuskiptin hafa tekist vel og áherslur við uppbyggingu innviða almenningssamgangna skiluðu því sem að var stefnt.
- Umhverfisvitund er rík. Borgarbúar takast saman á við áskoranir loftslagsbreytinga.
- Helstu deilumál snúa að skerðingu á frelsi fólks til athafna sem miðar að því að ná tökum á loftslagsmálum.
- Hringrásar- og deilihagkerfin eru allt umlykjandi.
- Inn- og útflutningur hefur dregist saman samhliða auknum kostnaði vegna umhverfisverndargjalda á flug- og skipasamgöngur.
- Matvælaíðnaður, vörubrúun og framleiðsla hefur burði til að vaxa hratt en skortir mannauð með menntun við hæfi.
- Menntun og nýsköpun ásamt fjölbreyttum fyrirtækjarekstri á sviði auðlindanýtingar og sjálfbærra lausna hafa skapað sterka ímynd.
- Þjónusta borgarinnar fullnægir þörfum íbúa sem gera ekki frekari kröfur um stafræna virkni hennar.
- Vel er hugsað um þau sem eldri eru og þau sem minna mega sín. Sterk samvinna um lausnir fyrir sterkt velferðarkerfi.
- Menningarstarf, félagsstarf og fjölskyldustundir hafa aukist með styttingu vinnuvikunnar um 10 klukkustundir á viku.
- Borgarbúar eru duglegir að hvetja hverja aðra til ábyrgtrar samfélagshegðunar.



### Samfélagslegir innviðir öflugir

Velferðarkerfið með sterk tök á sínum verkefnum. Félagssleg vandamál eru minniháttar.



### Rekstur borgarinnar í jafnvægi

Útsvarstekjur á íbúa hafa lækkað en á móti hefur kostnaður við rekstur borgarinnar minnkað mikið.



### Menntun tekur mið af auðlindanýtingu

Menntakerfið slær í takt við áherslur á auðlindanýtingu og sjálfbærni í samfélaginu.



### Borgarlínan missir marks

Orkuskiptin lækkuðu kostnað og juku eftirspurn eftir rafknúnum farartækjum. Fólk velur fremur eigin farartæki en almenningssamgöngur.



### Takmarkaðir stafrænir innviðir

Borgarbúar kjósa persónulega þjónustu. Ákall um stafræn umskipti er ekki til staðar.



### Aðlögun innflytjenda gengur vel

Erlendir borgarar sækja til Reykjavíkur til að vinna í rólegu og öruggu samfélagi sem er laust við pólitískar deilur.



### Umhverfisvitund almenn og vaxandi

Sjálfbær nýting auðlinda og samdráttur í neikvæðum umhverfisáhrifum, meðal annars vegna rólegri samfélagstakts.



# Orkuborgin | Saga sviðsmyndar



Atvinnulífið er alþjóðadrifið og traust ríkir til athafna. Hátt menntunarstig, nýsköpun og þróun tengd fjórðu iðnbyltingunni hefur skapað fjölbreytt atvinnulíf ólíkra fyrirtækja í ólíkum greinum. Tækifæri til þróunar og vaxtar eru vel nýtt en hagkerfið er viðkvæmt fyrir erlendum sveiflum. Ferðaþjónusta er í miklum vexti sem byggir á sterkum grunni alþjóðlegra lista og menningar. Alþjóðavæðing borgarinnar er ekki óumdeild. Erlend stórfyrirtæki hafa mótandi áhrif á þróun atvinnulífs og dregið hefur úr íslenskum sérkennum menningar og samfélags. Við finnum samfélagslega samkennd út fyrir okkar nærumhverfi og erum tilbúin að leggja af mörkum til félagslegs kerfis sem heldur vel utan um jaðarhópa.

## Möguleg staða og áhrifaviðburðir í sviðsmynd

- Orkuskipti hafa stutt við breytta ferðaþjónustu í borginni. Hraðar samgöngutengingar hafa opnað borgina fyrir ferðamenn og fjölmörg hverfi hafa nýtt tækifæri til uppbyggingar á afþreyingu og þjónustu.
- Menningu er miðlað með nýjum og aðgengilegum hætti með sterkum stafrænum innviðum.
- Hugverkaiðnaðurinn skapar 40% af útflutningstekjum í öllum atvinnugreinum; tækni- hugbúnaði- og orkunýtingu.
- Virkt samráð er á milli íbúa og atvinnulífs um lykilákvarðanir í borginni. „Þjóðfundir“ eru haldnir reglulega með íbúum um alla borg.
- Vísindaporpið í Vatnsmýri er suðupottur gervigreindar og tæknilausna.
- Borgin fær alþjóðlega viðurkenningu fyrir skilvirkt og gott notendaviðmót þar sem gervigreind er nýtt í margvíslegri þjónustu.
- Staða Íslands stöðugt sterkari í samanburði við önnur lönd er varðar skilvirkni í viðskiptum (e. ease of doing business).
- Erlend fyrirtæki og sérfræðingar sækja í auknu mæli til Reykjavíkur þar sem aðgengi að hæfu starfsfólki er mikið.
- Google ákveður að loka öllum skrifstofum í Norður-Evrópu. Þegar skrifstofu Google í Keldnaholti er lokað missa 5.000 vinnuna.
- Erfiðlega gengur að manna láglounastörf.
- Menntastefnan alþjóðleg og lítil áhersla á íslensk sérkenni, menningu, sögu og tungu. Í alþjóðadeildum allra skóla borgarinnar er boðið upp á nám á íslensku, ensku, mandarín og pólsku.
- Vinsælasta háskólanámið er í greinum tengdum fjórðu iðnbyltingunni, í gagnrýnni hugsun, vandamálgreiningu og breytingastjórnun.
- Íbúar taka þátt í verkefninu „græn vottun“ þar sem almenningur leggur sitt af mörkum til að draga úr neikvæðum umhverfisáhrifum.
- Þorpavæðing í borginni hefur tekist vel og íbúar á landsbyggðinni hafa meiri áhuga en áður að flytja til borgarinnar.
- Ný hverfi gera ráð fyrir forgangi hjólandi og gangandi vegfarenda.
- Síðasti bensínbílinn var seldur á Íslandi árið 2029. Bílasala hefur dregist saman um þriðjung á áratug.
- Með sterkri heimahjúkrun og þjónustu geta eldri borgarar búið heima langt fram eftir aldri. Ellilífeyrisþegar eru virkir í sjálfböðastörfum bæði hjá hinu opinbera og á almennum markaði.
- Jafnvægi ríkir í framboði og eftirspurn íbúðarhúsnæðis og allir geta fundið húsnæði við hæfi.



### Samfélagslegir innviðir traustir

Skilvirkni hefur skapað traust og aukna eftirspurn eftir aðkomu borgarinnar að velferðarmálum.



### Rekstur borgarinnar erfiður

Væntingar og kröfur um aukna þjónustu borgarinnar skapa rekstrarlegar áskoranir þrátt fyrir auknar tekjur.



### Menntun alþjóðavæðist

Nám á öllum skólastigum fer fram á nokkrum tungumálum. Alþjóðadeildir eru starfandi í flestum grunnskólum.



### Borgarlínan hefur áhrif

Borgarlínan hefur umbreytt samgöngum. Dregið hefur úr notkun einkabílsins og svifryksmengun.



### Traustir stafrænir innviðir

Samskipti íbúa og fyrirtækja við borgina hafa gjörbreytt til hins betra. Borgin hugar að útflutningi stafrænna innviða.



### Aðlögun innflytjenda gengur vel

Erlendir sérfræðingar taka ríkan þátt í borgarlífinu og flóttafólk fær góðar móttökur.



### Umhverfisvernd samofin samfélaginu

Framsækið samfélag sem hefur breytt samgönguháttum og hugsar mikið um hvernig má lágmarka neikvæð umhverfisáhrif samfélagsins.

# Útvegsborgin | Saga sviðsmyndar



Sjávarútvegur er ríkjandi stoð efnahagslífsins. Frelsi einstaklingsins til athafna og tækifæri til vaxtar og framfara eru vel nýtt. Kappið er mikið og hætta á ofnýtingu auðlinda fer vaxandi. Aukin velmegun hefur breytt rekstrarumhverfi borgarinnar. Einkarekstur hefur fengið meira svigrúm innan velferðarkerfisins og kröfur til borgarkerfisins minnkað um leið. Fleiri skólar eru einkareknir, atvinnulífið stýrir áherslum menntakerfisins og aukinn tekjumunur hefur skapað bil milli ríkra og fátækra. Þróun samgöngumála hefur stöðvast samhliða dalandi umhverfisvitund. Samfélagsleg samkennd er lítil og við treystum okkar nánustu og fáum öðrum. Menning, listir og skapandi greinar fá lítinn opinberan stuðning, er geiri sem lítið fer fyrir í samfélaginu

## Möguleg staða og áhrifaviðburðir í sviðsmynd

- Viðskiptaumhverfið er stöðugt og byggir á fáum sterkum fyrirtækjum í stöndugum greinum.
- Menntastefnan leggur áherslu á varðveislu íslenskrar tungu og menningu.
- Skilin milli náms og starfa eru óljósari. Algengt að fólk stundi símenntun alla ævi.
- Eftirspurn eftir almennu vinnuafli til starfa í auðlindageiranum hefur dregið úr aðsókn í framhaldsmenntun.
- Skortur er á grunnhæfni í greinum tengdum fjórðu iðnbyltingunni.
- Stafræn þróun hins opinbera og atvinnulífsins byggir á aðkeyptri erlendri sérfræðiþekkingu.
- Nýjar siglingarleiðir hafa opnast á Norðurslóðum. Á sama tíma hefur flugtengingum fjölgað.
- Nýsköpun við nýtingu sjávarafurða blómstrar og hefur greitt aðgengi að hlutafé til sóknar.
- Tekist er á um eignarhald og nýtingu auðlinda. Vangeta einkageirans til að sporna við ofnýtingu er til umræðu.
- Vinnusemi er dyggð. Atvinnulífið einkennist allt í senn af kappsemi, stolti og álagi.
- Erlent vinnuafli vinnur láglounastörf, t.d. í ferðapjónustu og sjávarútvegi, sem Íslendingar fást ekki til að sinna.
- Pólítísk ólga er vaxandi vegna aukinnar spillingar. Efnafólk kaupir sér völd og áhrif í samfélaginu.
- Ríkjandi hagsæld skapar lífsgæði fyrir flesta. Tekjumunur fer þó hratt vaxandi og traust á milli samborgara dvínar samhliða. Fá úrræði eru fyrir þau sem þurfa á aðstoð hins opinbera að halda.
- Lítið fer fyrir aðgerðum í loftslagsmálum. Fólk hefur miklar efasemdir um að loftslagsvandi sé til staðar.
- Ferðapjónustan byggir á að taka á móti og þjónusta mikinn fjölda ferðamanna.
- Uppbygging innviða fyrir orkuskipti bílflotans hefur stöðvast, meðal annars vegna skorts á sérfræðiþekkingu og fjármagni.
- Margt fólk vinnur fram á níræðisaldur kjósi það svo.
- Tugir þúsunda íslenskra ungmenna búa, nema og starfa á Norðurlöndunum þar sem þau hafa sterkari tengingar en á Íslandi.
- Innflytjendur skortir íslenskukennslu, samfélagsfræðslu og aðgengi að upplýsingum á erlendum tungumálum.
- Eftirspurn eftir sérbyli í hverfum lokuðum öðrum en íbúum hefur aukist stórlega.
- Langvarandi jarðhræringar og eldgos ásamt auknum öfgafullum veðrabrigðum tefla mikilvægum innviðum í hættu.



### Samfélagslegir innviðir undir álagi

Traust til borgarinnar hefur minnkað. Dalandi lýðheilsa og versnandi staða minnihlutahópa auka álag á velferðarþjónustu.



### Rekstur borgarinnar sveiflukenndur

Sveiflur í arðsemi lykilatvinnugreina reynast rekstri borgarinnar erfiðar. Óstöðugt tekjustreymi skapar áskoranir við fjáruhlutanir.



### Símenntun fremur en sérfræðimenntun

Fyrirtæki fjármagna einkarekna leik-, grunn- og framhaldsskóla. Sérhæfðari skólum á neðri stigum menntakerfisins hefur samhliða fjölgað til muna.



### Borgarlínan illa nýtt

Fólk velur einkabíl fram yfir Borgarlínu. Umferðarþungi, toppar í svífryksmengun og hægar samgöngur einkenna borgina.



### Sterkir stafrænir innviðir

Opinber þjónusta fer fram með stafrænum hætti. Þjónustan er skilvirk og aðgengileg. Tengsl utan hins stafræna heims hafa minnkað og bitnar á einöngruðum jaðarhópum.



### Aðlögun innfluttra mætti ganga betur

Innflytjendur eru einsleitir hópur með hóflegar tekjur. Þátttaka þeirra í samfélaginu er mun minni en innfæddra og hætta á jaðarsetningu.



### Umhverfisvitund almenn en hagkerfið í fyrrúmi

Auðlindanýting og atvinnulífið á útopnu, því fylgja neikvæð umhverfisáhrif þó umhverfismál séu í deiglu.

# Tækniborgin | Saga sviðsmyndar



Borgin samofin þekkingarsamfélagi sem nær út fyrir landsteinana og drifin af alþjóðlegu atvinnulífi. Erlendum borgurum hefur fjölgað mikið, flest sérfræðingar sem starfa fyrir innlend og erlend hátæknifyrirtæki. Einkaframtak og frumkvöðlastarfsemi eru ríkjandi í hröðu og kviku atvinnulífi þar sem ungt fólk leikur stórt hlutverk. Einsleitt viðskiptaumhverfi stórra hátæknifyrirtækja gerir okkur viðkvæm fyrir hagsveiflum. Umhverfisvitund er lítil. Breytt samsetning borgarbúa hefur stutt við breyttar samgöngur. Breytt hlutfall vinnu- og frítíma hefur sett auknar kröfur um sveigjanleika skólakerfis. Samfélagsleg samkennd er lítil. Við leitum stuðnings í nærumhverfi okkar, hjá fjölskyldu, vinum og félagslegum jafningjum. Borgarkerfið er skilvirkt og hefur burði til að víkka starfsemi sína.

## Möguleg staða og áhrifaviðburðir í sviðsmynd

- Einkaframtak er mikils metið og samfélagið er drifið áfram af nýsköpun og frumkvöðlastarfsemi.
- Alþjóðleg hátæknifyrirtæki sækja til borgarinnar sem þykir með betri valkostum fyrir rekstur og búsetu í heilnæmu umhverfi.
- Fjöldi innlendra fyrirtækja stefna á skráningu á markað í Evrópu eftir háflug á heimamarkaði.
- Hátæknifyrirtæki keppast um hæft fólk sem hefur leitt til launaskriðs og skorts á hæfu og vel menntuðu fólki.
- Enska er orðin megintungumál helmingis fyrirtækja í borginni.
- Fólk er með augun á eigin vegferð og ríkir samkeppni milli fólks um auð og völd.
- Fólk fagnar þegar vel gengur hjá fyrirtækjum. Tekist hefur að auka skilning á að velgengni fyrirtækja skili sér í tekjum til borgarinnar.
- Umfang velferðarkerfis hefur vaxið vegna hækkandi aldurs borgarbúa og aukins ójafnaðar.
- Þjónusta borgarinnar er snjöll, skilvirk og fyrisjáanleg. Samgönguinnviðir hafa verið eflir til að taka á móti umferð sjálfkeyrandi bíla.
- MIT háskólinn í Boston með útibú í Vatnsmýri. Nemendur þaðan með yfirburða tök á fjórðu iðnbýltingunni og eftirsóttir starfskraftar.
- Reykjavík er orðin að marglaga fjölmeningarsamfélagi.
- „GIG-hagkerfið“ hefur breytt menntakerfinu. Foreldrar gera kröfu um meiri sveigjanleika í leik- og grunnskóla í takt við sveigjanleika í eigin starfi. Alþjóðadeildir eru í flestum leik- og grunnskólum.
- Greitt aðgengi er að viðunandi menntun en atvinnulífið stýrir menntakerfinu. Iðn- og tæknigreinar hafa mikið vægi. Grunnrannsóknir háskóla líða fyrir kröfu atvinnulífsins um skýra línu milli menntunar og þarfa atvinnulífsins.
- Nýjar menningarmiðstöðvar hafa risið í borginni við Borgarlínustöðvar. Fjölbreytt menningarlíf skapar ný atvinnutækifæri.
- Sprotasetur fyrir frumkvöðlastarfsemi og nýjar viðskiptahugmyndir víða í borginni.
- Alþjóðleg kvikmyndagerð, tónlistariðnaður og skapandi greinar standa undir 15% útflutningstekna.
- Persónukjör hefur leyst flokkakerfið af við kjör til borgarstjórnar.
- Umhverfisvitund er meira í orði en á borði. Fólk kolefnisjafnar með fjárframlögum frekar en að draga úr neyslu.
- Lýðheilsa íbúa fer versnandi vegna neikvæðra áhrifa loftslagsbreytinga.
- Ungt fólk kys að kaupa sér búseturétt í borginni í stað þess að fjárfesta í fasteign.



### Samfélagslegir innviðir undir álagi

Aukinn ójöfnuður og flókið alþjóðlegt fjölmeningarsamfélag skapar nýjar áskoranir fyrir velferðarkerfið.



### Rekstur borgarinnar stöndugur

Uppgangur í atvinnulífi og aukin skilvirkni innan borgarkerfisins hafa hvort tveggja aukið tekjur borgarinnar.



### Menntun styður við atvinnulíf

Grunn- og leikskólakerfið styður við breyttar þarfar atvinnulífsins. Börn geta sótt nám í alþjóðadeildum og skólaviðvera er blönduð í fjar- og staðnámi.



### Borgarlínan vel nýtt

Samgöngur ganga hratt og örugglega. Breytt samsetning borgarbúa hefur stutt við aukna nýtingu Borgarlínunnar. Svigrúm hefur skapast til frekari breytinga á samgönguleiðum.



### Stafrænir innviðir vaxa hratt

Borgin og fyrirtæki taka þátt í stafrænni byltingu sem leiðir af sér nýja hugsun og starfshætti. Starfsfólki í þjónustu borgarinnar fækkar til muna.



### Aðlögun innflytjenda eftir atvikum

Aðlögun er háð félagslegri stöðu fólks. Erlendir menntaðir sérfræðingar aðlagast vel en aðrir innflytjendur eiga erfiðar uppdráttar.



### Umhverfismál ekki mál málanna

Alþjóðlegri sókn fylgir talsvert kolefnisspor og almennt greitt fyrir umhverfisáhrif fremur en að draga úr þeim.



Mynd: Sigurhans Vignir / Ljósmyndasafn Reykjavíkur



Mynd: Shutterstock

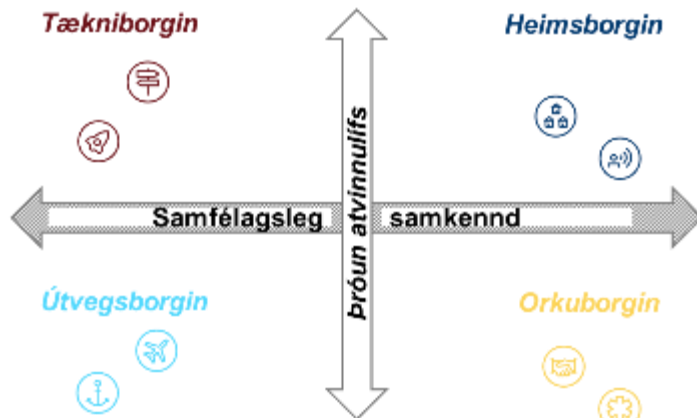


# Sviðsmyndir styðja við mat á undirstöðum og áhættu markaðrar stefnu

Styðja mat á að hverju þarf að hyggja til að tryggja að sá árangur náist ef tiltekin sviðsmynd verður að veruleika

## Sviðsmyndir geta búið okkur undir áskoranir framtíðarinnar

Meta má áhrif umhverfi, stefnu og áherslur borgarinnar í hverri sviðsmynd



- Mátá má tiltekna stefnu borgarinnar við hverja sviðsmynd og greina hvaða áhrif sviðsmyndin gæti haft á markmiðasetningu, mælikvarða, hlutverk, hagsmunaaðila og aðgerðir.
- Bera má drifkrafta sviðsmyndanna saman við mælikvarða tiltekinna stefna og áætlana.

- Meta hvort það sem stefnt er að **gangi upp verði tiltekin sviðsmynd að veruleika.**
- Meta hvort eða hvernig breyta þarf áherslum til að gera stefnu og stefnuvalkosti til þess bæra að ná **árangri hvernig sem framtíðin þróast.**
- Ef mótuð stefna myndi aðeins ganga upp í einni af fjórum sviðsmyndum er tækifæri til að skoða hvernig má auka líkur á að árangur náist – **óháð stöðunni í framtíð.**
- Meta hvaða stefnuvalkostir eða stefnuþættir þurfa mestan slagkraft eða **breytingar til að hámarka líkur á árangri.**

## Sviðsmyndir styðja greiningu



Mat á því **hversu traustar undirstöður** stefnu eru út frá hvernig framtíðin gæti þróast.



**Taka eins fljótt og kostur er afstöðu** til fjölda mögulegra en framtíðaratburða.



**Finna hvaða stefnuvalkosti má keyra á hvernig sem framtíðin þróast** og hverja þarf að passa sérstaklega í tilteknum sviðsmyndum.



Góður undirbúningur frekari stefnumótunar með **skýrara mati á mögulegri stöðu í framtíð.**



**Deloitte.**



Þ

# Hvernig borg verður Reykjavík 2035?

*Sviðsmyndir mögulegrar framtíðar í Reykjavík*

