



# Omvärldsanalys på kort och lång sikt

Metodrapport för Regional Utveckling,  
Region Skåne

---

# Innehåll

## Del 1: OM OMVÄRLDSANALYS PÅ KORT OCH LÅNG SIKT

<b>Omvärldsanalysarbete inom regional utveckling</b>	<b>4</b>
<b>Introduktion till Omvärldsanalys</b>	<b>5</b>
<b>Omvärldsanalysens olika beståndsdelar</b>	<b>6</b>
Den utblickande analysen	6
Den inåtblickande analysen	7
Den framåtblickande analysen	7
<b>Kommunikation och förankring av omvärldsanalysen</b>	<b>8</b>

## Del 2: VERKTYGSLÅDA FÖR OMVÄRLDSANALYS PÅ KORT OCH LÅNG SIKT

<b>Verktyg för den utblickande analysen</b>	<b>10</b>
<b>Verktyg för den inåtblickande analysen</b>	<b>15</b>
<b>Verktyg för den framåtblickande analysen</b>	<b>17</b>

---

Del 1:

# Om omvärldsanalys på kort och lång sikt

---

Skåne har varit lead partner i Reglabs lärprojekt "Region 2050" under 2017 och 2018. Tillsammans med regioner, Tillväxtverket och Näringsdepartementet har metoder och arbetssätt testats och tagits fram för att på ett strukturerat sätt kunna bedriva ett strategiskt framsynsarbete inom respektive region.

Ur detta lärprojekt har sedan respektive organisation tagit till sig informationen och drivit igenom diverse projekt på egen hand, eller, på eget initiativ, tillsammans med andra regioner. Region Skånes mål för sitt deltagande i processen har varit en ökad förståelse för vikten av framsynsarbete och omvärldsanalys inom avdelningen för regional utveckling.

Denna metodrapport är delvis en summering av de metoder som tagits fram inom ramen för "Region 2050". Rapporten samlar också upp de metoder som avdelningen för regional utveckling använder för omvärldsbevakning och omvärldsanalys. Ambitionen med rapporten är att ge en överblick av olika omvärldsanalysmetoder som kan användas inom avdelningen för regional utveckling. Syftet är att medarbetare på

ett lättillgängligt sätt ska kunna inkorporera framsynsmetoder i olika delar av sitt arbete.

Rapporten är uppbyggd i två kapitel:

- **Del ett** beskriver omvärldsanalysens olika delar, både på kort och lång sikt. Den utblickande analysen handlar om omvärldsbevakning och trendspaning. Den inåtblickande analysen handlar om att se vilka konsekvenser trender och händelser kan få för organisationen och hur de bör åtgärdas. Den framåtblickande analysen handlar om olika sätt att beskriva framtiden, det vill säga omvärldsanalys på lång sikt.
- **Del två** är en verktygslåda med olika typer av metoder som kan användas för att göra en omvärldsanalys.

## Omvärldsanalysarbete inom regional utveckling

Vår omvärld består av ständiga förändringar; gamla trender bryts och ersätts med nya. Att vara uppdaterad kring pågående omvärldsförändringar, med perspektiv mot de egna förhållandena och förutsättningarna, är nödvändigt för att avdelningens arbete och insatser fortsatt ska vara relevanta. Detta ställer krav på en kontinuerlig och systematisk omvärldsbevakning.

Regional utveckling har en omvärldsanalys som beskriver rådande utvecklingstrender i omvärlden och hur de kan påverka våra uppdrag på tre till tio års sikt. Omvärldsanalysen inom regional utveckling utgör en del av planeringsprocessen för vår verksamhet. Analysen beskriver hur handlingsmiljön kan komma att se ut framåt och utgör ett av underlagen inför budgetprocessen.

Framtidsstudier, eller omvärldsanalys på längre sikt, handlar inte om en faktisk verklighet. De bygger

istället på att utifrån ett visst underlag diskutera flera möjliga framtider genom prognoser, scenarier eller visioner. Det handlar inte så mycket om att förutspå framtiden som att förmå andra att se utvecklingen ur ett längre tidsperspektiv och framförallt att försöka levandegöra en förväntad händelseutveckling. Dessa metoder används i varierande grad inom avdelningen som underlag för planering och dialog.

I en snabbföränderlig värld blir det allt betydelsefullare för oss att utvärdera olika möjligheter och hot som omvärlden bär med sig. Digitaliseringen och teknologins framfart gör att förutsättningarna för att leda en organisation idag är i ständig förändring. Idag produceras även en enorm mängd information och data, vilket försvårar möjligheterna att sortera ut vad som kan vara relevant och ha betydelse för verksamhetens målsättningar. Behovet av att fortsätta att integrera och utveckla omvärldsanalys och vår omvärldsbevakning är stort, både för att kunna vara proaktiva i beslut, men också för att kunna se och planera för en längre tidshorisont.

# Introduktion till omvärldsanalys

Omvärldsanalys kan beskrivas som en systematisk process för att bevaka och analysera information från omvärlden för att sedan kunna dra strategiska slutsatser utifrån den. Det är alltså ett försök att kartlägga de signaler i det omgivande samhället som leder till en förändring. Signalerna kan ses som ett system som samverkar. Syftet med omvärldsanalysen är att utröna hur systemet ser ut och göra bedömningar hur framtiden kan komma att utvecklas.

Omvärldsanalys är något som bör ses som en kontinuerlig process inom en organisation. Då omvärldsbevakning är en naturlig del av det dagliga arbetet, är omvärldsanalysen ett sätt att mer systematiskt samordna de förändringssignaler som vi alla fångar upp inom vårt arbete.

Den framförhållning som möjliggörs genom att hålla sig ajour kring viktiga frågor kan vara en av anledningarna till att omvärldsbevakning är så viktigt i en organisation. Omvärldsanalys kan också ses som ett sätt att sålla bland informationsflöden, hitta mönster och på så sätt identifiera varningssignaler som kan hanteras i ett tidigt skede.

Sekundärt är framtagandet av en omvärldsanalys viktigt för att skapa en gemensam bild av framtiden

– att tillsammans analysera och diskutera trender och händelser som kan påverka vår organisation.

Genom att ta fram en omvärldsanalys vill vi:

- Planera för att använda våra begränsade resurser så bra som möjligt.
- Minska kunskapsglappet mellan nutid och framtid.
- Arbeta proaktivt. Vi vill påverka den omvärld vi befinner oss i och inte bara anpassa oss efter den.
- Att omvärlden ska ”flytta in” och på så sätt få en planering som är så effektiv som möjligt och som kan utveckla verksamheten i rätt riktning.

## Steg för omvärldsanalys:

- 1 Kartlägga vad som händer
- 2 Analysera varför det händer
- 3 Bedöma vad det innebär för handlingsmiljön framåt
- 4 Integrera perspektiven i verksamheten



## Omvärldsanalysens olika beståndsdelar

Regional utveckling jobbar på en hög strategisk nivå där insatser ofta görs för att få en utväxling på lång sikt. Därför finns det inte endast ett behov av att ha en uppfattning om vår omvärld och nuvarande trender. Vi behöver också förstå våra egna förutsättningar för att kunna påverka framtiden och dra analysen längre än till enbart trendanalys. En omvärldsanalys kan därför innehålla tre huvudsakliga delar: En utblickande, en inåtblickande och en framåtblickande del.

### 1. Den utblickande analysen

Den utblickande delen av analysen handlar om att lyfta blicken och se bortom den egna verksamheten, projektet eller insatsen. Omvärldskartan består av tre världar. En invärld som består av den egna organisationen. En närvärld, som finns i nära anslutning till vårt dagliga arbete – det är följaktligen den plattform vi agerar på. I närvärlden identifieras trender och händelser med koppling till vår regionala geografi, andra regioner och Sverige som helhet. Förändringar och skeenden här påverkar förutsättningarna för invärlden. Den tredje är omvärlden, det vi inte riktigt kan styra över men som påverkar förutsättningarna för verksamheten. Här finns större globala trender och förändringar inom bland annat miljö, marknad och politik.

Fokus för den utblickande analysdelen är att titta på trender som sker utanför den egna invärlden. Inom både närvärlden och omvärlden sker förändringar som vi proaktivt kan agera på och lyfta fram. Denna del skapar en bild av såväl hot som möjligheter som regional utveckling har att förhålla sig till i sitt utvecklings- och tillväxtarbete.



### Att fånga trender och förändringssignaler

Inom regional utvecklings omvärldsanalys använder vi Genf och Laurents (2008) definition av trendbegreppet:

En trend är en långsiktig förändring i en viss riktning. Trenden har en rörelse, den ökar eller minskar. Den har en historisk utveckling och pågår nu. En trend är inte något som kommer hända. Den pågår nu. En trend ska också gå att belägga med hjälp av statistik, exempel eller med andra kvantitativa eller kvalitativa fakta.

När vi försöker fånga trender tittar vi på megatrender (större långsiktiga förändringar) samt mer kortsiktiga trender på tre till tio års sikt. Megatrender är stora, omvälvande krafter som påverkar alla samhällen. De är globala till sin karaktär och har en lång tidshorisont. Ett exempel på en megatrend är ökad globalisering. Megatrender kan ses som de bakomliggande drivkrafterna till mindre och mer kortsiktiga trender.

För att kunna fånga trender och händelser som kan påverka verksamheten krävs en löpande omvärldsbevakning. Det handlar om att kontinuerligt samla in fakta inom ett avgränsat område som är relevant för verksamheten, exempelvis utifrån något av våra uppdrag. Nyckeln till en effektiv omvärldsbevakning är avgränsning genom en tydlig frågeställning. Ett exempel på en sådan fråga är: "Hur kommer Skånes medborgares hälsa att utvecklas på tio år sikt?". Frågeställningen är avgränsad i både tid och rum.

Ett stöd för att fånga trender och händelser i omvärlden är att använda PESTEL-modellen. Modellen täcker in ett brett spann av bevakningsområden för att hitta trender och förändringssignaler som svarar på frågeställningen på ett adekvat sätt. Ett komplement till modellen är att försöka hitta tidiga förändringssignaler i omvärlden genom en mer ostrukturerad signalspaning.

Trenderna och händelserna som kommer fram ur PESTEL-modellen och signalspaningen beskriver vad som händer i omvärlden. En omvärldsanalys tar det vidare och försöker beskriva drivkrafterna bakom utvecklingen. Detta kan göras med hjälp av effekt- och osäkerhetsanalyser. De sorterar ut de viktigaste trenderna som kan sättas in i en beskrivande trendmall.

## 2. Den inåtblickande analysen

Den inåtblickande analysen ger en tydlig bild av regional utvecklings uppdrag och dess resurser i förhållande till omvärlden. Syftet med en omvärldsanalys är att verka som ett underlag för avdelningens framtida agerande. Det är därför viktigt att analysera konsekvenserna av trender och händelser som kom fram i den utblickande analysdelen. Här finns möjlighet att besvara frågor som: Vad har de för bäring på våra uppdrag? Vilka är regional utvecklings förutsättningar för att möta dessa förändringar och skeenden? Vilken prioritet ges dessa utmaningar i förhållande till våra övergripande målsättningar?

Hur du gör en **PESTEL-analys, signalspaning och trendanalys** hittar du i verktygslådans del 2



## 3. Den framåtblickande analysen

Det finns flera olika angreppssätt för att göra en framåtblickande analys. De vanligaste är scenarier, prognoser och visioner. Scenarier är övervägande kvalitativa men tillåter en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder. Prognoser är kvantitativa till sin karaktär, medan visioner hjälper till att visualisera framtiden och utgår mer från det önskvärda än från det mätbara.

### Scenarier

Scenarioplanering är en metod för att hantera trender och signaler som är särskilt osäkra och har en hög komplexitet. Genom en scenarioanalys går det att beskriva olika framtida riktningar för en trend eller förändring. Det öppnar upp för fler än ett alternativ och ger fler valmöjligheter när det kommer till den framtida utvecklingen. Syftet är att tydliggöra tillgängliga handlingsalternativ som kanske inte varit synliga för alla beslutsfattare. Analysen kan också användas som konkret underlag för diskussion om framtiden. Dock är det svårare att falsifiera scenarier. Fördelarna är att de kan ge en vägledning för beslutsfattande, och också att de ger en insikt om bredden av möjliga framtider. Scenarier kan bygga på statistik och kvantitativ analys, och även på intervjuer, enkäter och expertpaneler.

Prognoser kan ge oss en riktning medan scenarier lägger fram flera alternativa utvecklingsmöjligheter och kan täcka fler osäkerheter i vad som kan komma. Både tidsperspektivet och frågeställningens art är av absolut vikt för att bestämma vilken metod som kan användas.

### Prognoser

Prognoser bygger nästan uteslutande på en framskrivning av data. Analysen begränsas ofta av tillgänglig data och ger inte stort utrymme för det oväntade eller för en dynamisk förändring. De är exempelvis användbara när det gäller faktorer som förändras långsamt, till exempel befolkningsutveckling eller byggande. Analyserna kan kopplas till det som går snabbare – som exempelvis huspriser – men riskerna att träffa fel blir då större. Avgörande för prognosernas tillförlitlighet är att variablerna som framskrivs förändras i en regelbunden takt och att det finns möjlighet att ha koll på de faktorer som eventuellt kan påverka utvecklingen.

## Visioner

För att kunna förverkliga visioner måste de kunna visualiseras. Att ta fram visioner för det fortsatta arbetet handlar om att skapa framtidsbilder och tro på dess förverkligande. Visioner uttrycker vad regional utveckling vill, vad avdelningen hoppas på och bidrar till att förverkliga målsättningar. Visioner är viktiga för att förstå omvärldsanalysens roll genom dess koppling till handling. Strategier, såsom "Det Öppna Skåne 2030", berättar en framtidsvision – det är detta

vi vill förverkliga. Omvärldsanalysen med dess olika beståndsdelar ska bidra till att nå vår framtidsvision. Backcasting är ett exempel på en metod för att visualisera förverkligandet av visioner och framtidsbilder. Medan prognoser och scenarier försöker förutse en framtid utifrån en tänkt riktning där nuläget är utgångspunkt, utgår backcasting istället från en tänkt framtid. Metoden ställer frågan om vilka steg som måste tas för att kunna nå dit, givet var vi befinner oss idag.



## Kommunikation och förankring av omvärldsanalysen

För att den omvärldsanalys som gjorts ska komma till nytta och användning krävs det att den kommuniceras och förankras på ett bra sätt. Framst handlar det om att på ett trovärdigt sätt beskriva resultatet av analysen och hur den är framtagen, men även om att skraddars analysen utefter målgruppen.

Att göra en framskrivning av framtida utvecklingar är svårt, eftersom att ingen vet hur framtiden kommer att bli. Detta gör det omöjligt att falsifiera de antaganden som gjorts. Omvärldsanalys på längre sikt – genom exempelvis scenarioanalys – handlar inte om att förutsäga framtiden, utan snarare om att försöka ta fram underlag för diskussioner om olika handlingsalternativ för att möta en framtida utmaning.

Det viktigaste för en trovärdig omvärldsanalys är att:

- Hitta utvecklingens drivkrafter
- Att underlaget bygger på fakta och inte spekulationer
- Att ta in många olika perspektiv i analysen
- Att både jobba med säkra och osäkra trender och signaler

För att kommunicera och förankra analysen är det även viktigt att anpassa materialet utefter målgruppen. Det kan vara en god idé att göra en målgruppsanalys och sätta upp strategier utefter hur analysen ska användas.



---

Del 2:

**Verktygslåda för  
omvärldsanalys på  
kort och lång sikt**

---

I denna del av rapporten finns exempel på verktyg som kan användas för att arbeta mer praktiskt och systematiskt med omvärldsanalys på kort och lång sikt. Verktygen kan användas var och en för sig eller kombineras.

## Den utblickande analysen



### VERKTYG: PESTEL-analys

Det finns flera olika verktyg för att begränsa sin omvärldsbevakning. Ett sätt är att använda sig av PESTEL-analysen. Metoden används främst för att identifiera de drivande utvecklingskrafterna i omvärlden i förhållande till det egna bevakningsområdet. Modellen innebär att sex externa faktorer bevakas. De är politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, ekologiska (miljömässiga) och legala faktorer.

#### När och var kan den användas?

PESTEL-analysen kan vara ett första led i att försöka hitta trender och förändringssignaler i omvärlden.

Metoden kan användas för att försöka förstå omvärlden i förhållande till den egna verksamheten eller bevakningsområdet. Den är ett hjälpmedel för att försöka utröna utvecklingskrafter i omvärlden och på så sätt kunna identifiera möjligheter och hot. Därigenom kan verksamheten eller området styras i önskad riktning.

Metoden kan användas som underlag till nya strategier och handlingsplaner, eller som reflektionsmetod för att identifiera förändringspotential i redan pågående projekt. PESTEL-analysen kan användas för omvärldsbevakning både enskilt eller i workshop med större grupp.

Fördelarna med att använda metoden i grupp är att det kan bredda perspektiven och också skapa en gemensam bild av vilka omvärldsfaktorer som kan påverka.

### PESTEL-analys som metod i workshop



## 1. Förstå faktorerna:

Ett första steg är att utvärdera syftet med och innehållet i varje faktor inom PESTEL. Det finns en uppsjö av olika områden inom varje faktor. Välj ut frågeställningar som är relevanta utifrån ditt bevakningsområde. Exemplet till höger baseras på ett av regionala utvecklingsuppdrag: ”Stärka möjligheterna för arbetsgivares kompetensförsörjning”.

## 2. Samla relevant data:

Utifrån relevanta källor försöker du eller din workshop-grupp svara på de uppsatta frågeställningarna. I workshop-form kan det vara bra att förbereda deltagarna några dagar innan, så att de gör en egen PESTEL-analys för att ta med som underlag till mötet. Genom att förbereda gruppen i förväg undviks spekulationer i högre utsträckning. Under workshop-tillfället kan ni sedan gemensamt samla analyserna.

## 3. Ta analysen vidare:

När utvecklingstrenderna och händelserna är kartlagda är det viktigt att värdera vad detta innebär för uppdraget eller projektet. Detta kan exempelvis göras genom verktyget ”Effekt-och osäkerhetsanalys”.

## Vilken effekt får detta?

Genom att begränsa omvärldsbvakningen genom PESTEL-analysen blir det enklare att hitta trender och händelser som kan ha en stor påverkan på bevakningsområdet. Detta gör att det blir lättare att hitta hot och ta tillvara på möjligheter i omvärlden som kan gynna verksamheten. Att utföra en PESTEL-analys i grupp kan också generera en gemensam bild av omvärlden och vad som kan komma att påverka.

Exempel PESTEL:

### P Politiska aspekter

Vilka politiska faktorer kan komma att påverka arbetsmarknaden framöver? Hur ser det ut för sammanhållningspolitiken? Vilka politiska prioriteringar finns?

**Exempel på spaning:** EU:s gemensamma sammanhållningspolitik går in i en ny programperiod efter 2020. Innehållet i denna politik ser sannolikt annorlunda ut än den rådande.

### E Ekonomiska aspekter

Vilka ekonomiska faktorer kan komma att påverka arbetsmarknaden framöver? Hur ser den ekonomiska tillväxten ut? Hur förändras arbetslösheten?

**Exempel på spaning:** Konjunkturcykeln är på sin topp just nu, men kommer sannolikt att vända nedåt – om inte mot slutet av 2018 så 2019.

### S Sociala aspekter

Vilka sociala faktorer kan komma att påverka arbetsmarknaden framöver? Hur ser befolkningstillväxten, åldersfördelningen och attityder till arbete ut?

**Exempel på spaning:** mellan 2018 och 2027 förväntas andelen personer som är 80 år och äldre öka med 38 procent.

### T Tekniska aspekter

Vilka tekniska landvinningar kommer att påverka arbetsmarknaden framöver? Hur påverkar automatiseringen? Vilka blir effekterna av informationstekniken?

**Exempel på spaning:** Digitaliseringen kommer sannolikt att accelerera.

### E Miljöaspekter

Vilka miljöfaktorer kommer att påverka arbetsmarknaden framöver? Hur påverkas livsmiljöerna? Hur påverkas de skånska företagen?

**Exempel på spaning:** Skåne ser inte ut att nå miljömålen och arbetet måste sannolikt växlas upp framöver.

### L Legala aspekter

Vilka legala förändringar kommer att påverka bevakningsområdet framöver?

**Exempel på spaning:** Region Skåne kan komma att få ett utökat uppdrag framöver.



## VERKTYG: Svaga signaler

En svag signal är det första tecknet på en förändring. Det kan vara just den impuls som förändrar händelseförloppet i en definitivt annorlunda riktning. Det är något ni ser, hör, läser eller uppfattar som kan komma att påverka vår framtid; något som händer idag och som kan ta oss i en ny riktning. Det kan vara exempelvis vara en ny innovation som kan växa i storlek, betydelse och geografisk fördelning.

En viktig uppgift för en organisation som arbetar långsiktigt är att tidigt fånga upp svaga signaler som kan indikera förändringar och som kan få stor betydelse för regionens olika verksamhetsområden. Att tidigt uppmärksamma viktiga förändringar innebär en ökad möjlighet att styra bort från en oönskad utveckling, alternativt anpassa sig till en utveckling som inte går att påverka. På samma sätt som samhällsutvecklingen kontinuerlig övervakas bör man identifiera och övervaka det som ger upphov till utvecklingen.

## När och var kan den användas?

Inom regional utveckling är det viktigt att kartlägga trender och mönster som påverkar olika samhällsförändringar, vilka i sin tur ger effekter på regionens utveckling. På så sätt får man möjlighet att identifiera framtida problemområden innan effekter har konstaterats. Att analysera olika trender och försöka uppfatta svaga signaler kan vara inspirerande för tankar om hur framtiden kan utvecklas. Genom att i någon mening summera trenderna kan den mest troliga framtiden skönjas. Man kan kartlägga en potentiell framtida utveckling med hjälp av trenderna och signalerna. De kan till exempel utgöra viktiga larmrapporter om att samhället inte går i en hållbar riktning.

Svaga signaler är en enkel individuell och kollektiv brainstorming-övning för att löpande prata om förändringar i vår omvärld som kan komma att påverka vår framtid.

## Svaga signaler som metod i workshop



## 1. Identifiera svaga signaler i omvärlden

Sök av omgivningen genom att leta specifika exempel på nya produkter, nya initiativ, policyuttalanden, lokala aktiviteter, nya teknologier, eller andra förändringar i din omgivning. Leta efter konkreta exempel, inte generella trender.

De starka signalerna är ordinarie trender som behöver bevakas och/eller hanteras. För att se om de svaga signalerna har betydelse för den framtida utvecklingen krävs mer arbete. Skriv ner dina svaga signaler på ett papper, med rubrik och en nyckelfras, samt var du hittat signalerna.

Tillsammans med dina kollegor samlar du ihop de signaler som ”hänger samman” genom gemensamma faktorer och klustrar dem på ett större papper. Försök se om det redan nu finns samband mellan de olika klustren som bildas på pappret.

Fortsätt prata om signaler, hur de hänger samman och vad som verkar vara de mest framträdande klustren och sammanhangen. Sätt rubrik på de olika klustren. Du har nu början på en del av din omvärldsbevakning.

## Vilken effekt får detta?

Genom att kontinuerligt leta och diskutera svaga signaler går det att identifiera förändringar tidigt. På så sätt kan ni börja fundera på förändringar i era aktiviteter innan ni måste förändra hela processer.

Ni kommer också tidigt kunna se möjligheter och alternativa vägar framåt, och genom detta formulera bättre insatser. Verktyget hjälper oss också att identifiera möjliga trender inom områden som vi i vanliga fall kanske inte skulle intressera oss för.

**Om vi kontinuerligt använder svaga signaler som en del i våra arbetsprocesser kommer vi på sikt också se våra diskussioner bli mer kreativa och intressanta. Framförallt kommer vi att på ett snabbt och enkelt sätt lära oss att nästan intuitivt leta efter signaler som kan komma att påverka vår framtid.**

Ju mer vi använder diskussionerna runt svaga signaler, desto bättre blir vi på att se konsekvenserna av vad som sker runt omkring oss. Vi kommer att bli bättre på att se sammanhang i komplexa situationer och vi kommer att kunna fatta bättre beslut.

## 2. Signalanalys och bearbetning

Analysera signalerna och dess påverkan på verksamheten. Ställ frågan ”so what?”. Vad innebär detta för mitt bevakningsområde/min verksamhet och vad får dessa signaler för inverkan om de fortsätter att förstärkas?

## 3. Klustring och möjliga framtidsbilder

Samla dina olika ”signalkluster” och börja forma möjliga framtidsbilder. Om de olika klustren fortsätter förstärkas och utvecklas, vad får det för inverkan på verksamheten? Och vad kan den långsiktiga effekten bli om något utvecklas till en trend?

## 4. Hantering och bevakning

Hantera signalerna genom att antingen fördjupa dina relevanta kluster, eller starta nya. Se detta som en enkel kontinuerlig process som exempelvis görs på varje enhetsmöte, projektmöte eller en gång i månaden i ett separat möte. Det viktiga är att det sker kontinuerligt och långsiktigt. Delge varandra nya signaler kontinuerligt, dela filmklipp och artiklar för att bredda era referensramar för var ni kan få inspiration ifrån.

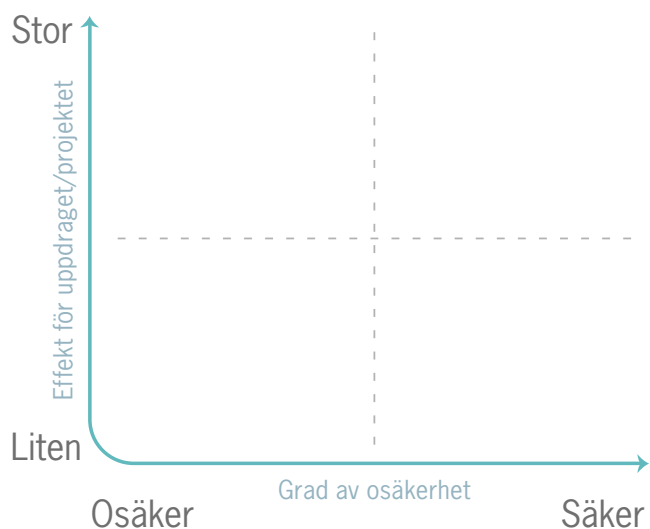


## VERKTYG: Effekt- och osäkerhetsanalys

En effekt- och osäkerhetsanalys är ett sätt att utvärdera de trender, händelser och signaler som kommer fram i en omvärldsspaning. Metoden är ett sätt att bedöma vilka som är mest betydelsefulla och också mest säkra.

### När och var kan den användas?

Metoden bör användas som ett verktyg för att göra en utvärdering och kan användas för att utröna de viktigaste trenderna och händelserna att analysera vidare och/eller hantera.



## Effekt- och osäkerhetsanalys som metod i workshop

### 1. Samla trenderna och bestäm tidsperspektiv

Sammanställ de trender och händelser som kommit fram under en omvärldsspaningsworkshop. Gå sedan igenom dem var för sig och beskriv varje trend/händelse kortfattat. Bestäm också vilket tidsperspektiv, för omvärldsspaningen, som är relevant utifrån projektet eller uppdraget.

### 2. Placera trenderna i ett diagram

Rita upp ett diagram likt ovan och placera varje trend/händelse enligt hur stor effekt trenden har för projektet eller uppdraget och graden av osäkerhet för hur den kan komma att utvecklas framöver.

- Effekten utvärderas genom att fråga: Hur stor effekt på uppdraget/projektet har den här trenden eller händelsen på X års sikt? Bestäm graden av effekt från stor till liten.
- Osäkerheten utvärderas genom att fråga: Har den här trenden eller händelsen någon osäkerhet på X års sikt? I så fall, vilken? Bestäm graden av osäkerhet från stor till liten.

### 3. Sammanställ

Sammanfatta vilka trender/händelser som enligt bedömningen har mest effekt och som är säkra.

### 4. Ta analysen vidare

Trender och händelser som har en stor effekt behöver granskas ytterligare.

### Vilken effekt får detta?

Genom att kontinuerligt använda verktyget i omvärldsspaningen skapas en djupare förståelse för omvärldstrenders effekt på verksamheten som bedrivs.

# Den inåtblickande analysen



## VERKTYG: Konsekvens- och åtgärdsanalys

En konsekvens- och åtgärdsanalys är till för att analysera trenders och/eller händelsers konsekvenser och därigenom utröna vilka åtgärder som kan komma att krävas.



### När och var kan den användas?

Verktyget kan användas efter en trendspaningsworkshop för att ytterligare förstå trendernas eller händelsernas konsekvenser. Resultatet kan användas som underlag till handlingsplaner och till verksamhetsplanering för att på ett proaktivt sätt hantera och möta omvärldsförändringar.

I det andra steget dras varje generell konsekvens vidare: vilka konsekvenser får den generella konsekvensen för mitt bevakningsområde/frågeställning?

I steg tre dras konsekvenserna för bevakningsområdet till en lägre nivå: Vilka konsekvenser får då detta för verksamheten? På den tredje nivån går det att utröna hot och möjligheter som behöver åtgärdas.

### Konsekvens- och åtgärdsanalys som metod i workshop

#### 1. Samla trenderna och bestäm tidsperspektiv

Sammanställ de trender och händelser som kommit fram under en trendspaningsworkshop. Gå sedan igenom dem var för sig och beskriv trenden/händelsen kortfattat. Bestäm också vilket tidsperspektiv, för omvärldsspaningen, som är relevant utifrån projektet eller uppdraget.

#### 2. Placera trenderna och/eller händelserna i en konsekvenstrappa

Därefter tas varje trend upp var för sig och går igenom konsekvenstrappan:

I första steget beskriver du eller din grupp varje generell samhällskonsekvens: Vilka konsekvenser får trenden/händelsen i samhället?

#### 3. Sammanställ trenderna

När trenderna och händelserna ytterligare har analyserats kan det vara en god idé att skriva in dem i trendkort för att på ett enkelt sätt få en överblick.

### Vilken effekt får detta?

Genom att använda konsekvenstrappan går det att på ett enkelt sätt utröna konsekvenser av en trend eller händelse som behöver hanteras. Det ger en djupare förståelse för omvärldsförändringar och ger ett viktigt underlag för att kunna hantera dem.



## VERKTYG: Trendkort

Ett sätt att strukturera upp sin trendspaning är att sätta in trenderna i trendkort. Trendkortet sammanfattar kortfattat olika egenskaper hos en trend och hur den påverkar din organisation och samhället i stort.

### När och var kan den användas?

Trendkortet används för att för en överblick över en trend. Det är en mall med olika parametrar så som trendens utveckling och dess påverkan. Det är en enkel metod för att konkretisera en trend, som kan göras enkelt eller i en mindre grupp. Trendkorten gör det enkelt att sedan skriva en omvärldsanalysrapport.

### Trendkort som metod i workshop

1. Kom på ett bra namn som sammanfattar trenden, namnet ska ha en riktning exempelvis ”ökar”.
2. Beskriv trendens utveckling sammanfattande.
3. Skriv vilka konsekvenser trenden kan få för verksamheten och samhället i stort. Att tänka i hot och möjligheter för organisationen och samhället kan underlätta formuleringen (här kan en konsekvens- och åtgärdsanalys vara till hjälp).
4. Strategiska råd: Hur bör vi hantera de konsekvenser trenden får för verksamheten?
5. Hur stor strategisk påverkan har den identifierade omvärldsförändringen eller trenden på verksamheten? (Lägre eller högre strategisk påverkan).

6. Hur brådskande är det för regional utveckling att agera på den identifierade omvärldsförändringen eller trenden? Välj mellan brådskande och ej brådskande. Brådskande trender bör hanteras medan trender som inte är särskilt brådskande bör bevakas.

7. Vilken eller vilka av uppdragets/projektets mål påverkas av trenden?

8. Ange till sist källor för var du hittat underlaget till din trendspaning.

NAMN PÅ TREND

BESKRIVNING

KONSEKVENSER

STRATEGISKA RÅD

STRATEGISK PÅVERKAN

BRÅDSKAN ATT AGERA

PÅVERKAR STRATEGISKA MÅL

KÄLLOR

### Vilken effekt får detta?

Genom att använda trendkort är det enklare att skriva ihop en omvärldsanalysrapport. Trendkorten förenklar också möjligheten att kontinuerligt uppdatera trendsanalyserna.



# Den framåtblickande analysen



## VERKTYG: Scenariokors

En scenarioanalys är en metod för att hitta olika möjliga utvecklingar av en trend. Ett scenariokors är ett verktyg för att kunna få fram olika framtidsbilder.

### När och var kan den användas?

Metoden används framförallt när det behövs ett uttalat framtidsperspektiv på en utveckling som är osäker. Genom ett scenariokors går det att beskriva olika framtida riktningar för en trend eller förändring. Det öppnar upp för fler än ett alternativ och ger fler valmöjligheter när det kommer till den framtida utvecklingen.

Syftet är att tydliggöra tillgängliga handlingsalternativ som kanske inte varit synliga för alla beslutsfattare men det kan också användas som konkret underlag för diskussion om framtiden.

Framtagandet av ett scenariokors och olika scenarier görs med fördel i grupp, med personer som är insatta i ämnet som berörs.

## Scenariokors som metod i workshop

### 1. Formulera en nyckelfrågeställning

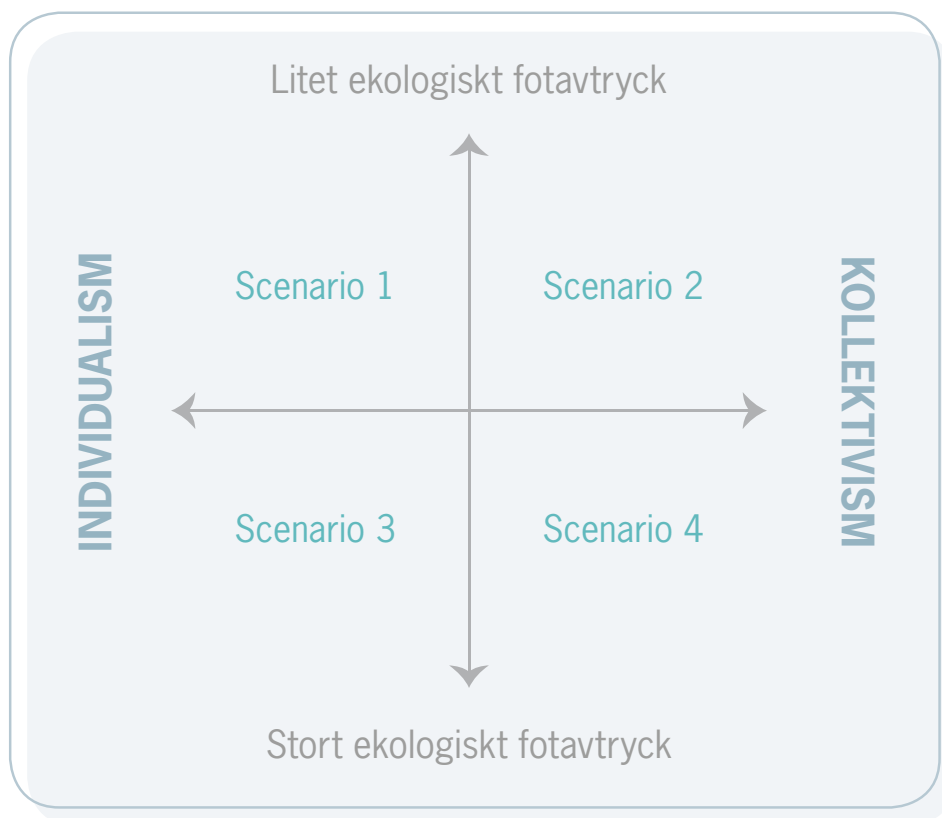
Frågeställningen kan exempelvis handla om hur klimatomställningen kan komma att utvecklas på de kommande femton åren. En scenarioprocess utgår ofta ifrån en strategisk utmaning där tidsperspektivet ofta är längre än ordinarie planeringshorisont.

### 2. Gör en omvärldsspaning

Genom en PESTEL-analys eller annan trendspaningsmetod kan du hitta trender som driver utvecklingen för din frågeställning.

### 3. Analysera trenderna

Genom verktyget effekt- och osäkerhetsanalys går det sedan att identifiera vilka utvecklingstrender som är säkra respektive osäkra. De osäkra trenderna är de som kan peka ut olika riktningar för framtiden. De säkra trenderna är de som kan komma att påverka scenarierna framöver.



#### 4. Rita ett scenariokors

De två största osäkerheterna polariseras sedan i ett scenariokors där varje kvadrant bildar ett scenario utifrån osäkerheternas ytterligheter. I exemplet ovan är osäkerheterna kring hur det ekologiska fotavtrycket kan komma att utvecklas och utvecklingen av individualiseringen i samhället. Finns det flera osäkerheter kan ni testa er fram tills att ni får ett bra scenariokors. Det är viktigt att scenarierna inte är beroende av varandra och att de är utmanande för tanken och trovärdiga.

#### 5. Fyll scenarierna med innehåll

Namnge dina scenarier med ett passande namn som speglar ytterligheterna. Beskriv scenarierna utifrån olika förutsättningar: Hur ser exempelvis den politiska, sociala och ekonomiska utvecklingen ut? Tänk på att även ta hänsyn till de säkra trenderna som påverkansfaktorer.

#### Vilken effekt får detta?

Genom att använda scenariokorset som ett ramverk för att analysera olika strategiska frågeställningar inom en verksamhet, eller inom ett projekt, går det att vidga perspektivet. Det ger insikt i vad olika osäkerheter kan innebära och hur verksamhetens strategier kan se ut i olika alternativa framtider. Att använda sig av scenarioplanering är en läroprocess, där vinsten är en djupare förståelse för omvärlden och framtiden. Genom att analysera hur verksamheten kan möta de olika framtidsscenierna går det att få en mer robust planeringsprocess inför framtidens osäkerheter.

#### 6. Analysera scenarierna

För att få nytta av scenarierna är det också viktigt att analysera verksamhetens förutsättningar i respektive scenario. Fundera kring vilka styrkor och svagheter organisationen har och vilka hot och möjligheter som verksamheten kan möta i de olika scenarierna.

##### CHECKLISTA FÖRUTSÄTTNINGAR

- POLITISKA
- SOCIALA
- EKONOMISKA
- TEKNISKA
- VÄRDERINGAR



## VERKTYG: Backcasting

Backcasting är ett exempel på en metod för att visualisera förverkligandet av visioner och framtidsbilder. Medan prognoser och scenarier försöker förutse en framtid utifrån en tänkt riktning med nuläget som utgångspunkt, så utgår backcasting istället från en tänkt framtid och ställer sig frågan om vilka steg som måste tas för att kunna nå dit givet var vi befinner oss idag.

### När och var kan den användas?

Backcasting är en metod som är lämplig att använda när problemet är komplext och där det finns ett behov av en större förändring. Är det många aktörer som ska vara delaktiga i exempelvis ett visionsarbete är backcasting en bra metod då det ger ett fritt och kreativt tänkande - den vidgar perspektiven och gynnar ett stort inslag av nya idéer. Metoden kan också användas inför en ny handlingsplan för att generera idéer kring nya lösningar. Det är viktigt att tänka långsiktigt, mer än 10 år framåt. För att det ska bli ett användbart verktyg är det bäst att använda relativt smala frågeställningar som är lättare att arbeta med.

## Backcasting som metod i workshop

### 1. Definiera kriterier för en önskvärd framtid

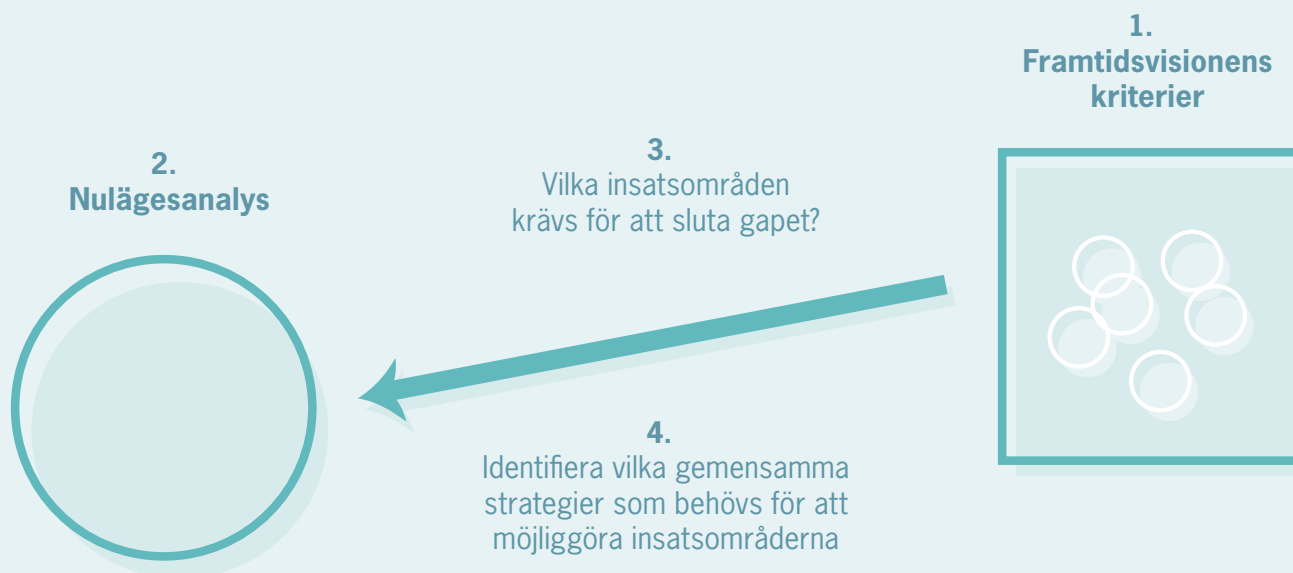
En backcasting startar med att identifiera viktiga faktorer som beskriver karaktären av den framtidsituation vi vill ha. Det kan exempelvis vara en framtidsvision från en strategi.

Kriterier säkerställer att inriktningen på lösningarna ligger i linje med den framtid man eftersträvar. Exempelvis vilka kriterier är viktiga för att Skåne ska bli klimatneutralt år 2030?

### 2. Analysera dagens situation i relation till kriterier

Därefter analyserar dagens situation utifrån de kriterier som tagits fram i steg 1. Syftet är att få en känsla för storleken av gapet mellan nuläget och den framtid vi vill skapa.

Vad har vi för fakta att förhålla oss till? Vad sker idag? Vilka utmaningar har vi för att nå klimatneutralitet? Är det i linje med de kriterier som tagits fram eller behöver vi ompröva och förändra?



### 3. Föreslå lösningar som uppfyller kriterier

Detta steg handlar om att ta med sig det som gjorts i steg 1 och 2 och arbeta fram idéer till insatsområden som skulle kunna fylla gapet som trätt fram när dagens situation analyserats i relation till kriterierna för framtiden. Vad blir viktigast att göra? Vilka blir viktiga aktörer?

### 4. Identifiera viktiga strategier

Hur ska det göras? I det sista steget är uppdraget att ta vidare de viktiga insatsområden som identifierats i steg tre och utveckla de strategier som krävs för att målet om klimatneutralitet ska kunna nås. Vilka drivkrafter behövs för att förverkliga/gå i rätt riktning och för att lösningarna ska bli verklighet?

### Vilken effekt får detta?

---

Genom att lyfta blicken mot framtiden och betrakta den framtida situationen som om den redan var uppnådd gör man sig lättare fri från rådande trender, teknik och modeller som kan vara en del av varför vi inte uppnått den önskvärda framtiden. Det är en effektiv metod som kan hjälpa till att synliggöra effektkedjan, vilka händelser som bygger på varandra. Metoden kan med fördel användas i verksamhetsplanering och handlingsplaner. Med de långsiktiga målen i sikte går det att bygga en bild av vad som behövs göras nu för att få en effekt längre fram i tiden.

---

---

## Referenser

- Frankelius, Per (2001). Omvärldsanalys. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Wahlström, Bengt (2011). Ordning & oreda: omvärldsanalys för beslutsfattare. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Genf, Linda & Laurent, Johanna (2008). Omvärldsanalys i praktiken. 1. uppl. Malmö: Liber
- Sjölund, Maivor (1994). Att analysera omvärlden och framtiden: om idéer, kritik och praktik. Stockholm: Fritze
- Östhol, Anders & Pelli, Aurora (2004). Omvärldsanalysens olika element. Östersund: institutet för tillväxtpolitiska studier
- Lundqvist, Torbjörn (2010). Omvärldsanalys: till vilken nytta?. Stockholm: Institutet för framtidsstudier
- Clar, Guenter & Svanfeldt, Christian & Miles, Ian & Keenan, Michael. (2002). Praktisk handbok för regional framsyn i Sverige.
- Johannesson, Mikael (red.) (2005). Framtidsstudier: erfarenheter och möjligheter: med perspektiv från Avdelningen för hållbar samhällsutveckling, Naturvårdsverket. Stockholm: Naturvårdsverket
- Reglab, (2018) region 2050 – metoder i framsyn: <http://www.reglab.se/projekt/material/>

Region Skånes uppdrag är att främja hälsa, hållbarhet och tillväxt i Skåne. Vår uppgift inom regional utveckling är att skapa förutsättningar för att lösa samhällsutmaningar som handlar om jobben, miljön och människors hälsa. Genom att arbeta med de sociala och fysiska faktorer som påverkar såväl tillväxten, klimatet som den enskilde skåningens hälsa, skapar vi en attraktiv och innovativ region. På så sätt gör vi dagligen skillnad för Skåne och skåningarnas framtid.