

FÖRSLAG TILL  
ORGANISATION AV  
KUNSKAPSFÖRSÖRJNINGEN  
I  
INLANDSREGIONEN

Rena 1.11.2005  
Peter de Souza (@LIVE)

## **Sammanfattning**

Med utgångspunkt i praktiskt gjorda erfarenheter, kombinerat med en kunskapsöversikt, har idén om en analytiskt inriktad supportorganisation, vars uppdrag skulle vara att löpande förse kommunerna i Hedmarks och Opplands fylke med OB och OA och kompetenser för en utbyggd självverksamhet på det först nämnda området, utvecklats.

Omvärldsanalyserna primära mål skall, i detta sammanhang, vara att tydliggöra – direkta och indirekta – konsekvenser för den kommunala och regionala verksamheten av förändringar i kommunernas omvärld.

**Förslaget koncentreras kring framställningen av en årlig omvärldsanalys kompletterat med en profilerad omvärldsbevakning och ytterligare kompletterat med en årlig aktualitetsanalys. Arbetet skall också innefatta en idéutveckling kring sökmotors- och sökmodellsteknik och en överföring av kunskap och metoder till de framtida brukarna. Frågan om finansieringen lämnas till intresserade parter och framarbete, här konstateras enbart den uppenbara kostnadseffektivitet som förslaget innebär. Huvudman för arbetet föreslås bli Högskolan i Hedmark, avdelningen i Rena.**

Summerat kan noteras ett flertal fördelar med denna ansats (populärt kallade 6K), jämfört med den nuvarande situationen:

KONTINUITET

KOSTNADSEFFEKTIVITET

KVALITETSSÄKRING

KUNSKAPSUTBYGGNAD

KUNSKAPSUTVECKLING

KOMPETENSUTVECKLING

- **Kontinuitet** vad gäller informations- och analysflöde för kommunerna, istället för oregelbundet återkommande engångsatsningar;
- Högskolans kontinuerliga närvaro i regionen och i dess olika samhällsliga processer ger informations- och analysfördelar. Den kontinuerliga närvaron skapar fördelar genom **kunskapsutbyggnad** och **kunskapsutveckling**, det vill säga metod och innehåll, särskilt anpassat för Inlandsregionen;
- Stordriftsfördelar, rutinisering och utveckling från uppnådd nivå m fl rationaliseringsvinster leder till **kostnadseffektivitet**;
- Särskilda, riktade uppdrag kan dra nytta av redan systematiserad kunskap och utvecklingsarbete, vilket innebär och leder till en utökad **kostnadseffektivitet**;
- Högskolans närvaro på den kommunala/lokala nivån, byggs ut, så att organisationen blir ännu nyttigare i framtiden. Gentemot uppdragsgivaren/arna står också den akademiska miljön för en **kvalitetssäkring**;
- Det är också möjligt att se en systematisk **kompetensutveckling** hos både uppdragsgivare och -tagare som en särskild ambition och naturlig biprodukt av verksamheten. Dvs Högskolans framtida utbildningsutbud.
- Bidrag till yttringar, den samhällsliga debatten, utvärdering av olika typer av intresse- och allmänbaserade rapportering etc, kan ses som ytterligare fördelar;
- Den systematik och organisation som grovt skissas här kan också vara en utgångspunkt för vidareutveckling i ett flertal olika riktningar och ett möjligt bidrag till en organisering av kompetensförsörjningen i länet på ett mer allmänt plan.

## **1 BAKGRUND TILL FÖRSLAGET**

Nästan all form av beslutsfattande har bedömningar om omvärld och omvärldsutveckling, som en av flera medvetna eller omedvetna utgångspunkter. Dessa relateras mot en bild av verksamhetens inre förutsättningar i förhållande till denna omvärld. Beslutsfattandet innebär också en in-teckning i framtiden och styr upp framtida möjligheter i bestämda, förutsägbara och obestämda, oförutsägbara, riktningar.

Hede och Lundblad (2000)<sup>1</sup> konstaterar tre svårigheter i kommunernas Omvärldsbevakning (OB) och Omvärldsanalys (OA):

- finna information och sortera i informationsflödet;
- hur få organisationen att agera utifrån de resultat som spaning och analys ger;
- hur man ska se på skillnaden mellan att ständigt iaktta och påverkas av sin omvärld och mer systematiska omvärldsbevakningar och omvärldsanalyser.

Beslutens kvalitet hänger intimt samman med, bland annat, kvalitén på kunskapen om omvärlden, om verksamhetens inre förutsättningar och beslutskonsekvenser och detta i perspektiv av deras ständiga förändring och ömsesidiga påverkan. Medvetna, kvalitativt utvecklade, omvärlds- och konsekvensanalyser kan och borde vara en alltid öppen inkörsport för att underlätta strategiska samtal på kommunal nivå. Det är då inte fråga om att fatta bindande beslut, utan mer om att delta i en process med syftet att öka kunskaperna om framtiden där både kunskapen i sig och kunskapen om och i processen är värdefull.

Efter att ha konstaterat denna, om något triviala sanning, går vi raskt vidare till nästa. Informations- och kunskapssamhällets utveckling, skapar i all sin nyvunna rikedom, i vissa avseenden en så omfattande volym att krav på tillförlitlighet och täckningsgrad, inte kan prövas av den enskilda beslutsfattaren eller befattningshavaren. Utan teknik, metoder och direkt hjälp, blir flödets omfattning snarast något negativt. Men, det finns oerhört mycket att göra för att förbättra och underlätta situationen och föreliggande diskussion är ett bidrag till i vilken riktning en sådan process skulle kunna organiseras.

Det är viktigt att betrakta den omvärldsanalytiska ansatsen som en process med ett flertal mål (här utan inbördes rangordning):

**OB och OA:s syfte skall, i sig själva, ha till uppgift att:**

- 1) Bidra till förståelse för aktuella och möjliga förändringar och strukturer i omvärlden;**
- 2) Stärka beslutsfattandets kvalitet med 'rätt' form av kunskap;**
- 3) Förenkla och utveckla det strategiskt orienterade arbetssättet i berörda organisationer.**
- 4) Bidra till kompetensutveckling bl a genom den deltagande process som har resulterat i rapporten.**
- 5) Förstärka demokratiska och kunskapsutvecklande faktorer som ligger i förarbete och implementering.**

---

<sup>1</sup> Citerad i ERICSSON, BJÖRN (2003) Spaning in i framtiden – om omvärldsanalyser i kommuner. Kommentus, sid 70.

Innan vi går vidare i kan det finnas anledning att kommentera den geografiska fokusering som här görs. Prioriteringen av den kommunala/lokala nivån är ett medvetet val och har, naturligtvis analytiska utgångspunkter och konsekvenser som diskuteras senare. Å ena sidan är det en dimension som definierats av praktiken, det vill säga, det är här som perspektivet på hållbar utveckling och tillväxt skall realiseras – hur det går, diskuteras inte här. Det är också ett medvetet valt perspektiv, en slags analytisk översättning av EU:s subsidiaritetsprincip. Den mångfacetterade och komplexa kommunala verksamhetens medborgarnärhet, kopplat till platsens och lokalsamhällets betydelse för många faktiska samhälleliga beslut även på aggregerade nivåer, och framför allt implementering, som till exempel (hushållsbudget, etablering, livs- och arbetskarriärer) i sina individuella och aggregerade kollektiva uttryck är en form av samhälleligt 'ideologisk' vägval, om dock inte alltid utvecklad i praktiken. Insatsområdet @LIVE's fokusering på lokalsamfunnsutveckling i utbildning och forskning är också ett perspektiv in i denna fråga. Detta innebär inte att jag därmed definierar bort andra, övergripande och, i första hand, regionala perspektiv, utan att de, metodologiskt och organisatoriskt, definieras med denna utgångspunkt och att resultatet av den ingång som presenteras i det följande också kommer att ge ett substantiellt bidrag till den orientering och de perspektiv som skall/bör odlas på regional nivå.

Frågan om en analys kring OA, OB och i sin förlängning den samhälleliga kunskapsförsörjningen i Hedmarks och Opplands fylken har egentligen inte någon slutpunkt. Det är också noterbart att en diskussion av denna typ är, eller borde vara, en kontinuerlig process, där arbetsformer, ambitionsnivåer och inriktning, allteftersom, anpassas till lång- och kortsiktiga behov. Avgränsningen i detta notat är därför inte exakt, utan fångar de aspekter som har syntts vara väsentliga att ta fasta på, utifrån den kärna av diskussion som OA och OB definierar, givet det sammanhang vi idag befinner oss i.

## ***2 Diskussion kring en organisering av kunskaps- och informationsförsörjningen i Inlandsregionen***

### **2.1 Introduktion**

Avsikten är, rent generellt, att bidra till ett bättre (kvantitativt och kvalitativt) kunskapsunderlag för beslutsfattande samtidigt som vidare resultat i form av kompetens- och metodutveckling kan uppnås, och detta i första hand hos kommunerna. Vidare att diskutera möjliga vägval i en sådan utbyggnad. Men innan vi går in mer i detalj på denna diskussion vill jag referera erfarenheter från studier, samtal, intervjuer och diskussioner.

Det kan konstateras också att relevant information finns på ett otal händer i övrigt och produceras i takt, med en ibland oregelbunden frekvens och med en volym som, på en allmän nivå är omöjlig att bevaka, inom ramen för en enskild tjänstemans verksamhet. (Se diskussionen om SÖKMOTOR nedan). Relevansen hos det regionalt producerade materialet är ju uppenbar. Den fråga som restes var om det inte finns möjligheter att systematisera och tillgängliggöra detta informationsflöde på ett smidigare sätt. Att få uppgiftslämnarna att organisera sig, dels så att en ökad kännedom uppnås och därmed en ökad systematik och dels upprätta en digital port in så att väsentlig samhällelig basinformation finns samlad på ett ställe (populärt uttryckt 'en port in'). När det gäller permanentning så är det spontana intrycket den, att här får man nog först se på ett konkret förslag och vilken bärkraft som ett sådant kan tänkas ha. En första och preliminär skiss till ett sådant förslag presenteras nedan.

### 2.1.1 Kommunerna i fokus

OA för kommuner bör, som jag ser det gälla den kommunala organisationens handlande, det vill säga, hur dess resurser skall användas. Men kommunen är inte någon enkel och entydig organisation och dess handlande ligger på flera plan samtidigt och, som ju är allmänt känt, så innehåller det alltid omvärldsdefinierade funktioner som sinsemellan kämpar om resurser.

De är centralt att poängtera att analysen utgår från att de som, framför allt, berörs (är målgrupp för analysen) är kommunernas förvaltningspersonal och till dels de lokala politiska församlingarna. Det är ett tidigare i framställningen redan metodologiskt definierat vägval. Det speciella kommunala/lokala perspektivet är av särskild betydelse.

Detta identifierar och exemplifierar dock behovet av tydlighet, då det måste ha en avgörande inverkan på analysernas praktiska, pedagogiska, metodologiska och teoretiska utveckling, innehåll, form och förankring. Hur man lyckas med helheten i ett sådant uppdrag avgör i vilken grad som OA blir en naturlig del i den kommunala verksamheten och inte en hyllvärmare bland många andra.

Andra aktörer på regional och statlig nivå eller andra samhällsintressenter (funktionella, sektoriella eller organisatoriska), skulle, givet ovan sagda, kunna dra stor nytta av ett kunskapsinflöde med dessa tydliggjorda perspektiv, vilket därmed blir en naturlig byggsten ingrediens i analyser definierade på deras nivåer eller med deras bestämda intressen.

## 2.2 Förutsättningar för den vidare presentationen

### 2.2.1 Fördelar

Den summerade erfarenheten av översikten över gjorda OA kombinerat med diskussioner och samtal kring processen före, under och efter framtagandet, och reflektioner kring OA:s och OB:s roll i det kommunala utvecklingsarbetet pekar ut en klar potential för en förstärkning av detta arbete på ett flertal områden.

En systematisering av OA-arbetet kan garantera:

KONTINUITET  
KOSTNADSEFFEKTIVITET  
KVALITETSSÄKRING  
KUNSKAPSUTBYGGNAD  
KUNSKAPSUTVECKLING  
KOMPETENSUTVECKLING

- **Kontinuitet** vad gäller informations- och analysflöde för kommunen, istället för tidsmässigt glesare och dyrbara engångssatsningar, kontinuiteten garanterar en specificerad och tryggad tillgång av årlig basinformation;
- Kontinuerlig närvaro i regionen och i dess olika samhälleliga processer ger informations- och analysfördelar;
- Den kontinuerliga organisatoriska närvaron skapar fördelar genom **kunskapsutbyggning** och **kunskapsutveckling** vad gäller metod och innehåll särskilt anpassade för Inlandsmiljön.

- Den kontinuerliga närvaron skapar också fördelar vad gäller organisationens roll i arbetet med övergången från OA till strategi-, handlingsplaner eller andra aspekter av implementeringsprocessen. Potentialen hos OA kan tas mycket bättre tillvara.<sup>2</sup>
- **Kostnadseffektivitet** jämfört med nuvarande kombination av att vara och en samlar sin informationsbas eller gör relativt sett dyra engångssatsningar med eller utan hjälp av konsulter. Påståendet är inte baserat på något räkneexempel utan på sunt förnuft. Åtminstone kan man få mer för pengarna.
- Särskilda, riktat kunskapsbehov och uppdrag kan dra nytta av redan systematiserad kunskap och utvecklingsarbete, vilket kan innebära att dessa blir billigare (**kostnadseffektiva**) att genomföra och analytiskt djupare;
- Ansatsen utvecklar också närvaron hos den föreslagna aktören, på den kommunala/lokala nivån så att den föreslagna organisation blir ännu nyttigare i framtiden. Gentemot uppdragsgivaren/arna står också den föreslagna (se nedan) akademiska miljön för en **kvalitetssäkring**, om en sådan miljö (se förslaget nedan) väljs som den organisatoriska lösningen;
- Det är också möjligt, och borde vara en ambition, att se en systematisk **kompetensutveckling** hos både uppdragsgivare och -tagare som en naturlig och komplementär del av verksamheten.
- Bidrag till yttringar, den samhällliga debatten, utvärdering av olika typer av intresse- och allmänbaserad rapportering etc är biprodukter som kan gynna verksamheten på både lokal och regional nivå;
- Den systematik och organisation som grovt skissas här kan också vara en utgångspunkt för vidareutveckling i ett flertal andra riktningar och en upporganisering av kompetensförsörjningen i länet på ett mer allmänt plan.
- Samtidigt bidrar man strategiskt till att bygga upp en långsiktigt verkande regional kompetens inom Inlandsregionen, som formas med fokus på support till kommunerna och till regionen. Detta förstärker också substansen i Högskolan i Hedmarks regionala kontaktnät.
- Jag ser också utvecklingsmöjligheter vad gäller olika utbildningssatsningar och temaseminarier riktade till chefer och mellanchefer på kommunal nivå.
- En **kommersiell** avknoppning är en klar möjlighet, och eftersträvansvärt, där utvecklad spetskompetens och en lokal/regional förankring kan vara av intresse även för andra av samhällets aktörer. En vidgad ekonomisk bas kan fram till en, ännu så länge, otydligt definierad nivå, ge möjligheter till en breddning och fördjupning av verksamheten som kommer huvudmålgruppen, det vill säga kommunerna, tillgodo.

### 2.2.2 Problemdiskussion

Det kan redan i dagsläget, utan ambitionen att teckna den kompletta bilden, konstateras ett antal problemområden som projektet måste hantera i olika stadier av utvecklingsarbetet.

- Konstaterande av en för Inlandsregionens samtliga kommuner gemensamt kunskapsbehov leder över till frågan hur specifika lokala och delregionala behov skall tryggas. Standardiseringen har uppenbara fördelar. En medvetenhet om svagheterna innebär att det byggs in sådana hänsynstaganden i arbetsprocessen.
- Frågan om relationen mellan uppdragsgivarnas intressen och uppdragstagaren ansvar mot materialet och dess presentation. *”Organisationer installerar funktioner för omvärldsbevakning för att kunna förutse hur omvärlden kommer att förändras. Om*

---

<sup>2</sup> Ericsson, 2003, 27 citerar här Fahey & Narayanan.

*omvärldsbevakningsfunktionerna är 'lydiga' och bara förser sina organisationer med information som överensstämmer med befintlig kunskap, får de vara kvar. Om de däremot fullföljer sin uppgift genom att även utmana interna 'sanningar' åker de ut.*"<sup>3</sup>

Vad som kan diskuteras, med utgångspunkt från detta citat, är hur relationen mellan uppdragsgivare och -tagare bör definieras. Det finns ett fundamentalt problem i ambitionen att lämna av en 'bra' produkt. Relationen kan ha en tendens att leda till konvergens mot det som man upplever att uppdragsgivaren önskar se. "*Oförmågan att bryta sig loss från vedertagna sanningar om världens beskaffenhet eller om hur man driver företag och marknadsför sig.*"<sup>4</sup>

- Frågan om politiska majoritets/minoritetsförhållanden och andra former av makt- och resurspolitiska strömningar.
- Ett centralt moment i utvecklingsarbetet är att det praktiska arbetet skall försiggå i mycket nära samarbete med kommunala tjänstemän/aktörer/intressenter. Det är en naturlig del i processen att problem- och verkansområden definieras olika. För att det skulle nå en kvalitativt väsentlig nivå krävs tid – alltså resurser. Kostnadseffektiviteten ges här en reservation där aspekter av kvalitetsnivåer måste definieras.
- Frågan om relationen mellan kraven på vetenskaplighet och dagspolitikens ibland akuta, i avsaknad av hårddata, behov av fingerspetskänsla eller andra kunskapsprovisorier för nödvändigt beslutsfattande. En problematik som kommer att kräva en väl avvägd balansering och en ständig bevakning.
- Frågan om förmågan till kommunicerbarhet. Det akademiska 'språkets' otillgänglighet och frågan om medarbetarnas förmåga att hitta former för att överbrygga denna problematik. Detta kommer med säkerhet att gälla både muntliga och skriftliga kanaler.
- Frågan om förväntningsbilder på den framtida produktionen. OA förutsäger inte framtiden och eliminerar inte osäkerhet. OA är ingen garant för effektivitetsförbättringar.
- Frågan om förutsättningarna för en strategisk ambition i organisations- och kunskapsuppbyggnaden i relation till mer kortsiktiga ekonomiska hänsynstaganden.

Listan kan med säkerhets göras längre. Det väsentliga är att den mer systematiskt tacklas i uppbyggnadsskedet av verksamheten och allteftersom nya aspekter uppmärksammas.

## 2.3 Kärnprodukten (grovt)

En årlig omvärldsanalys kompletterad med en halvårsrapport. Den senare kommenterande aktuella debatter, händelser och deras möjliga inverkan på de i regionen ingående kommunerna. Ett ekonomiskt åtagande på i första hand tre år, med en årlig utvärdering (av rapporten) som förlänger perspektivet så att det konstant hålls på tre år.

Viktig utgångspunkt är att vissa centrala variabler skall återkomma i analysen. Dessa definieras tillsammans med kommunerna (se organisation nedan). Aggregeringsnivå och geografisk orientering preciseras också i ett sådant samtal.

---

<sup>3</sup> HAMREFORS, SVEN (2002) *Den uppmärksamma organisationen – från business intelligence till intelligent business*. Studentlitteratur.

<sup>4</sup>FRANKELIUS, PER (2001) *Omvärldsanalys*. Liber AB. Malmö.

## 2.4 Organisation

### 2.4.1 Övergripande frågor och projektets organisation

Vad och var hittar vi i den nuvarande kunskaps- och informationsbasen. Att regionala högskole- och universitetsmiljöer aktivt och kvalitativt skall bidra till utvecklingen i den lokala och regionala miljön i sitt närområde. Att nyetableringen av regionala högskolor och vidareutvecklingen mot universitetsmiljöer bland andra bevekelsegrunder har inkluderat perspektiv av generell regional utveckling. Att resultatet enligt vissa bedömare har varit tveksamt,<sup>5</sup> en del konstaterande säger kontraproduktivt botten, framför allt, i svårigheterna att hitta arbetsformer för att göra detta inslag till en naturlig del av den 'den undervisande och forskande universitetsanställdes vardag'.<sup>6</sup> Budgetavsättningar och orientering har inte fångat problematiken på djupet. I universitetslektorns vardag kommer, av meriteringsskäl, forskningen och publiceringen av forskningsresultat först, utbildningen som prioriterad tvåa och, finns det tid och engagemang kvar, ställs många möjligheter i universitetspolitik, administration, internationalisering, pedagogisk utveckling, krav och personlig ambitioner. Att finna organisatoriska, och andra former, för att mer direkt överbrygga denna klyfta mellan mål och verklighet är prioriterat.

Förslaget innebär därför tillskapandet av en Enhet för Omvärldsbevakning och Omvärldsanalys på ÖSIR vid insatsområdet @LIVE. Vid sidan av det lokala och regionala nätverk som skall garantera verksamheten, kommer en sådan enhet med fördel att utnyttja nätverkskontakter riktade in mot den akademiska miljön vid Högskolan i Hedmark, men också dra nytta av de personligt och institutionellt uppbyggda nätverken i nationella och internationella akademiska miljöer. Länkar med organisationer på den internationella nivån (särskilt EU) kan också vara intressant. Regional Studies Association och Regional Science Association är organisationer med verksamhet och forskningssamordning som är av central, men ringa utnyttjad, betydelse och representativa exempel.

En avsevärd systematik på detta område är en utgångspunkt. Inte minst genom att det har blivit allt viktigare att kunna bedöma information. För att göra sådana bedömningar krävs inte bara en förmåga att se helheter och sammanhang utan minst lika mycket förmåga att analysera informationens tillförlitlighet, saklighet och grad av täckning. För att kunna skapa en sådan situation krävs ett slags vetenskapens KRAV-märkning.

Den föreslagna enhetens organisatoriska placering är viktig, men väsentligare är principerna för organisationens arbetsformer. Här är den kontinuerliga dialogen med kommunerna det centrala.

*"Erfarenheterna pekar mot att de kommunrelaterade forskningsbehoven ständigt måste omdefinieras i en kontinuerlig dialog med de kommunala och landstingskommunala verksamhetsföreträdarna. Detta får konsekvenser för hur forskningen bör finansieras, styras och organiseras."*<sup>7</sup>

Denna kan och bör utvecklas med en referensgrupp bestående av nyckelpersoner från kommunal nivå. Kompletterat med representanter från respektive fylkenas

---

<sup>5</sup> Idag 31.1.05 meddelas det på nyheterna att en rapport skriven av en nationalekonom Helena Persson, på uppdrag av SACO, inte funnit några mätbara effekter av denna politik.

<sup>6</sup> Om detta är en situation som också gäller i Norge har jag inte klart för mig.

<sup>7</sup> En forskningsstrategi...2003, sid 19



ledningsorganisation. Det är möjligt att den skall utvecklas på två nivåer utifrån grad av engagemang och med sortering av frågeställningar. De exakta detaljerna i vilken typ av representation man bör ha, kan definieras i ett senare skede, men att den skall vara en arbetande dialog är ett grundkrav och också en garant för den lokala och regionala förankring, som den akademiska miljön i sig själv inte kan garantera.

'Referensgruppens' uppdrag har primärt att göra med innehåll och prioriteringar vad gäller OA:s framtagning. Men frågor som metodutveckling vad gäller processarbetet, som former för kompetensöverföring och specialsatsningar (prioriteringar) blir också centrala temata i diskussionen.

#### 2.4.2 Projektets inre organisation

Personalen skall utgå från kompletterande positioner i den akademiska miljön, det vill säga deltid. Enheten skall dock formars av en kärna med långsiktighet i engagemanget.

Enkla dörrar in och ut för projektmedarbetare, deras anknytning till den lokala miljön och långsiktighet vid Högskolan i Hedmark eller regionala och lokala miljöer i Inlandsregionen, är dock en förutsättning.

Konsekvent teamworkarbete, ingen medarbetare skall lämnas ensam med uppdrag. Det skall utvecklas en allmän mobilisering kring projekt och projektdelar och särskilda arbetsformer för att garantera detta. En reflekterande inre process skall också ge utrymme för:

- egna synvänder;
- löpande uppgradering av egen arbetsmetodik och organisation;
- förståelse och inskolning kring OA mer i allmänhet och i dess olika sammanhang (kontexter);
- kreativt kaos.

En vetenskaplig garanti skall kunna skapas genom en konsekvent och systematisk seminariehantering med inre kritisk granskning i institutionaliserad form, det vill säga granskningens kvalitet skall bli säkra genom att ekonomisk ersättning skall utgå även för denna aspekt av verksamheten. Detta kompletteras också med externa experter, där inte regional expertis finns att tillgå, men också för en form av sakkunnigbedömning av relevanta delar av analyserna.

En ideal situation, för att komplettera föreliggande ansats är ju också att bygga upp en infrastruktur med en informationssökningsexpert. Detta särskilda projekt bör utvecklas vidare i nära samarbete med forskningsbiblioteken. Den speciella form som skissas i föreliggande dokument är kompletterande.

#### 2.4.3 Uppdragsgivarens organisation

En förutsättning för att nyttan av denna kvalitativa satsning är att uppdragsgivarna (kommunerna) tydligt definierar kontaktytan mellan projektet och kommunen. Den person och/eller personer som i perspektiv, skall förvalta utvecklingen och kanalisera både OA, metod- och kompetensutveckling in i Kommunen, med ett mandat som ger utrymme för deltagande i utvecklingsdiskussionerna (referensgruppen). I perspektiv kan också en

ambition mot kompetensutveckling i hela den kommunala organisationen där framtagandet av en OA innehåller inslag av kommunal aktivering så att medarbetarna kommer att 'förstå' dokumenten och också tillgodogör sig metoder, principer och teorier från arbetet. I slutändan kommer en förskjutning av vissa arbetsuppgifter till den kommunala organisationen vara fullt möjligt och detta skapar i sin tur utrymme för OA-enheten att vidareutveckla sitt analysarbete i nya och mer fördjupade riktningar.

I denna organisations miljö skall också informationssökningsexpertens andra åligganden tydliggöras och det är att bygga ut den egna OB-kompetensen. Medarbetarnas egen spaning skall definieras, utvecklas och kompletteras.

## 2.5 Kostnader

Föreliggande projekttid har ännu inte nått ett stadium där kostnadsbilden skall tecknas, där eventuella finansiärer skall tillfrågas eller huvudmän och 'styrelseuppdrag' skall definieras. Men att vi talar om en utvecklingsfas och en senare driftsfas borde vara naturligt. Att projektets bärkraft förutsätter att någon form av tröskel, som ligger på ett minimum av 2-3 personår, som måste klivas över är också naturligt.

Samtidigt är det värt att upprepat notera de 5K<sup>8</sup> som tidigare definierade fördelarna också har en konkretisering i det sjätte, det vill säga KOSTNADSEFFEKTIVITETEN. Det vore bättre med en regionalt definierad lösning än att verksamheterna skall köpa dyrbara tjänster från centrala konsultfirmor, i huvudsak hemmahörande i Oslotrakten.

Det finns dessutom ytterligare ekonomiska vinster att göra i en sådan här kalkyl. Då kommunerna vill följa upp och fördjupa en studie med något av specifikt lokalt eller delregionalt intresse. Dessa analyser blir lättare att genomföra eftersom de kommer att botten i en regionalt, erfaren forskar/utredningsgrupp, hjulet behöver inte uppfinnas igen och lokalkännedomen är en särskild tillgång. Man kan alltså få en kompletterande analys som skraddarsys utifrån en specifik kommuns/intressents profil och behov. En generell bild av skraddarsynings karaktär måste fastställas i en noggrann dialog med uppdragsgivaren och kostnaderna för detta behöver inte skutta iväg.

Den aggregerade regionala nivån får, som tidigare nämnts, en speciell informationsingång här då kommunernas omvärldssituation definierar ett centralt perspektiv, en speciell ingång i regionalt definierade analyser. Något som är betydelsefullt för beslutsfattare på den regionala nivån och en argumentationsbas för den kommunala/lokala nivån i olika konstellationer. Att kommunikationerna mellan de olika nivåerna drar nytta av en gemensam kunskapsbas är också uppenbart. Framtida processer, av tillväxtprogramskaraktär, skulle kunna dra nytta av en process av den typ som här skissas. Även här finns det positiva ekonomiska argument att föra fram inom ramen för Kostnadseffektivitet.

## 2.6 Metod/er

En absolut förutsättning för en omvärldsanalys som faktisk gynnar den kommunala nivån att den drar nytta av dennas egna djupkunskaper kring kommunala och lokala förhållanden.

---

<sup>8</sup> KONTINUITET, KVALITETSSÄKRING, KUNSKAPSUTBYGGNAD, KUNSKAPSUTVECKLING, KOMPETENSUTVECKLING

Omvärldsbevakarna måste uppnå ett mått av förståelse för beslutsfattarnas handlingsmiljöer. En modell för studiet av omvärlden där det ingår en grundläggande idé om en konstruktion av viktiga förhållanden mellan omvärlden och den undersökta organisationen, definieras först efter **omfattande samtal** med organisationerna. En exemplifierad inriktning presenteras nedan Uppdragstagaren skall i viss mån också kunna förutse hur beslutsfattarna kommer att hantera informationen och därigenom anpassa inriktning och presentationsform efter detta. Analys-organisationens självständighet får inte äventyra möjligheten att utnyttja denna kompetens och att kunna kommunicera resultatet med tillräckligt många så att arbetsinsatsen har en positiv kunskapsinverkan.

*”Det finns ett stort mått av ömsesidighet i kontakten mellan konsult och kund och om inte kunden på ett intelligent sätt kan rikta in konsultens spaningsmaskin blir slutresultatet inte särskilt intelligent. En viktig uppgift för omvärldsbevakningskonsulterna blir därför att utveckla kunden.”<sup>9</sup>*

En särskild dimension är att projektet i sig själv också omfattar en kunskaps- och metodöverföring. Detta för att kommunen och dess tjänstemän själva skall kunna effektivisera sin omvärldsbevakning. Det vi föreslår här kan så småningom förflyttas mot mer analytiskt fokuserade områden. Här kommer vår expertkompetens in. Vi har en egen ingång. Vi skall öppna nya och egna dörrar.

Ett inledande moment i arbetsprocessen är att utveckla en dialog kring dialogens former. Avsikten är att förbereda samtalet och skall sedan naturligt innehålla en definition av uppdragets karaktär, dess mål, vilka problem som skall lösas. Detta skall också ge en bild av organisationens handlingsberedskap för att hantera omvärldsförändringar, trender eller slumpfaktorer. Indirekt får vi också en uppfattning av hur rapporten skall komma att utnyttjas, vilken beredskap som man har för att omvandla och introducera resultaten.

### 2.6.1 Djupare kring arbetsprocessens metod

Det finns ett antal väl dokumenterade arbetsprocesser som återkommande rekommenderas eller refereras och dessutom kan listan göras mycket, mycket längre. Senast lästa sådan beskrivning är Wahlströms egen metod och referat av andras metoder.<sup>10</sup> Frankelius är en författare som man, i den svenska OA-miljön, mycket refererar till.<sup>11</sup> Det finns anledning att seriöst pröva och anpassa sådana landvinningar till Inlandsregionens egna villkor. Samtidigt så är ambitionen med det här dokumenterade projektet för närvarande unikt och det ligger knappast någon hybris i att påstå att omvärlden kommer att betrakta våra erfarenheter och utvecklingen av våra metoder.

Det kan vara så att en god/bättre förståelse för vilken typ av OA som kan vara intressant, förutsätter en bättre förståelse av organisationens/aktörens/intressentens kontext, d v s i vilken omgivning och under vilka villkor organisationen verkar – därför skall det genomföras en analys med denna inriktning, som en förutsättning för det vidare arbetet. Eftersom uppdragsgivaren här redan är klart definierad är en sådan inledande analys och diskussion också en av de första åtgärderna i det vidare arbetet.

### 2.6.2 Djupare kring metoderna inne i omvärldsanalysen

---

<sup>9</sup> Hamrefors, 2002, 118

<sup>10</sup> Bl a EuroFutures 'omvärldsstege' refererad på sid 268-9 i Wahlström.

<sup>11</sup> Frankelius, 2001.

Kvalitén på dialogen med kommunerna innefattar också ett moment av kunskapsöverföring, som är central för det fortsatta utvecklingsarbetet. Ett skäl till att exempelvis SWOT-analys är så populär och frekvent använd, är att den är uppenbart pedagogisk och dess idé är en förhållandevis enkel metod att överföra. Det finns ingen reservation här! SWOT-analys är en metod som skall användas, men argumentet här är att andra metoder

Datoriserade beslutsmodeller, omvärldsmodeller, scenarioanalyser, proaktiva handlingar, trendanalys, tajming, källor, indikatorer, antaganden, organisering, företagskultur, förvärvsanalys, marknadsanalys, benchmarking, konkurrentanalys...<sup>12</sup>  
segmenteringsmodeller (faktoranalys), distributionssystemmodeller, branschanalysmodeller, nätverksmodeller...<sup>13</sup>

ofta skulle ge ett större analytiskt djup, men förutsätter då att läsaren, dialogpartnern har en förståelse för metoderna och deras fördelar och begränsningar.

Analysen består av flera delar – informationsinventering, omvärldsbevakning och omvärldsanalys – varav särskilt de två senare utgör stommen i de löpande omvärldsanalyserna. Informationsinventeringen minskar i omfång allteftersom den grundläggande organisationen etableras. Register över tillgängliga informationskällor skall också innefatta att värdera dem ifråga om hur användbarheten, relevansen och tillförlitligheten är för analysernas syfte och olika sökmetoders karaktär, betydelse och användningsområde. Några aspekter kring detta finns mer utvecklat senare. Denna ingång är av särskild betydelse när Internetkällor av sekundär och/eller icke formellt etablerad karaktär används.

För alla tre delarna i analysen gäller att de metoder som ska användas ännu inte är, eller skall vara, färdigutvecklade. Det kan röra sig om litteraturbaserade analyser eller kvantitativa analyser, det kan vara intervju- och enkätbaserade undersökningar som ger svar på en specifik fråga i analysarbetet eller andra metoder som bedöms kunna öka kvalitén i analyserna. Det inledande utvecklingsarbetet syftar till att något avgränsa de metodmässiga arbetsformerna, även om valet av metod ständigt kommer att behöva övervägas, värderas och utvecklas. Det är att en semi-permanent analysmodell snarast med ett antal baskomponenter snarast definieras.

Bevakning och analys föreslås i huvuddrag fokusera enligt nedanstående analys, arbets- och presentationsmodell:

- Bakgrund och struktur
  - o utblick mot aktuell debatt
  - o uppföljningsvariabler
  - o inventering av viktiga beslut
  - o det kommunala perspektivet definieras av:
    - Generella
    - Sektoriella
    - Funktionella
    - Geografiskt definierade (funktionella regioner, regionala, nationella, globala etc)
    - Hierarkiskt definierade

---

<sup>12</sup> Frankelius, 2001, 24

<sup>13</sup> Frankelius, 2001, 45

- tematiska (fördjupningsstudier) Den mer handfasta arbetsorganisationen kommer att med utgångspunkt av det ovan definierade också, för hanterbarhet skull, innebära ett urval av 3-4 särskilt prioriterade områden. Dessa kommer att skifta genom åren men definieras av enheten vid @LIVE tillsammans med den tidigare nämnda referensgruppen.
- andra perspektiv av central betydelse
  - lång- eller kortsiktighet
  - genus
  - generation
  - trendspotting. *”Det kommer alltid att återstå ett stort antal omvärldsfaktorer av mer diffus men synnerligen påverkande karaktär – att fånga in och analysera dessa är en uppgift för trendbevakningen. Det handlar om det sökordslösa letandet.”*<sup>14</sup>
- prognoser
- scenarios, processen tydligt definierad och skall ge utrymme för en hög frihetsgrad om avsikten exempelvis är att stimulera debatten. Det finns ett frågetecken om scenarioframtagning är något som en seriöst verkande och vetenskapliga förankrad organisation, som här skissas, skall sysselsätta sig med. En argumentation som nog får anses relevant för trendspotting-aktiviteter också.
- metodologisk och teoretisk substansiering.
- arbetsformer. Vid sidan av mer formellt, traditionellt definierade arbetsformerna, kan kunskapsgenereringen måhända också stimuleras av:
- metoder
  - breddbevakning
  - specialområden
  - framsyn
  - synvänder
  - tänk bort seminarier
  - tänk om seminarier
  - tänk in seminarier
- presentationsformer och inte att förringa presentationsteknik, vägen från analys via presentation till implementering måste hanteras mycket seriöst;
- pedagogiska aspekter och kompetensutveckling.

För att kunna relatera kommunens utvecklingsarbete i tiden görs också en i huvudsak litteraturbaserad analys av forskningsfronten i relevanta avseenden. Då vi rör oss i en akademisk miljö fortgår detta med en viss automatik. Till det kommer en analys av vissa policyområden, som regionalpolitikens förändringar, viss arbetsmarknadspolicy, näringspolitik och så vidare. En analys av andra kommuners utvecklingsarbete som liknar de kommuner vi tittar på kan också bli aktuell.

### 2.6.3 Tekniker

Det finns ingen egentlig anledning att presentera ett urval av de tekniker som står till buds för utvecklingen av analyserna. Centralt är dock att utnyttjandet definieras av en enighet kring uppdragets natur, och en förståelse för vad som olika tekniker kan leverera och deras eventuella tillkortakommanden. Den samlade kompetensen är ett av de kvalitativa särdragen hos en akademiskt anknuten miljö och skall utnyttjas till fullo.

---

<sup>14</sup> Wahlström, 2004, 94

## 2.7 Besläktade projektidéer eller 'delar av en helhet'.

### 2.7.1 SÖKMOTORER – en besläktad och väsentlig kompletterande projektidé.

I den dagliga arbetssituationen kommer kunskap- och informationsbehovet ibland att manifesteras på ett sätt som gör att tjänstemannen inte kan avvakta en framtida OA eller hitta det hon/han söker i tidigare publicerade dokument. Genom åren har dock denne person, som en form av yrkeskompetens/hantverksskicklighet, skapat en informations- och kunskapsförsörjningsmodell som nöjaktigt tillfredsställer sådana behov. För individen är det inte så viktigt av vilket slag kunskapskällan är, bara det finns förutsättningar att snabbt hitta en 'bra' källa i rätt akuta situation. *Tillfredsställer* är nyckelordet här. Det som skissas/antydts nedan är en väg att förbättra och förstärka denna verksamhet.

Det krävs speciella installationer som underlättar sökandet efter information med andra ord olika former av informationssystem. Eftersom informationsflödet har vidgats, i och med tillgängligheten via Internet, blir omfattning vad gäller flödet, antalet kunskapskällor m m ett problem vad gäller urval för matchning mellan kunskapsbehov och kunskapsgivare och så också kvalitetssäkringen.

Det finns en mäklarrull- funktion, *en sökmotor*, som kan bidra till att utveckla denna verksamhet, både vad gäller själva informations- och kunskapsförsörjningen, men också vad gäller kompetensutvecklingen hos den enskilda tjänstemannen och hans organisation. Denna speciella kompetens finns utvecklad och under ständig utveckling bland vårt lands forsknings- och folkbibliotekarier.

Vad gäller den framtida utvecklingen av enheten vid ÖSIR och @LIVE och dess positionering som kunskapsalstrare och utvecklare med nytta för Inlandsregionen som uppdrag, är frågan om en informationsförsörjningsfunktion av central betydelse. Av intresse är också en mer principiell diskussion kring relationen till bibliotek (forskning och folkbibliotek) och deras samverkansfunktion.

- 1) En sökmotorfunktion vid avdelningen skulle kunna serva personalen (utredare, forskare etc) med relevant information, definierade av lång- och kortsiktiga uppdrag och forskning. Karaktären på dessa uppgifter skall inte utvecklas här, men dess kvalitativa och produktivitetseffekter är centrala. En professionell hantering av informationssökning har båda dessa positiva konsekvenser. Varje delprojekt borde gemensamt, ekonomiskt bära en sådan här funktion i en framtida kontinuerlig drift.
- 2) Att bistå avdelningens personal att bygga upp databaser och systematiska informationskällor som vår omvärld kan utnyttja för sin yrkesmässiga kompetensupp(ut)byggnad. Specialprojekt (prototyper) kan utvecklas här.
- 3) Att utbilda enhetens personal i informationssökning för att kompetenshöja och förfina projektarbetet ytterligare och därigenom frigöra resurser för en ytterligare professionalisering av sökfunktionen. Utveckla för att utveckla mera.
- 4) Att bistå en definierad omvärld med service i form av informationssökning i de fält som definieras av CERUTS verksamhetsbeskrivning.
- 5) Som en särskild funktion i detta perspektiv står utvecklingen av omvärldsanalyserna enligt ovan.

Idén om en sökmotorsfunktionen skulle för kommunala bibliotek kunna uppfylla följande syften relevanta för det vidare OB-arbetet och därmed förstärka de kommunala OA:

- 1) Att utveckla och vidareutbilda länets kommunala bibliotekarier i sökmotorik och uppläggning av sökprofiler med särskild tillämpning till specifika samhällsservicefunktioner.
- 2) Att utbilda specialprofilerade nyttjarkategorier;
- 3) Att systematisera yrkesdefinierade sökprofiler för kommunalanställda, ssk förvaltnings- och ledningschefer.

Vi ser också en tydlig arbetsfördelning och därmed komplettering i distinktionen mellan omvärldsbevakning och omvärldsanalys, där systematiseringen av informationsbehovet organiserar och därmed effektiviserar flödena och förbättrar beslutsunderlaget.

Förutom den direkta nyttan för de ovan angivna samarbetspartnerna menar vi att projektet på ett mer allmänt plan kan definiera utrymmet för en kvalificerad informationshanteringsfunktion med potentiella effektivitets- och produktivitetsvinster inom den offentliga sektorn och samhällsutvecklingen överhuvudtaget.

För att denna idé skall bli en realitet förutsätts en djupare diskussion, med berörda intressenter och aktörer, kring vilken typ av sammanhang, tekniskt (data) etc, ekonomiskt (resurskrav) och biblioteksfunktionellt.

2.7..2 INBAS – ett annat särskilt projekt.

*En databas över regionens kompetensresurser, med en särskild betoning på Högskolans eget bidrag.*

Arbetet med det regionala tillväxtprogrammet, handlingsprogram med mera, och dess genomförande, liksom motsvarande processer i framtiden, kretsar mycket kring frågan om att mobilisera den kompetens, som finns i Inlandsregionen, på ett optimalt sätt.

Det finns, som är allmänt känt, många inslag i den akademiska forskningen och utbildningen, där resultat av projekt, övningar m m skulle kunna vara till mer direkt nytta för den regionala utvecklingen. Dessa resurser är oftast dåligt dokumenterade och framför allt dåligt systematiserade och därför, i regel, inte tillgängliga för ett bredare spektrum av regionala aktörer.

Med samma argumentation kan också diskuteras resurser i Inlandsregionen. vars bidrag till kompetensutveckling (kunskap och resurser) aktivt skulle kunna befrämja den regionala utvecklingsprocessen. Här kan nämnas FoU-enheter, studieförbund, specialbibliotek etc, etc. Informationsbaser finns redan, i begränsad utsträckning, upprättade hos enskilda regionala aktörer, men kunskapen om dem och tillgängligheten är mer tveksam.

Att på universitetet skapa en sökmotor (databas) som ökar tillgängligheten (ambitionen är att skapa en tillgång med en så kallad dörr in) i detta avseende skulle bidra till att utveckla samverkan mellan kompetensleverantörerna och på detta sätt också stimulera den vidare utvecklingen.

Tanken är här att inventera förutsättningarna för detta, enligt modellen nedan, och är första steget i en vidare utveckling av projektidén.

De förutsättningar som skulle vara öppna för vidare analys och diskussion är:

- *Vad är redan gjort?*
- *Vad för typ av information pratar vi om?*
- *Var finns den?*
- *Vad skulle behövas?*
- *Informationsleverantörer (vilka?) och på vilket sätt (rådata eller egna databaser)?*
- *Hur bygga databasen (kanske två)? En för universitetet och en för samhället i övrigt?*
- *Länksystem?*
- *Avnämare (vilka?). Hur nå dem? Hur återkopplar vi?*
- *Hur hålla fräscht?*
- *Ekonomi. Utvecklingskostnader? Driftskostnader? Inkomster?*
- *Utvecklingsmöjligheter: visioner och drömmar?*

## **Litteratur**

*En forskningsstrategi för kommuner, landsting och regioner.* Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet. 2003,

**ERICSSON, BJÖRN (2003)** Spaning in i framtiden – om omvärldsanalyser i kommuner. Kommentus

**FRANKELIUS, PER (2001)** *Omvärldsanalys*. Liber AB. Malmö.

**FURUSTIG, HANS & SJÖSTEDT, GUNNAR (2000)** *Strategisk omvärldsanalys*. Studentlitteratur, Lund.

**HAMREFORS, SVEN (2002)** *Den uppmärksamma organisationen – från business intelligence till intelligent business*. Studentlitteratur.

SOU 2004:126 *Vänd på kuttingen! Tillväxt och utveckling på nytt sätt!* Stockholm.

**WAHLSTRÖM, BENGT (2004)** *Ordning och oreda – omvärldsanalys för beslutsfattare*. Liber Ekonomi.