

# Bevakning av den kommunala omvärlden

Ett praktikfall på Västerviks kommun

*Jakob Kindsjö*

*Mikael Johansson*

*Examensarbete, 10 p, Informationsdesign*

*Informationssökning och omvärldsanalys, 120 p*

Handledare: Arne Johansson

Examinator: Rune Pettersson

Institutionen för Innovation, Design och Produktutveckling

Mälardalens Högskola, Eskilstuna, 2003-06-02

## Sammanfattning

Rubrik	Bevakning av den kommunala omvärlden – Ett praktikfall på Västerviks Kommun
Författare	Jakob Kindsjö och Mikael Johansson Informationssökning och omvärldsanalys, 120 p Mälardalens Högskola, Eskilstuna Kandidatexamen VT-2003
Bakgrund	En bättre bevakning av omvärlden kan förbereda kommunen så att den på ett bättre sätt kan hantera stora förändringar. Västerviks kommun konkurrerar alltmer med andra kommuner om att vara en attraktiv plats för både boende och näringsliv. Detta skapar ett behov av att följa och försöka förstå de hot och möjligheter som kan påverka verksamheten. Omvärldsbevakning kan då vara det hjälpmedel som behövs för att hävda sig i konkurrensen.
Syfte	Syftet med detta arbete är att utarbeta en arbetsmetod för kontinuerlig och systematisk omvärldsbevakning kring de strategiska frågorna i Västerviks kommun.
Metod	Kvalitativa metoder har använts och arbetet bygger på en teoretisk och empirisk analys.
Slutsats	Nyttan med omvärldsbevakning borde vara en självklarhet för alla organisationer. Men att starta upp en organiserad bevakning kräver ett tydligt syfte och ett starkt engagemang. Man ska även vara medveten om att det oväntade kan vara av största vikt för verksamheten. Att arbeta med World Mapping Method har gett oss insikter om hur man praktiskt kan arbeta med omvärldsanalys i en kommun. Metodens styrkor är att den beaktar att omvärlden förändras över tid och att människor tänker och uttrycker sig olika.
Nyckelord	Omvärldsbevakning, Omvärldsanalys, World Mapping Method

# Förord

Vi vill rikta ett tack till de blivande omvärldsbevakarna i Västervik kommun – Carl-Magnus Mårheden, Bruno Nilsson och Gunnar Boman. De har under vårt examensjobb varit engagerade och intresserade av vårt arbete och villigt svarat på alla möjliga frågor samt tillhandahållit information. Vi vill även tacka Fredrik Gunnarsson på företaget Kreo i Eskilstuna för hans idéer kring kreativt tänkande. Slutligen vill vi tacka våra handledare för att de har stått ut med oss i tio veckor.

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b>	<b>3</b>
<b>Innehållsförteckning</b>	<b>4</b>
<b>Inledning</b>	<b>6</b>
<i>Bakgrund</i>	6
<i>Syfte</i>	7
<i>Definitioner</i>	7
<i>Avgränsning</i>	8
<b>Metod</b>	<b>9</b>
<i>Fallstudier</i>	9
<i>Intervjuer</i>	9
<i>Källdiskussion</i>	10
<b>Teori</b>	<b>11</b>
<i>Omvärldsbevakning</i>	11
Olika teorier kring omvärldsbevakning och omvärldsanalys	12
<i>World Mapping Method</i>	13
Motivering av vald teori	13
Avgränsning i vald teori	14
<b>Empirisk ram</b>	<b>15</b>
<i>Nulägesbeskrivning</i>	15
Inledning	15
Organisationen och uppdrag	15
Information och omvärld	17
<i>Fallstudie – Workshop</i>	19
Gruppbildning	19
<i>Omprövning av perspektiv</i>	21
Rannsaking av strategi	21
Traditionella omvärldsmodeller	22

Praktikfall	22
Syn på omvärlden	22
<i>Kreativ urladdning</i>	24
Kreativ omvärldsanalys - Brainstorming	24
Förberedelser	24
Uppvärmning	25
Idégenerering och idéförädling	25
<i>Betydelseanalys</i>	26
<i>Kunskapsanalys</i>	27
<i>Kunskapsanalys</i>	28
<i>Sammansmältning</i>	28
<i>Sammansmältning</i>	29
<b>Resultat</b>	<b>30</b>
<i>Analys av World Mapping Method</i>	30
Förberedelser	30
Gruppsammansättning	30
Perspektiv	31
Delaktighet	32
Fördelar och nackdelar med World Mapping Method	32
<i>Manual för kommunal omvärldsbevakning</i>	33
Arbetsprocess – Att bygga upp bevakningen	33
Arbetsmetod	37
<b>Slutdiskussion</b>	<b>39</b>
<b>Källförteckning</b>	<b>41</b>
Publicerade källor	41
Internet	41
Intervjuer	42
Fallstudie	43
Bilagor	43

# Inledning

## Bakgrund

I en rapport från Svenska Kommunförbundet redovisas hur åtta svenska kommuner idag aktivt arbetar med att bevaka sin omvärld. Utav 100 tillfrågade kommuner är det bara fem som hävdar att de inte sysslar med någon form av omvärldsbevakning<sup>1</sup>. Sedan rapporten publicerades för cirka tre år sedan har intresset för omvärldsanalys bara ökat i den kommunala sektorn, både bland större och mindre kommuner, exempelvis Eskilstuna, Västerås, Vimmerby och Nacka. Vad är det då som skapar detta behov och intresse av att bevaka kommunens omvärld?

Inom näringslivet har omvärldsbevakning och omvärldsanalys haft ett mer tydligt syfte och användningsområde. Företaget för i princip en ständig kamp om överlevnad på marknaden och måste på så sätt kontinuerligt hålla koll på förändringar som påverkar affärsverksamheten. Samhällsutvecklingen mot en ökad globalisering och utvecklingen av informationsteknologin har på många sätt skapat ändrade förutsättningar för nästa alla företag och organisationer. En av de främsta anledningarna är just att ekonomin är global och marknaden inte längre kan på samma sätt avgränsas geografiskt. Konkurrensen måste därför ofta lyftas till ett internationellt och globalt perspektiv. Det är sammanfattningsvis en form av utsatthet och okontrollerad påverkan som skapar behovet för en organisation att börja bevaka och analysera sin omvärld. På samma sätt har en del kommuner börjat inse att även de inte längre agerar utan konkurrens och yttre påverkan. Kommunen kan ju inte som en affärsrörelse gå i konkurs genom det fasta tillflödet av skattemedel och med staten som garant. Men tillgången på skattemedel innebär inte att den offentliga verksamheten är ohotad, lagar och skatter är inte tillräckliga för att garantera lugn och tillväxt. Många kommuner har fått känna av hur snabba förändringar i näringslivet fått stor påverkan, till exempel företagsnedläggningar som slagit hårt mot kommunen genom minskade arbetstillfällen.

I Västerviks kommun har intresset för omvärldsfrågorna bland annat fått ökad fokus efter rapporter om den negativa befolkningsutvecklingen. Ett minskat antal invånare påverkar kommunen på flera områden, främst ekonomiskt. Kostnaderna måste exempelvis fördelas på färre personer samtidigt som en negativ befolkningstrend gör det svårt att attrahera näringsidkare och boende att stanna kvar och förmå nya att

---

<sup>1</sup> Lokala Utsikter, Svenska Kommunförbundet, 2001

etablera sig. Samtidigt är satsningen på tillväxt genom företagsetableringar och attraktivt boende något kommunen konkurrerar mot andra kommuner och regioner både i Sverige, EU, internationellt och globalt. Kommunen har därmed behov att ständigt följa och försöka förstå de händelser, hot och möjligheter som kan påverka verksamheten. I Västervik har man utformat en strategi för hur man ska försöka uppnå en kommun i tillväxt, vilket närmare definierar sju strategiskt viktiga områden för kommunen. Utifrån detta är det viktigt att kontinuerligt följa upp, utvärdera och revidera strategierna för att se om man riktat in sig på rätt kurs. Omvärldsbevakningen kan på så sätt ge en tydligare insikt om vad man har för unika värden, dess styrkor och svagheter i jämförelse med omvärlden.

## Syfte

Syftet med detta arbete är att utarbeta en arbetsmetod för kontinuerlig och systematisk omvärldsbevakning kring de strategiska frågorna i Västerviks kommun.

## Definitioner

Genomgående under arbetet har vi valt att arbeta med två olika begrepp; omvärldsanalys och omvärldsbevakning. Båda begreppen är närbesläktade inom sitt ämnesområde men står för två olika innebörder. Med anledning av att definitionerna lätt kan blandas ihop har vi valt att förklara dessa begrepp närmare.

*”Omvärldsbevakning är registrerandet av händelser och fenomen från organisationens externa miljö.”<sup>2</sup>*

Omvärldsbevakningen, utifrån vår tolkning, handlar om hur en organisation anordnar en kontinuerlig och strukturerad bevakning av hur faktorer i omvärlden påverkar verksamheten. Arbetet syftar till att göra organisationen uppmärksam och hämta in information kring vilka områden som är viktiga att bevaka.

---

<sup>2</sup> Tellström, Richard, Ruskprickar och järtecken, s. 6

*”Omvärldsanalys avser bearbetningen av vad händelserna och fenomenen betyder för organisationen.”<sup>3</sup>*

Omvärldsanalysen kan beskrivas som själva verktyget i omvärldsbevakningen. Analysen genomförs vid ett särskilt valt tillfälle utifrån ett visst område eller frågeställning. Resultatet av omvärldsanalysen ska bilda underlag för beslut. När ett beslut, grundat på vad omvärldsanalysen visar, leder till ett positivt resultat har kunskap har uppnåtts.

## Avgränsning

Utvecklingen av en arbetsmetod för omvärldsbevakning har utgått från kommunens strategier om tillväxt. I rapporten redogörs endast för hur kommunen konkret kan gå tillväga med att bygga upp samt arbeta med omvärldsbevakning utifrån ett utvalt strategiskt område. Författarna har haft strategin kring en attraktiv boendemiljö som utgångspunkt under fallstudien, då det varit nödvändigt att utgå från en strategisk fråga för att kunna arrangera workshopen. I övrigt redogörs inte boendemiljön eller de andra strategiska områden närmare då fallstudien endast ska ses som en test av metoden och därför inte avser uppvisa något resultat från analysen. Författarna avser därmed inte genomföra någon omvärldsanalys och visa på konkreta källor eller analysresultat, då detta blir kommunen framtida uppgift utifrån de verktyg som levereras i rapporten.

Arbetet har vidare avgränsats till att utgå från de förutsättningar som givits vid Västerviks Kommun och behandlar därför inte någon närmare tillämpning på kommuner generellt, även om så vore möjligt då resultatet inte riktas specifikt mot Västervik.

---

<sup>3</sup> Tellström, Richard, Ruskprickar och järtecken, s. 6

# Metod

Utifrån målet att beskriva hur Västerviks kommun kan arbeta med omvärldsbevakning så genomfördes en fallstudie, intervjuer och litteraturstudier för att införskaffa information. Litteraturstudier och informationsinhämtning från Internet bidrog till att författarna skaffade sig en informationsgrund för det fortsatta arbetet.

## Fallstudier

Att använda fallstudier är ett bra sätt att studera olika typer av processer, det vill säga något som förlöper eller utvecklar sig över tid. World Mapping Method kan ses som process där vi ville se hur och om deltagarnas syn på omvärlden förändrades. Fallstudier användes då det både är en naturlig del av World Mapping Method och ett sätt att studera ett begränsat antal undersökningsenheter.<sup>4</sup>

## Intervjuer

För att få information har arbetet även utgått från muntliga intervjuer. Intervjuerna har varit informella på så sätt att de inte skedde på ett standardiserat sätt med på förhand utarbetade frågor. Utgångspunkten för intervjuerna har varit frågor kring omvärldsbevakning, omvärldsanalys, organisationsfrågor och den kommunala verksamheten. Styrkan med informella intervjuer jämfört med mer formella och standardiserade intervjuer och enkäter är att den man ställer frågor till kan uttrycka och fördjupa sin tankar och åsikter på ett friare sätt. Intervjun blir inte lika styrd och tvingar inte in respondenten i ett bestämt tankesätt.<sup>5</sup> De flesta informationsintervjuer brukar väljas ut genom strategiska urval. Urvalet av intervjuade personer arrangerades genom val av personer som utifrån vår bedömning hade goda kunskaper inom området.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Halvorsen, Knut, Samhällsvetenskaplig metod, s. 67

<sup>5</sup> Halvorsen, Knut, Samhällsvetenskaplig metod, s. 86

<sup>6</sup> Halvorsen, Knut, Samhällsvetenskaplig metod, s. 102

## Källdiskussion

Genom arbetet har valet av källor främst präglats av kriterierna tillgänglighet och tillförlitlighet. Omvärldsbevakning och omvärldsanalys är som ämnesområde en relativt ny företeelse i den akademiska världen, effekterna av detta har tagit sig uttryck i en del blinda fläckar på teoriernas tillämpning. En sak som författarna insett under arbetet är att de flesta av teorierna överlag utgår från ett företagsperspektiv, samtidigt som omvärldsanalysen hela tiden uppmärksammas på betydligt fler tillämpningsområden. Inom den offentliga sektorn används ett annat synsätt än i näringslivet, vilket ofta innebär omarbetningar ibland på flera områden. Att börja se omvärldsanalysen och omvärldsbevakningen ur fler perspektiv inom teorin och litteraturen känns angeläget. I vårt urval av källmaterial har vi huvudsakligen arbetat utifrån aktuella källor, något som förklarats av att vårt tillämpningsområde på kommunal omvärldsanalys inte är äldre än tio år.

Författarna har valt att huvudsakligen utgå från tre olika författare för den teoretiska ramen vilket möjligtvis kan upplevas något begränsat, men som kan motiveras av ämnesområdets unga ålder. I övrigt har många muntliga källor använts, vilket alltid öppnar för felaktiga tolkningar av samtalet. Den form av intervjuer och samtal som använts har varit bristande i hur materialet har dokumenterats, då endast minnesanteckningar använts som underlag. Under fallstudien borde noggrannare dokumentation ha gjorts, t.ex. genom inspelning av samtalen, för att ge bättre tyngd i analysen.

# Teori

*Här redogörs det teoretiska ämnesområdet närmare och de olika tankar och teorier som författarna utgått från i sitt arbete.*

## Omvärldsbevakning

Omvärldsbevakning är en del i ämnet informationsdesign. Informationsdesign beskriver alla delar i kommunikationsprocessen från sändare till mottagare och betonar vikten av god struktur, förståelse och relevans av olika typer av information.<sup>7</sup>

Omvärldsbevakning är en naturlig del av det mänskliga beteendet och är något vi alla gör i större eller mindre omfattning. För många företag har omvärldsbevakning stått på agendan under de senaste 15 åren, och då har det handlat om att identifiera förändringar i omvärlden som kan påverka den egna verksamheten.<sup>8</sup> Denna form av omvärldsbevakning i företag har ofta kallats för Business Intelligence eller BI medan den enskilde personens omvärldsbevakning kan jämföras med uppmärksamhet.

*Omvärldsbevakning* handlar om att uppmärksamma och förstå faktorer som kommer att påverka organisationen eftersom man då kan vara förberedd på hot och möjligheter som uppkommer. *Omvärldsanalys* handlar om att utifrån de faktorer man uppfattat i sin bevakning av omvärlden analysera dessa faktorer betydelse för att kunna gå till handling kring till exempel olika strategiska frågor.<sup>9</sup>

Den främsta nyttan med omvärldsbevakning är att man på ett bättre sätt kan hantera en alltmer föränderlig omvärld. Detta ger möjligheter att ta olika viktiga beslut som grundar sig på kunskap. Kunskapen har omvandlats från information som finns inom organisationen, både hos de anställda och som olika typer av lagrad information. Den finns också utanför organisationen, hämtad från olika källor på Internet, olika externa databaser, mässor och personliga nätverk etc.

Omvärldsbevakningsprocessen handlar om att genom ett systematisk sökande efter information skaffa sig kunskapsövertag gentemot andra aktörer på marknaden.

---

<sup>7</sup> Pettersson, Rune, Information i informationsåldern, s.13

<sup>8</sup> Hamrefors, Sven, Den uppmärksamma organisationen, s. 11

<sup>9</sup> Tellström, Richard, Ruskprickar och järtecken, s. 6

Framgången i sin omvärldsbevakning handlar om att veta vad man ska leta efter samtidigt som man vet i vilket syfte som informationen ska användas.

## **Olika teorier kring omvärldsbevakning och omvärldsanalys**

*Nedan nämnda böcker utgör en del av det teoretiska material som författarna använt sig av under arbetet.*

Sven Hamrefors är forskare på Handelshögskolan i Stockholm och menar att den spontana omvärldsbevakningen är grunden till alla former av lyckad bevakning. Enligt honom finns det gott om information men att det är sämre ställt med uppmärksamheten. I boken *Den uppmärksamma organisationen - från Business Intelligence till Intelligent Business*, skriver han att det är viktigt att alla medarbetare i hela organisationen snabbt och smidigt kan samarbeta med varandra. Detta för att kunna utbyta information både inom organisationen och med andra människor i globala nätverk.

Per Frankelius arbetar som forskare vid Örebro Universitet och är också knuten till den internationella handelshögskolan i Jönköping. I *Omvärldsanalys* skriver han att omvärlden handlar om mycket mer än bara ekonomiska faktorer och den inte består av statiska fenomen. Hela omvärlden är i ständig förändring och man ska vara beredd på att det man minst anar kan vara det viktiga. I metoden World Mapping Method visar Per Frankelius hur man kan strukturera sin omvärldsanalys och en vägledning till olika sätt att söka och söva information. Han påpekar också vikten av att göra omvärldsanalys till en naturlig del av företagets löpande verksamhet.

I *Spaning in i framtiden* skriver Björn Ericsson att omvärldsanalys kan vara en inkörsport för strategiska samtal inom kommunen. Här beskrivs sex steg som beskriver hur man kommer igång med omvärldsbevakning. Under de första årtiondena av 2000-talet kommer kraven och förväntningarna att öka på vilka tjänster som kommunen ska tillhandahålla. Han menar att detta kommer att leda till stora omställningar för kommunerna då omvärlden förändras allt snabbare. Björn Ericsson är civilekonom och skrivit boken utifrån de erfarenheter han skaffat sig kring omvärldsanalyser för Gotlands kommun.

## World Mapping Method

Denna metod bygger på tre grundstenar. Det första är att det som är viktigt i omvärlden inte ska definieras på förhand, vilket kan vara ett problem med mer traditionella metoder. Det är viktigt att förstå att det man minst anar kan vara det viktigaste. Den andra grundstenen är processer. Det betyder att omvärlden inte ska analyseras som strukturer (jämför pil- och boxmodeller), då man riskerar att inte se förändringar och samspel i omvärlden på ett tydligt sätt. Den tredje delen i modellen är att man ska ha fokus på det specifika och konkreta. Med det menas att beskrivningar av omvärlden inte ska byggas på yviga kategorier som ”politisk utveckling”, eftersom man inte kan omsätta en sådan analys till konkreta affärsmässiga handlingar.

Modellen är tänkt som en gruppaktivitet med åtta huvudmoment där resultatet blir en förbättrad och strukturerad informationshantering. Skälet till att modellen är tänkt som en gruppaktivitet är att alla människor är olika, att vi ser, tänker och uttrycker oss på olika sätt.<sup>10</sup>

Modellen består av åtta huvudmoment. I det första momentet – omprövning av perspektiv – är det tänkt att deltagarnas perspektiv ska förändras. I en brainstorming under momentet kreativ urladdning, ska en mängd faktorer ventileras. Sen ska dessa faktorer diskuteras utifrån den betydelse den har för organisationen. Efter det ska gruppen gemensamt fastställa vilken kunskap som finns om faktorerna. En sammansmältning görs för att tydligare se vilka faktorer som till exempel har hög betydelse men låg kunskap. En sån faktor ska ses som en varningssignal eftersom det finns ett informationsbehov. Nästa steg i modellen är informationssökning där man söker efter och kompletterar informations kring faktorer. De två sista stegen ny affärskarta och handling handlar om att visuellt framställa en ny karta på områden som berör organisationen och senare göra en kontinuerlig omvärldsbevakning.

### **Motivering av vald teori**

Att välja att arbeta utifrån World Mapping Method är ett val som författarna gjort eftersom det är en modell som tar fasta på några viktiga aspekter. Den tar fasta på att omvärlden förändras över tid samtidigt som den ger utrymme för det oväntade. Författarna menar vidare att den på ett intressant sätt visar hur man praktiskt kan

---

<sup>10</sup> Frankelius, Per, Omvärldsanalys, s. 27 ff

arbete med omvärldsanalys eftersom den är tänkt som en gruppaktivitet där man tar fasta på att människor är olika när de uppfattar sin omvärld och att de tänker och uttrycker sig på olika sätt.

### **Avgränsning i vald teori**

Vi har även gjort en avgränsning i metoden då de två sista stegen Ny Affärskarta och Handling inte behandlats utifrån hur de beskrivs i teorin. Momentet Ny affärskarta är enligt Per Frankelius det moment som ofta tar längst tid då svårighetsgraden är hög. Författarna gjorde här ett val att inte gå igenom Faktor X modellen då andra modeller kan användas. Att vi inte går in närmare på handling beror på att det inte är syftet med detta arbete. Författarna ska bara utarbeta ett förslag till omvärldsbevakning i Västerviks kommun vilket i förlängningen innebär att kommunen själv får stå för den kontinuerliga omvärldsbevakningen.

# Empirisk ram

## Nulägesbeskrivning

*I detta avsnitt beskrivs organisationen och verksamheten som en redogörelse av förutsättningarna och behovet av omvärldsbevakning i Västerviks kommun.*

### Inledning

Västerviks kommun fick sin nuvarande utformning 1971 genom kommunsammansläggningen som genomfördes bland många svenska kommuner under 1970-talet.<sup>11</sup> Idag har man totalt 3 353 anställda varav de flesta, närmare 80 procent, sysselsätts inom verksamhetsområdena utbildning, vård och omsorg.<sup>12</sup> Liksom många andra kommuner står man inför stora framtida rekryteringsbehov på grund av de omfattande pensionsavgångarna bland 40-talisterna.

Den finansiella ställningen i kommunen har under det senaste verksamhetsåret visat på god soliditet och låg skuldsättning. Under perioden 1999-2002 var även tillväxten stark, vilket förklarades av en stark högkonjunktur med stigande sysselsättning och inkomstutveckling. Den nu något svagare konjunkturen kommer troligen att innebära negativa effekter på tillväxten och skatteunderlaget framöver. Ett problem man dras med är alltför låga resultatnivåer och under 2002 gick verksamheten med närmare 10 miljoner i förlust. Det lagstadgade balanskravet har tvingat kommunen att snabbt reparera förlusten genom besparing och reduktion av sina kostnader. I den kommunala verksamheten är budgetföljsamheten en väsentlig förutsättning för att lyckas klara de finansiella målen.

### Organisationen och uppdrag

Kommunen har som uppgift att huvudsakligen tillhandahålla olika tjänster och även bedriva viss myndighetsutövning mot sina medborgare. Organisationen är politiskt styrd, vilket innebär att de avgörande besluten fattas i det politiska systemet (kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder) och där ledande politiker, t.ex.

---

<sup>11</sup> [www.vastervik.se](http://www.vastervik.se)

<sup>12</sup> Årsredovisning 2002, s.16

Kommunalråd eller nämndordförande, har möjlighet att påverka besluten. Det som beslutas av politikerna verkställs sedan av tjänstemännen. Verksamheten finansieras genom skattemedel och är uppbyggd efter de regler som finns författade i kommunallagen.

På en mer handfast nivå är kommunens verklighet betydligt mer komplicerad än vad som ofta beskrivs i lagarna. Uppdraget ligger mycket nära det som kallas tjänsteproduktion i näringslivet, men synen på medborgaren som kund är dock ett synsätt som ofta upplevs tveksamt i den offentliga sektorn.

”I det kommunala badhuset kallas de som badar ”brukare” och i det enskilt drivna ”kunder”.<sup>13</sup>

Skillnaden mot näringslivet framträder tydligt i kommunens begränsade finansiering med skattemedel och kraven på samhällig service mot medborgarna. I och med den konkurrenssituationen som blivit alltmer tydlig för många kommuner har tänkandet från näringslivet också blivit mer påtagligt i offentliga förvaltningen. Många verksamheter, i form av förvaltningar och kommunala bolag, bedrivs idag med liknande krav på lönsamhet som i företagsvärlden och måste noggrant följa den budget som är fastslagen för verksamhetsåret. Intäkterna styrs främst av skatter och statliga bidrag där faktorer såsom befolknings- och näringslivsutveckling samt beslutsfattandet i riksdagen och i EU kan få stor påverkan på kommunens tillgängliga resurser.<sup>14</sup> Utsattheten har skapat ett behov om att försöka arbeta och verka mer långsiktigt, både för att försöka minimera riskerna och tydliggöra möjligheterna. Ett tydligt angreppssätt är utarbetandet av strategier.

## **En kommun i framtida tillväxt**

Konkurrensen mellan olika kommuner om att vara en attraktiv boende- och lokaliseringsort mot invånare och företag ställer krav på ett väl fungerande strategiskt arbete. Västervik har arbetat fram en långsiktig och övergripande plan för hur man vill skapa förutsättningar för tillväxt i kommunen. I framtidsstrategin ”Vackra, Vänliga, Västervik” har man valt att fokusera på nyckelområden som anses strategiskt viktiga.<sup>15</sup> Strategin omfattar insatser inom näringslivet, besöksnäringen, kulturlivet, utbildningen och infrastrukturen. Ambitionen med att nå en ökad tillväxt är bland annat att man vill etablera fler företag i expansiva branscher, att utbildning och

---

<sup>13</sup> Ericsson, Björn, Spaning in i framtiden, s.10

<sup>14</sup> Flanking, Anders, Intervju, 2003-04-02

<sup>15</sup> Budget 2003, Västervik, s.4

kompetensnivån höjs, att läget vid Östersjön utnyttjas och att livsmiljön utvecklas och förbättras. Närmare definierat vill man att kommunen ska uppfattas som attraktiv genom insatser i följande sju strategiska områden:

- Boende- och etableringsmiljö för såväl enskilda individer som näringsidkare
- Utbildning och kompetensutveckling
- Kultur- och fritidsliv
- Besöks- och turistkommunen Västervik
- Tillgänglighet
- Bemötande och service
- Miljö

Strategierna följs upp varje år i samband med budget- och årsredovisningsarbetet. Perspektivet på frågorna ligger idag på ett års sikt i tillsammans med en två till tre års plan i budgeten. Omvärldsanalyser kan sannolikt vara en inkörsport för strategiska samtal inom kommunen.<sup>16</sup> I situationer med snabba förändringar i omvärlden kan strategiska diskussioner öka kunskapen om framtiden.

## **Information och omvärld**

Kommunen arbetar idag inte utifrån något enhetligt och strukturerat arbetssätt för omvärldsbevakning. Istället förekommer en mer spontan bevakning omkring kommunens olika verksamheter och beskrivs lite som ett naturligt inslag i medarbetarnas vardag.<sup>17</sup> De personer som sitter på en ansvarsposition förutsätts genom sin akademiska bakgrund ha en viss koll på sin del av omvärlden, d.v.s. utifrån sitt respektive ansvarsområde.<sup>18</sup> Denna typ av bevakning finns dock inte närmare dokumenterad och verkar mer ske på den enskildes initiativ och när tid finns över. Det är därför oklart vad den här typen av bevakning tillför organisationen.

---

<sup>16</sup> Ericsson, Björn, Spaning in i framtiden, s. 21

<sup>17</sup> Mårheden, Carl-Magnus, 2003-04-04

<sup>18</sup> Andersson, Åke, 2003-04-15

Informationen inom organisationen sköts både genom en central informationsavdelningen och ute på respektive förvaltning och bolag. Den centrala informationsavdelningen har funnits i cirka två år och sköter den övergripande informationen från kommunen till anställda och medborgarna. Då verksamheten är decentraliserad i olika enheter fungerar avdelningen endast som stöd och hjälp för de olika förvaltningarna och bolagen i deras informationsarbete. Idag används olika kanaler för spridning av information, den vanligaste metoden är genom protokoll, sammanträden, intranät och utgivning av personaltidningen Koggen och hushållstidningen Utkik. Den muntliga kommunikationen via nätverk och informella samtal utgör den kanske mest betydande informationskanalen internt i organisationen. Avdelningen arbetar även med viss inhämtning av information men arbetar främst i uppdragsform, t.ex. man får i uppdrag att ta fram ett informationsmaterial av kommunstyrelsen.<sup>19</sup> I vissa fall har man använt sig av marknadsundersökningar för att insamla information.

---

<sup>19</sup> Erlandsson, Anna, 2003-04-30

## Fallstudie – Workshop

*Utifrån teorin kring World Mapping Method genomfördes följande justeringar för att kunna tillämpa metoden praktiskt på kommunen.*

### **Gruppbildning**

Innan World Mapping Method genomförs praktiskt behöver man gå igenom vilka personer som ska ingå i den grupp som ska arbeta med omvärldsbevakning. Gruppen som ska delta i övningarna ska enligt teorin vara väl sammansatt utifrån vissa kriterier. Den ska vara öppen i sin syn på omvärlden. Deltagarna ska inte vara främmande för att kunna se saker och ting på nya sätt och att kunna bryta invanda tankemönster. Gruppen ska vara socialt homogen, det vill säga innehålla personer med likartad ålder, utbildning och status i organisationen. Samtidigt ska gruppen vara heterogen i den professionella rollen då det är viktigt att personer med olika kunskapsområden deltar och kan ge sin syn på ämnet.<sup>20</sup>

En ledare behöver utses som kan hålla och leda gruppen genom dom olika momenten. Testgruppen i Västerviks kommun bestod under de två dagarna av fyra personer varav två personer var arkitekter, en planarkitekt och en stadsarkitekt. Ytterligare deltagare var marknadschefen för det kommunala bostadsbolaget samt kommunens näringslivssamordnare.

### **Från affärsidé till strategi**

Frankelius beskriver metoden utifrån ett företagsperspektiv där arbetet för omvärldsanalysen utgår från affärsidén. En kommun arbetar inte utifrån någon affärsidé så därför utgick författarna från de olika strategierna som finns i Västerviks kommun. Enligt Frankelius så kan man definiera en affärsidé utifrån tre centrala frågor.<sup>21</sup>

- Vilka kundtyper riktar sig företaget till?
- Vilken typ av värde vill företaget erbjuda kunderna?

---

<sup>20</sup> Frankelius, Per, Omvärldsanalys, s. 122

<sup>21</sup> Frankelius, Per, Omvärldsanalys, s. 36

– På vilket sätt vill och kan företaget skapa detta värde?

På samma sätt definierar författarna begreppet strategi utifrån dessa frågor. Författarna menar att det finns ett förhållande mellan begreppen då båda beskriver vad en verksamhet ska göra och vad den vill uppnå på längre sikt.

## Omprovning av perspektiv

*Det första momentet i World Mapping Method är det som kallas för omprovning av perspektiv.<sup>22</sup> Detta moment skedde under förmiddagen den 13 maj och är avgörande för det andra momentet såväl som för hela slutresultatet. Meningen är att deltagarna ska ledas in i nya tankebanor och upptäcka nya intressanta spår med hjälp av olika delmoment.*

### Rannsaking av strategi

I World Mapping Method är affärsidén basen för analysen av omvärlden istället för att använda metoder som redan på förhand definierat omvärlden.<sup>23</sup> Kommunens strategi kring boende lyder:

“...kunna erbjuda attraktiva boendemöjligheter med basservice såväl på landsbygden som i Västerviks tätort.”<sup>24</sup>

“Ge människor möjlighet att kunna få bo i anslutning till vatten eller andra attraktiva miljöer.”<sup>25</sup>

Under diskussionen kring boendemiljön i Västerviks kommun så försökte strategin rannsakas med utgångspunkt från dessa frågor. Detta resulterade i en diskussion om och hur man egentligen kan applicera affärsidé-tänkande i en kommun. Kommunen måste se alla kommuninvånare som sina kunder. Det är svårt att säga att exempelvis barnfamiljer och välmående pensionärer är den kundgrupp man ska rikta sig mot när kommunen även måste se till andra grupper. Att diskutera vilket värde som kommunen vill erbjuda är ju olika beroende på vilken grupp man tänker på. En pensionär har helt andra värden än vad en tjugooåring har och detta gör det svårt för kommunen att precisera något speciellt värde. Hur kommunen ska skapa detta värde blir sen helt beroende på vem man riktar sig mot. Sammanfattningsvis kan man säga att det var svårt och nästan omöjligt att fundera kring banor av affärsidé, men att det var nyttigt att rannsaka strategin för det vidare arbetet.

---

<sup>22</sup> Frankelius, Per, Omvärldsanalys, s. 29

<sup>23</sup> Frankelius, Per, Omvärldsanalys, s. 29

<sup>24</sup> Budget 2003, Västervik, s. 4

<sup>25</sup> Budget 2003, Västervik, s. 4

## Traditionella omvärldsmodeller

I denna del av metoden ska för- och nackdelar med traditionella omvärldsmodeller diskuteras.<sup>26</sup> En presentation genomfördes av PEST-modellen för att visa deltagarna hur en beprövad och enkel modell kan te sig, samtidigt som fördelar och nackdelar diskuterades. De fördelar som kom fram var att den just var enkel att använda och att modellen på ett relativt enkelt sätt kan användas för att komma igång med omvärldsbevakning. Nackdelar diskuterades och synpunkter som framkom var bland annat att PEST-modellen saknade en tidsaxel vilket gör att den riskerar av bli statisk och inte beaktar att omvärlden är full av processer. Frankelius ser just en brist med modeller som till exempel PEST då han menar att den tenderar att utgå från en fördefinierad verklighet. Meningen med diskussionen var att deltagarna skulle förstå det faktum att modeller på många sätt styr våra tankebanor.

## Praktikfall

Praktikfallen är tänkt att visa hur ”det man minst anar” ofta kan vara det som är viktigt.<sup>27</sup> Författarna presenterade och diskuterade några fall för gruppen. Ett av exemplen var fallet med Chiquita, där ett nytt EU-beslut bidrog till att Chiquita nästan gick i konkurs och att detta ”bananfall” även kunde påverka verksamheten hos Annas pepparkakor i Tyresö.<sup>28</sup> Frågor dök upp kring relevansen för kommunen rörande ett sådant exempel, men efter lite diskussion så framgick det vad vi menade. Vid första anblicken kan ett exempel som Chiquita verka irrelevant ur en kommuns synvinkel. Börjar man se ”bananfallet” ur Tyresö kommuns perspektiv så syns det lite tydligare att det i det långa loppet kunde ha inneburit att Annas Pepparkakor blivit tvungna att avskeda ett antal personer som på så sätt hade berört kommunen på ett eller annat sätt.

## Syn på omvärlden

Deltagarna ska snabbt redogöra för hur han eller hon ser på sin och kommunens omvärld.<sup>29</sup> Det som kom fram var att en prenumeration på ett nyhetsbrev och ett allmänt intresse hos de enskilda deltagarna definierade deras syn på omvärldsbevakning. I detta skede diskuterades också det viktiga med att bli konkret i sin frågeställning. Gruppen enades om att det var bra att inte diskutera kommunens

---

<sup>26</sup> Frankelius, Per, Omvärldsanalys, s. 29

<sup>27</sup> Frankelius, Per, Omvärldsanalys, s. 29

<sup>28</sup> Workshop, Bilaga, s. 6

<sup>29</sup> Frankelius, Per, Omvärldsanalys, s. 29

verksamhet i sin helhet utan istället koncentrera sig på ett strategiskt område som till exempelvis boendefrågan.

## Kreativ urladdning

*Under torsdagen den 15 maj testades den andra delen kallad Kreativ Urladdning. I momentet redovisar Frankelius närmare hur metoden tar sig uttryck i mer konkreta och praktiska övningar. Den kreativa urladdningen innehåller metodens mer betydande delar där själva analys- och bevakningsarbetet tar form.*

### **Kreativ omvärldsanalys - Brainstorming**

Frankelius använder sig av brainstorming som metod för omvärldsanalysen, vilket utgår från hans tankar om de kritiska faktorer som finns med traditionella omvärldsanalysmodeller. Metoden syftar till att på ett fritt sätt hitta nya idéer att lösa problem/frågeställningar och består huvudsakligen av följande delar; förberedelser, uppvärmning, idégenereringsfas, idéförädlingsfas och sammanställning. I tillämpningen på World Mapping Method hamnar dock den sista delen, sammanställning, i det nästkommande moment, betydelseanalys.<sup>30</sup>

### **Förberedelser**

Ett vanligt misstag i brainstorming är att man fokuserar direkt på idégenereringen och ägnar för lite kraft åt förberedelserna.<sup>31</sup> Brainstormingen kräver ett tydligt syfte, till exempelvis ”Vi är här idag för ta fram faktorer kring boendemiljön”. Gruppen ska förstå varför de deltar i övningen samtidigt som de är insatta i vad syftet är. Det behövs även en ledare som håller i momentet och som har en viktig roll i att fungera som stöd och vägvisare under tiden. Personen kan vägleda gruppen in på rätt spår genom att förklara spelreglerna, fortlöpande förklara syftet och hålla i tidtabellen för de olika övningarna. Viktigt är dock att ledaren inte tar för stort utrymme och påverkar diskussionen. Ett lämpligt förhållningssätt är att ledaren inte deltar i övningen utan endast övervakar och fungerar som stöd för aktiviteten.<sup>32</sup> De spelregler som gäller för brainstormingen är följande:<sup>33</sup>

– Mängden idéer är viktigare än kvalitén på idéerna

---

<sup>30</sup> Idépilot, Brainstorming på riktigt

<sup>31</sup> Idépilot, Brainstorming på riktigt

<sup>32</sup> Gunnarsson, Fredrik, Kreo 2003-05-09

<sup>33</sup> Idépilot, Brainstorming på riktigt

- Alla idéer som man kommer att tänka på ska nämnas
- Kritik av egna eller andra idéer är bannlyst under övningen
- Att lyssna och spinna vidare på andras idéer är en del av övningen

Under workshopen på torsdagen var syftet att få fram så många idéer som möjligt som påverkar boendemiljön i Västerviks kommun. Rollerna som ledare och sekreterare utgjordes av båda författarna. I förberedelserna klargjordes spelreglerna och vilka moment som ingick i övningen.

## **Uppvärmning**

Ett vanligt delmoment i brainstorming är någon form av kreativ uppvärmning, vilket försöker få deltagarna att släppa tanken och börja tänka kreativt. Det finns inga direkta regler för hur övningen ska vara utformad men det är en fördel om den anknyter till syftet och kopplar till innovativt tänkande och handlande. I workshopen användes en praktisk aktivitet bestående av att deltagarna med hjälp av modeller fick bygga och redogöra för sitt drömboende. Övningen blev uppskattad och fick en positiv följeffekt genom att den även bröt lite av isen i gruppen. Deltagarna kunde på så sätt lära känna varandra bättre vilket möjligen skapade en lite tryggare stämning. Aktiviteten stimulerade även många att få utlopp för sina kreativa idéer.

## **Idégenerering och idéförädling**

I det efterföljande momentet till uppvärmningen genomfördes idégenereringen. Utifrån det övergripande syftet för brainstormingen, att hitta faktorer som påverkar boendemiljön i Västervik, formuleras en närmare frågeställning för själva idégenereringsmomentet. I workshopen användes två scenarier som stöd för frågeställningen, ett positivt och negativt. På så sätt framkom framgångsfaktorer och kritiska faktorer på området. Uppdelningen på två delar ger även möjlighet att förädla idéerna och vidareutveckla tankarna från den första delen. I idégenereringen löd frågeställningen ”Det är 2013 och Västervik har 60 000 invånare och är en mycket attraktiv kommun att bo och leva i. Vad har hänt?”. Efter detta gick övningen över till idéförädlingen och presentation av det negativa scenariot; ”Det är 2013 och Västervik har knappt 20 000 invånare och är inte längre någon attraktiv kommun att bo och leva i. Vad har hänt?”. Efter varje frågeställning och urladdningsmoment läste varje deltagare kort upp sina idéer inför gruppen.

En svaghet som upptäcktes i idégenereringen och idéförädlingen var en begränsning i generandet av nya idéer. Många av idéerna förde inte upp några nya tankar för deltagarna utan var generellt områden kommunen redan jobbade med eller kände till, t.ex. pendling, kommunikationer och skola. Perspektivet var till större delen företeelser och faktorer som hörde hemma i kommunen eller i regionen och inte mycket från ett nationellt, internationellt och globalt perspektiv. I stort sett var det få idéer som handlade direkt om boende, trender och konkreta händelser.

## Betydelseanalys

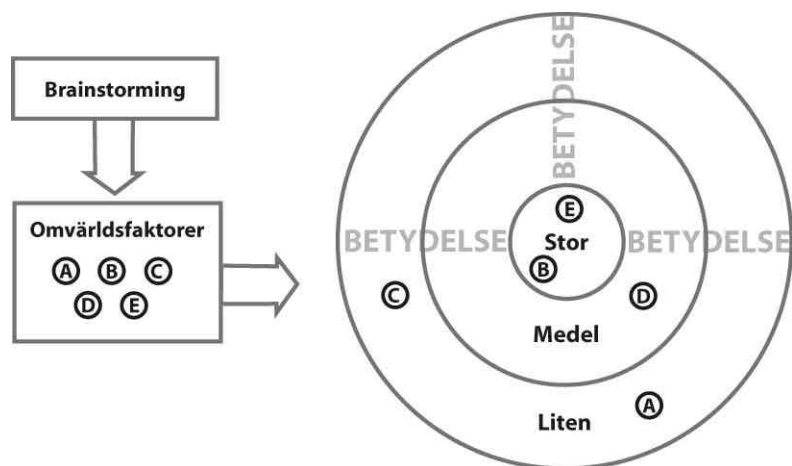
Efter brainstormingen följde det första analysmomentet kring betydelsen av de idéer som kom fram i idégenereringen och idéförädlingen. Momentet bygger på att deltagarna diskuterar fram vikten av varje presenterad idé, hur stor är betydelsen av denna faktor utifrån den aktuella frågeställningen. Övningen innehåller sammanlagt tre steg:

- 1) Presentation: idégivaren presenterar och motiverar sin idé.
- 2) Diskussion: Gruppen diskuterar den presenterade idéns betydelse på t.ex. boendemiljön.
- 3) Beslut: Deltagarna enas och beslutar hur stor betydelse faktorn har på området och placerar in den på betydelsekartan utifrån kategorierna; stor, medel eller liten betydelse.

Under arbetet med övningen framkom dock en del svårigheter i övergången mellan brainstormingen till betydelseanalysen. Deltagarna hade svårt att se kopplingen mellan de olika momenten och under analysdiskussionen kring betydelsen uppstod inledningsvis ett visst missförstånd. Många såg omvärldsfaktorerna från brainstormingen som svåra att placera in utifrån vilken betydelse de hade på boendefrågan. De idéer som kommit upp i brainstormingen handlade mycket kring det som påverkade kommunen som helhet och inte direkt utan mer indirekt på boendemiljön. En faktor som exempelvis kärnkraftsolycka i Ignalina påverkar inte enbart kommunens boendemiljö och blev därför svår att avgöra betydelsenivån på boendemiljön. Den röda tråden i brainstormingen och betydelseanalysen blev på så vis svag och problemet faller tillbaka på hur de tidigare momenten utfördes. En ytterligare svaghet fanns i diskussionen, utifrån det som Frankelius beskriver bör vara en diskussion som är öppen och baseras på ett kritiskt resonemang. Diskussionen kring olika faktorer blev kort och saknade ofta en djupare argumentation och

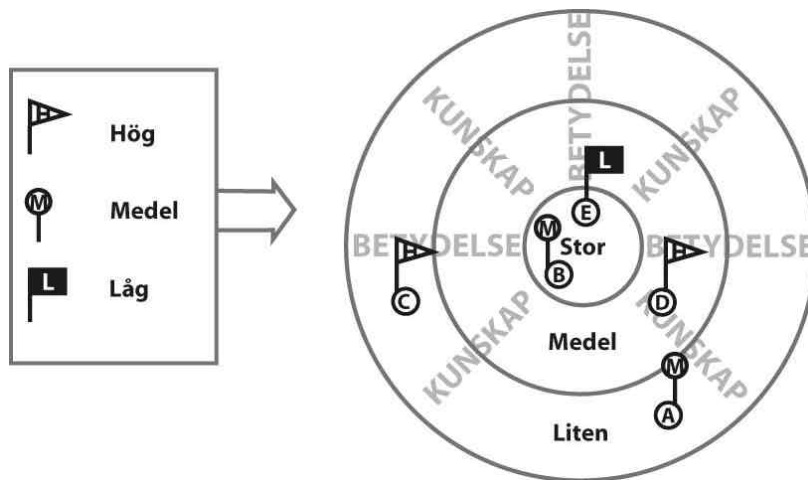
redogörelse för vilken betydelsenivå som skulle fastställas. Aktiviteten bland deltagarna varierade och vissa deltog inte aktivt i beslutsdiskussionen. Motiveringen för hur en faktor skulle bedömas blev ofta kort och saknade delvis ett djupare analytiskt resonemang.

En tendens under övningen var att faktorer som inte direkt anknyter till boendefrågan, t.ex. näringslivsutveckling, turism och utbildning, hamnade i fälten för låg och medel betydelse. Faktorer som gavs hög betydelse för boendemiljön var bland annat pendling och uppfattningen om kommunen som en trevlig boplats.



## Kunskapsanalys

I övningen kunskapsanalys fick deltagarna fortsätta med analysen av de framtagna omvärldsfaktorerna. Momentet följer samma arbetsätt som i betydelseanalysen, d.v.s. presentation, diskussion och beslut. Faktorerna som givits olika påverkansgrad i betydelseanalysen värderas här utifrån hur mycket kommunen vet och känner till om respektive faktor. Varje faktor markerades utifrån kategorierna stor, medel eller liten kunskap. Liksom i den föregående analysen upptäcktes vissa svagheter i arbetsprocessen. Diskussionen kring hur stor kunskap man besatt kring respektive faktor fungerade bra, men saknade ofta en närmare beskrivning av referenser och källor. Generellt sätt innehöll argumenten bristande information kring kunskapsmängden, om kunskapen var relevant, tillförlitlig och aktuell. Det som Frankelius beskriver som ett framväxande beslut där deltagarna för ett kritiskt resonemang saknades stundtals under vår övning. Debatten var istället stark från de deltagare som hävdade sin kunskap om ett visst område, medan den var svag bland opponenterna. Det kritiska resonemanget tog därför aldrig riktigt fart.



## Sammansmältning

I avslutande delen av workshopen genomfördes sammansmältningen. Momentet är ett av metodens mer enklare delar och påvisar tydligt resultatet från övningarna i den kreativa urladdningen. Faktorer som gavs hög betydelse och fick låg kunskap i analysmomenten indikerar på ett informationsbehov. I övningen framkom exempelvis att faktorer såsom nyetablering av företag, utflyttning från storstäder och distansarbete var områden som behövde bevakas bättre medan pendling och kommunikationer var ett område man hade under kontroll. En klar positiv egenskap från övningen är att den både pekar på informationsunderskott och överflöd samt områden där bevakningen idag är fullt tillräcklig. Övningen behandlades utan någon närmare diskussion från deltagarna och resultatet är egentligen helt beroende på hur väl de tidigare momenten genomfördes. Slutsatserna från sammansmältningen används för att lägga upp den kontinuerliga informationssökningen, vilket är nästa moment i World Mapping Method. Workshopen avslutades med sammansmältningen då det inte var möjligt att praktiskt genomföra informationssökningsarbetet under seminariedagarna.

<i>Faktor</i>	<i>Betydelse</i>	<i>Kunskap</i>	<i>Slutsats vid sammansmältning</i>
Ⓐ	Liten	Medel	Informationsöverflöd
Ⓑ	Stor	Medel	Informationsbehov
Ⓒ	Liten	Hög	Informationsbehov
Ⓓ	Liten	Hög	Informationsbehov
Ⓔ	Stor	Låg	Stort informationsbehov

# Resultat

## Analys av World Mapping Method

Resultatet från vår fallstudie på hur man kan arbeta med World Mapping Method visade både på styrkor och svagheter. Workshopen tog först och främst fasta på de svårigheter som finns med att utgå från en rationell teori och omsätta den till praktisk handling. I den utvärdering och analys som redovisas här framkommer det några kritiska områden i metoden som behöver uppmärksammas ytterligare inför det fortsatta arbetet. Dessa faktorer är förberedelser, grupsammansättning, perspektiv och delaktighet.

### **Förberedelser**

Något som upptäcktes efter genomförandet av testet av World Mapping Method var brister i förberedelserna, dels hos gruppdeltagarna och dels hos oss själva. Grupsammansättningen blev klara bara ett par dagar innan övningen vilket troligen bidrog till att deltagarna inte hann fundera så mycket kring boendefrågan. Våra förberedelser kunde ha varit bättre, då ett förberedande test dessvärre inte hann genomföras innan metoden prövades på riktigt i Västervik.

### *Åtgärder*

Deltagarna kunde tidigare ha blivit informerade om att de skulle vara med i en gruppövning. De kunde ha fått en inledande övning eller ”hembläxa” i att söka efter information kring området för att på så sätt få inspiration innan övningen. Våra förberedelser borde ha innehållit en test av metoden på en grupp innan vårt ”riktiga” test i Västervik. På så sätt kunde de kritiska faktorer som finns i metoden tidigare ha upptäckts.

### **Grupsammansättning**

När vi praktiskt hade provat den modell som vi utarbetat för kommunen så framgick det viktiga i hur gruppen ska bildas. Det visade sig att det uppstod följdfel under metodens gång som på ett eller annat sätt kunde härledas till hur gruppen var sammansatt. Den grupp vi arbetade med var alltför homogen på så sätt att alla i

gruppen arbetade inom kommunen. Detta bidrog sannolikt till att deltagarna fungerade, tänkte och agerade på ett likartat sätt. Detta trots att gruppen var heterogen kunskapsmässigt, det vill säga deltagarna hade olika kunskap kring området. Det uppstod även problem då skillnader i både ålder och status i gruppen bidrog till att diskussionerna ibland blev enkelspåriga och bristfälliga. Att gruppen respekterar varandra är också viktigt, då ingen i gruppen ska känna sig underlägsen eller tveka att framföra sina egna synpunkter. Vi märkte inte några problem med att gruppdeltagarna inte respekterade varandra. Det framkom att deltagarna kanske tyckte olika i frågorna men att de respekterade och förstod varandras skilda åsikter.

### *Åtgärder*

Att gruppen var alltför homogen kunde ha undvikits om gruppdeltagarna hade bestått av personer utanför kommunen. Utomstående personer med olika bakgrund och intressen kunde sannolikt ha lyft diskussionen. I fallet med boendemiljöfrågan hade det exempelvis kunnat vara lämpligt att ha bjudit in en fastighetsmäklare, byggtreprenör, fastighetsägare med flera.

### **Perspektiv**

Ett genomgående problem som uppstod under de dagar vi arrangerade workshopen var att deltagarna ibland hade svårt att ändra sitt perspektiv. Meningen var att perspektivet skulle omprövas genom olika exempel, kreativa moment och diskussioner rörande omvärlden.(se bilaga) Deltagarna höjde inte blicken tillräckligt för att se vilka faktorer i omvärlden som påverkade kommunen. De kunde ibland inte heller se vilka faktorer kommunen själva kunde påverka. Gruppen utgick oftast från deras egen handlingsmiljö vilket bidrog till att perspektivet inte omprövades i den utsträckning som var tänkt. De praktikfall som användes var tänkta att illustrera att ”det man minst anar” kan vara det viktiga. Diskussionen handlade däremot mer om relevansen kring praktikfallen ur ett kommunalt synsätt.

### *Åtgärder*

För att öka perspektivet är det även här viktigt att låta gruppdeltagarna aktivt söka efter information för att lyfta blicken och bli inspirerade inför övningarna. Att låta utomstående personer delta hjälper också gruppen att vidga sina vyer.

## **Delaktighet**

På grund av vissa brister i grupp sammansättningen uppstod det problem med att alla inte var lika delaktiga i diskussionen. Detta kan bero på att det fanns skillnader i befattningar inom kommunen och olika status. En del hade arbetat länge i kommunen medan andra precis hade börjat. Delaktighet är viktigt då man genom modellen vill få fram att alla människor tänker, fungerar och uttrycker sig på olika sätt.

### *Åtgärder*

För att öka deltagandet så bör gruppen vara mer homogen. Det är även viktigt att det inte finns osäkerheter i gruppen då detta kan hämma den kreativa andan. En allt för stor åldersskillnad på deltagarna är ett exempel på sådant som kan bidra till att vissa i gruppen inte blir delaktiga. Även en bättre blandning av kvinnor och män spelar roll. Det ska inte heller vara allt för stora skillnader i deltagarnas status i organisationen.

## **Fördelar och nackdelar med World Mapping Method**

Fördelar med metoden är att den inte utgår från redan fördefinierade områden som ska bevakas. Den utgår från strategin och tar samtidigt fasta på att det viktiga ibland är det man minst anar. Metoden poängterar att omvärlden inte är statisk utan utgörs av processer som förändras över tid. Nackdelar är att metoden lätt blir resultatlös om deltagarna i gruppen inte är kreativa, nyfikna och brister i att vidga sina perspektiv.

# Manual för kommunal omvärldsbevakning

*Syftet med detta arbete har varit att lägga fram ett förslag på hur kommunen konkret kan arbeta med en kontinuerlig och systematisk omvärldsbevakning. Det resultat vi fått fram består av två delar; en inledande processbeskrivning av hur omvärldsbevakning kan byggas upp i organisationen samt en metodbeskrivning av hur man konkret kan gå tillväga med omvärldsanalys. Förslaget bygger på tankar och teorier från Per Frankelius, Björn Ericsson, Sven Hamrefors och vår analys av empiriska studier.*

## Arbetsprocess – Att bygga upp bevakningen

### *Steg 1 – Befästa omvärldsbevakningen i organisationen*

Att starta upp en fungerande omvärldsbevakning i kommunen är en process som både kräver tid och noga förberedelser. Det kanske mest grundläggande momentet är att befästa omvärldsbevakningen i organisationens högsta ledning.<sup>34</sup> Omvärldsbevakning är idag inget krav utifrån kommunens lagstyrda uppgifter och konkurrerar därför prioritetmässigt med andra redan befintliga arbetsuppgifter. Det är därför mycket viktigt att bevakningsarbetet ges resurser och tid för att inte tillfälligt prioriteras ner vid arbetsbelastningar. Det är viktigt att poängtera att vinsterna från omvärldsbevakning hämtas hem på långsikt. När arbetet ska startas upp i Västerviks Kommun bör satsningen inledas med ett upptaktsmöte i kommunledningen, där följande frågor bör besvaras:

#### *1) Varför ska kommunen ha omvärldsbevakning?*

Västervik konkurrerar liksom övriga svenska kommuner om att bland annat vara en attraktiv plats för boende och näringsliv. De strategier man lagt fram är en utgångspunkt för att nå framtida tillväxt, vilket kräver kontinuerliga uppdateringar gentemot omvärlden på dels hur väl man uppfyller målen och dels om strategier och mål behöver revideras. Syftet med omvärldsbevakning kan inte vara en funktion som genererar perfekta framtidsbilder, eftersom ingen kan säga hur framtiden kommer att te sig.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Thorén, Klas, intervju, 2003-04-05

<sup>35</sup> Sven Hamrefors, Den uppmärksamma organisationen, s. 120

## 2) För vem görs omvärldsanalyserna?

Omvärldsanalys är inget självändamål utan ska ses som ett beslutsunderlag, det vill säga det ska leda fram till något konkret. Omvärldsbevakningen ska försörja organisationen med relevant information som kan öka organisationens proaktiva handlingsförmåga.

## 3) Hur ska omvärldsanalyserna genomföras?

Den metod vi föreslår för kommunen grundar sig på den empiriska analysen av World Mapping Method, som redogörs närmare i delen arbetsmetod.

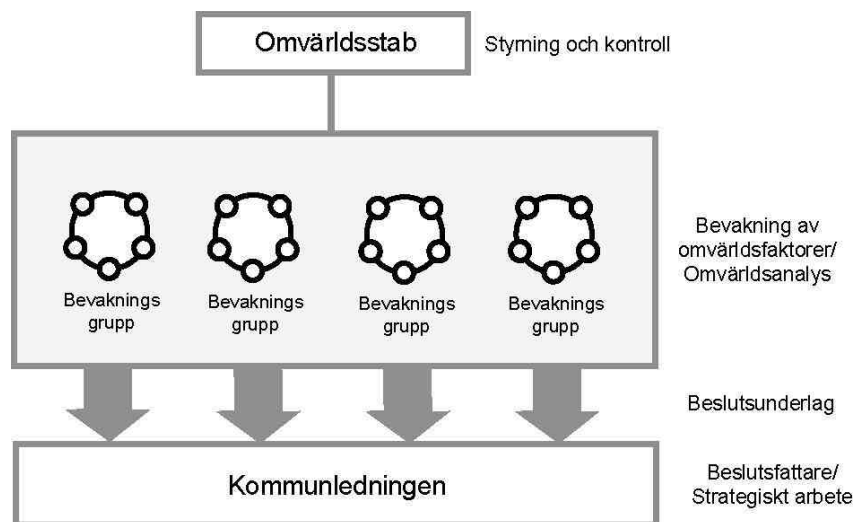
### *Steg 2 – Bildande av omvärldsstab*

Nästa steg i uppbyggnadsprocessen handlar om hur arbetet ska styras i kommunen. Utifrån Björn Ericssons tankar om hur arbetet ska styras bör man bilda en omvärldsstab för att leda projektet med omvärldsbevakning.<sup>36</sup> Denna stab ska fungera som en gemensam resurs för alla förvaltningar och delar i kommunens organisation. I Västervik ansvarar idag kommunledningskontoret för samordning, utveckling, uppföljning och styrning av den kommunala verksamheten. På kontoret finns även en särskild utvecklingsenhet som arbetar med frågor som rör kommunens utveckling, information och marknadsföring inom en rad olika områden. Då omvärldsbevakningen har en koppling till det strategiska arbetet borde det falla sig naturligt om omvärldsstaben etableras utifrån utvecklingsenheten.

Den organiserade omvärldsbevakningen ska vara integrerad men inte involverad. Med integrerad menas att omvärldsbevakningen inte kan ske utanför kommunen utan den måste vara en del av den egna organisationen. Att den inte får vara involverad betyder att omvärldsbevakningsfunktionen inte ska utgöra någon del av organisationens redan befintliga funktioner, till exempel informationsavdelningen. Omvärldsstaben ska vara en del av kommunens organisation med uppgift att fastslå och kontrollera hur arbetet ska gå tillväga i stort. Själva omvärldsanalysen sker sedan med hjälp av olika bevakningsgrupper som arbetar utifrån de olika strategiska frågorna.

---

<sup>36</sup> Björn Ericsson, *Spaning in i framtiden*, s. 75



Översiktsschema för hur omvärldsbevakningen kan organiseras i kommunen.

Gruppen bör gärna bestå av personer med en högre befattning inom kommunen, för att ge arbetet legitimitet i organisationen över förvaltningsgränserna. Det är viktigt att styrgruppen har en bra ledare då funktionen bör ledas av rätt typ av person. Denna person ska vara rätt sökartyg då det är viktigt att leva som man lär. En sådan ledare bör också ha erfarenhet i organisationen för att kunna få gehör för sitt arbete. Social intelligens är viktigt då en ledare träffar många olika typer människor med olika roller. Ledaren ska förstå olika perspektiv, inge respekt och skapa förtroende. Ett positivt ledarskap är kanske det viktigaste då ledaren ska få organisationen att uppleva omvärldsbevakning som något spännande, roligt och som tillslut ger ett bra resultat.<sup>37</sup>

### *Steg 3 – Mål och definitioner*

För att arbetet med omvärldsbevakning ska bli framgångsrikt bör man utgå från en tydlig målformulering, det vill säga vad kommunen vill uppnå med spaningen och hur ska resultatet användas. En bra utgångspunkt för bevakningen är de sju strategiska områdena som kommunen fastslagit under namnet ”Vackra Vänliga Västervik”. Målet för omvärldsbevakningen i Västervik kan förslagsvis formuleras utifrån strategierna kring hur väl verksamheten uppfyller och tillfredsställer behov från befintliga och framtida målgrupper. En ytterliggare effekt är att bevakningen kan hjälpa kommunen att formulera nya och revidera gamla strategier. Arbetet kan även

<sup>37</sup> Hamrefors, Sven, Den uppmärksamma organisationen, s. 126

ge en tydligare insikt i vad kommunen har för unika värden, dess styrkor och svagheter i jämförelse med omvärlden. På så sätt kan tydligare strategier utarbetas och sannolikt även främja målet med förbättrad tillväxt.

#### *Steg 4 – Process, ambitionsnivåer och organisation*

Processen med att bygga upp omvärldsbevakningen är ett arbete som inte behöver vara fullständigt i sitt inledningsskede, huvudsaken är att arbetet har stödet och förankring i organisationen. Ambitionsnivån kan successivt förbättras genom att nya erfarenheter vinnas om hur bevakningen bäst anordnas och kan förbättras i det specifika fallet Västervik.

En bevakning av de strategiska frågorna bör lämpligen organiseras genom bildandet av specifika bevakningsgrupper för respektive strategisk fråga. Uppdelningen av bevakningen utifrån en strategisk fråga gör utgångspunkten för arbetet mer tydligt och bättre avgränsad. En central omvärldsbevakningsenhet kan få problem då en kommun och dess organisation både är komplex och sträcker sig över flera olika verksamhetsområden. Bevakningsgruppen bör bildas med personer som är väl insatta i området, både av personer inom den kommunala förvaltningen och utanför. Mer om bildandet av bevakningsgrupper återkommer i delen arbetsmetod.

#### *Steg 5 – Driftsättning*

När de tidigare beskrivna momenten i uppbyggnadsprocessen är genomförda kan omvärldsanalysarbetet väl påbörjas. Den metod vi förordar för hur omvärldsanalysen ska genomföras presenteras i arbetsmetoden.

#### *Steg 6 – Utvärdering och revidering*

En avslutande men viktig del i arbetet när väl bevakningen har kommit igång är att fortlöpande utvärdera hur arbetet med omvärldsanalysen fungerat. I och med att arbetet är en kontinuerlig och utvecklande process är det viktigt att snappa upp erfarenheter för att kunna genomföra förbättringar etc.

## Arbetsmetod

*Dessa punkter är tänkt som ett stöd när kommunen ska använda sig av World Mapping Method i sitt arbete med omvärldsbevakning.*

### *Omprovning av perspektiv*

I detta moment är det meningen att deltagarna ska ändra sina perspektiv.<sup>38</sup> Detta görs genom att man börjar att rannsaka strategierna då dessa ska vara unika för kommunen. Strategin ska vara utgångspunkten för omvärldsbevakningen istället för att använda angreppssätt där man redan på förhand definierat omvärlden. Deltagarna ska förstå att kommunen har en unik uppsättning av relevanta omvärldsfaktorer. Utifrån relevanta praktikfall ska gruppen förstå att ”det man minst anar” kan vara det viktiga. Diskutera betydelsen av kreativt tänkande då detta är viktigt för det fortsatta arbetet. Ett sätt att framkalla kreativitet är att fråga ”Varför?” med jämna mellanrum. Inled en fri diskussion kring den komplexa omvärld kommunen verkar i och försök frånga traditionella omvärldsmodeller då det handlar om att tänka så fritt som möjligt. Det är vidare viktigt att försöka bli så konkret som möjligt. Gör man inte det så riskerar analysen senare att bli alltför övergripande. Sen går man igenom en ny syn på omvärlden. Det viktigaste behöver inte vara det som står i traditionella läroböcker. Tänk på att omvärlden är full av processer snarare än statiska strukturer.

### *Kreativ urladdning*

Brainstorming kräver ett tydligt syfte. ”Vi är här idag för att...!” Det behövs en ledare för att uppnå ett så bra resultat som möjligt. Ha någon form av kreativ uppvärmning för att bryta isen bland deltagarna och få dem att tänka kreativt. Börja med idégenerering där så många faktorer som möjligt tas fram. Gå vidare med idéförädling för att utveckla idéerna från det första steget. Detta görs antingen genom att bryta ner en del faktorer i mindre delar eller genom att formulera om den ursprungliga frågeställningen. Mängden idéer är viktigare än kvalitén på idéerna. Alla idéer som man kommer att tänka på ska nämnas. Kritik av egna eller andra idéer är bannlyst under övningen. Att lyssna och spinna vidare på andras idéer är en del av övningen.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Frankelius, Per, Omvärldsanalys, s. 29

<sup>39</sup> Frankelius, Per, Omvärldsanalys, s. 120

### *Analys 1: Betydelse*

Här ska varje faktor som tagits fram i den kreativa urladdningen analyseras utifrån dess betydelse.<sup>40</sup> Analysen sker med utgångspunkt i den tidigare rannsakade strategin. Uppmuntra till diskussion kring faktorernas betydelse och undvik förhastade slutsatser. Faktorerna sorteras efter hög, mellan eller låg betydelse och placeras i en cirkulär betydelsekarta. Låg betydelse i yttersta ringen, mellan i mitten och hög betydelse i innersta ringen.

### *Analys 2: Kunskap*

Här ska man analysera deltagarnas och/eller övrigas anställdas kunskap om respektive faktor.<sup>41</sup> Man ”flaggar” de olika faktorerna, till exempel röd färg för låg kunskap, orange för medelmåttig kunskap och grön färg för hög kunskap. Det är viktigt att definiera vad kunskap är. Hög kunskap kan till exempel röra sig om 2-3 personer inom organisationen som har kunskap om ämnet.

### *Sammanmätning*

Här sammanställs resultatet från Analys: 1 och Analys: 2 för att man på ett tydligt sätt ska se om man har informationsluckor, fungerande informationsinflöden eller eventuellt informationsöverskott.<sup>42</sup>

### *Informationssökning*

Eventuella informationsluckor ska här täppas igen genom att man söker efter kompletterande information. Använd Internet, externa databaser, mässor, olika typer av bevakningstjänster och personliga nätverk.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Frankelius, Per, *Omvärldsanalys*, s. 30

<sup>41</sup> Frankelius, Per, *Omvärldsanalys*, s. 30

<sup>42</sup> Frankelius, Per, *Omvärldsanalys*, s. 30

<sup>43</sup> Frankelius, Per, *Omvärldsanalys*, s. 31

# Slutdiskussion

Många kommuner i Sverige har på senare år blivit medvetna om betydelsen av en fungerande bevakning av omvärlden som ett sätt att agera proaktivt och hävda sig i konkurrensen med andra kommuner. Stora företagsnedläggningar är kanske det tydligaste exemplet som på ett abrupt sätt väckt kommuners intresse för omvärldsbevakning. Denna ”slummer” som har funnits i kommuner kan ha sin bakgrund i tron att om de bara sköter de dagliga grundläggande samhällsfunktionerna så löser sig allt. Sen har ju alltid staten funnits som en sista livlina att klamra sig fast vid. Å andra sidan kan en kommun inte gå i konkurs, men det är en liten tröst om ett stort företag flyttar eller lägger ner samtidigt som den kommunala kassan krymper.

Så hur går man tillväga när man vill organisera en omvärldsbevakning i en kommun? En sak som vi lärt oss är att det *inte* handlar om att bara börja med någon typ av spaning på omvärlden, bara för sakens skull. Det är viktigt att alla eller åtminstone många i organisationen är medvetna om vad syftet med omvärldsbevakning är. Har man inte ett tydligt syfte med sin omvärldsbevakning så är risken stor att man misslyckas. Vidare måste omvärldsbevakaren vara beredd på att stöta på motstånd, då det ibland är känsligt att visa upp något nytt och som visar sig vara något beslutsfattarna inte hade räknat med. Beslutsfattare tycker oftast att det känns bättre att få information om sådant de redan vet. Många beslutsfattare riktar ofta sin uppmärksamhet mot sådant som bekräftar något de redan vet.

Utifrån de erfarenheter vi skaffat oss när vi provat World Mapping Method i Västerviks kommun har vi uppmärksammat både stora fördelar med metoden, men samtidigt brister. Metoden är bra på det sätt att den inte utgår från redan fördefinierade områden som ska bevakas. När man arbetar med omvärldsbevakning är det viktigt att man inser att det man minst anar kan vara det viktiga och att omvärlden är fylld av processer som förändras över tid. Metoden tar fasta på dessa processer i omvärlden och visar samtidigt att själva arbetet med omvärldsbevakning också är en process som utvecklas under tiden. En annan fördel med World Mapping Method är att den utnyttjar redan befintlig kunskap inom organisationen. På så sätt behöver inte omvärldsbevakningen bli en dyr historia. Då man kan använda kunskapen hos de anställda i organisationen behövs inga dyra konsulter.

Den största nackdelen med metoden är att om gruppen har svårt att vidga sina perspektiv och bryta gamla invanda tankegångar så kan resultatet bli att man inte ser sammanhang i omvärlden. Detta resulterar i att man fortsätter att spana på faktorer som redan är kända.

Att bygga upp en omvärldsbevakningsfunktion i en kommun görs inte på en dag. Inte bygger man upp en sådan funktion på tio veckor heller. Vårt förslag till hur Västerviks kommun ska gå tillväga kräver både engagemang och mod för att det ska ge något resultat. Att ta fasta på det unika i Västervik och våga se omvärlden ur ett nytt perspektiv kan vara en början. Det är viktigt att inse att både kunskap och information finns i organisationen, ofta i överflöd, men att det ibland är sämre ställt med att uppmärksamma dessa potentiella guldgruvor. Detta gör att man i lika stor utsträckning måste ha koll på sin invärld såväl som sin omvärld.

Så här avslutningsvis kan man säga att nyttan av en fungerande omvärldsbevakning borde vara en självklar del av varje organisation. Den som är medveten om sitt informationsbehov och vet hur informationen kan komma till användning kommer i det långa loppet att bli en vinnare. Om det sen är ett högteknologiskt företag på en hårt konkurrensutsatt globaliserad marknad, ett lokalt verkstadsföretag med ett par anställda eller en mindre kommun i nordöstra Småland spelar egentligen ingen roll.

# Källförteckning

## Publicerade källor

Ericsson, Björn 2003. *Spaning in i framtiden – om omvärldsanalyser i kommuner*. Malmö, Kommentus Förlag AB

Frankelius, Per 2001. *Omvärldsanalys*. Malmö, Liber AB

Hamrefors, Sven 2002. *Den uppmärksamma organisationen – Från Business Intelligence till Intelligent Business*. Lund, Studentlitteratur.

Jerkert, Björn 2001. *Lokala utsikter – En skrift om åtta kommuners omvärldsbevakning*. Stockholm, Svenska Kommunförbundet

Tellström, Richard m.fl 1997. *Ruskprickar och järtecken – Möjligheter med systematisk omvärldsbevakning*. Eskilstuna, Högskolebiblioteket.

Halvorsen, Knut 1992. *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund, Studentlitteratur.

Västerviks Kommun, 2001. *Årsredovisning 2001*. Västervik, Ekblad & Co.

Västerviks Kommun, 2002. *Årsredovisning 2002*. Västervik, Ekblad & Co.

Västerviks Kommun, 2003. *Budget 2003 med flerårsplan för 2004-2005*.

Statistiska Centralbyrån, 1990. *Leva i Västervik – Levnadsförhållanden rapport nr. 63*. Västervik, Ekblad & Co.

## Internet

Realize AB, Idépilot, Brainstorming på riktigt  
[www.realize.se/idepilot/html/artikel030423.html](http://www.realize.se/idepilot/html/artikel030423.html) 2003-04-23

Svenska Kommunförbundet, Kommunallagen, januari 2000  
[www.svekom.se/publikat/kommlag/kommlag1.htm](http://www.svekom.se/publikat/kommlag/kommlag1.htm) 2003-05-17

Statistiska Centralbyrån, Folkmängden i Sveriges kommuner 1950-2001  
[www.scb.se/statistik /be0101/Be0101tab11kommun.asp](http://www.scb.se/statistik/be0101/Be0101tab11kommun.asp) 2003-05-27

Västerviks Kommun, Kommunledningskontoret  
[www.vastervik.se/fakta/klk/main.htm](http://www.vastervik.se/fakta/klk/main.htm) 2003-05-20

## **Intervjuer**

Andersson, Åke, Enhetschef, Sekretariatet, Västerviks Kommun, 2003-04-15

Claesson, Börje, Personalchef, Västerviks Kommun, 2003-04-30

Erlandsson, Anna, Informatör, Informationsavdelningen, Västerviks Kommun, 2003-04-30

Flanking, Anders, Projektchef, Arena för tillväxt, 2003-04-02

Thorén, Klas, Omvärldsbevakare, Stockholms Stad, 2003-04-05

Gunnarsson, Fredrik, delägare Kreo, Linneagruppen AB, 2003-05-09, 2003-05-24

Mårheden, Carl-Magnus, Näringslivsansvarig, Västerviks Kommun, 2003-03-26, 2003-04-04, 2003-05-12

Nilsson, Bruno, Utvecklingsledare, Västerviks Kommun, 2003-03-26, 2003-04-04

Sirviö, Marita, Strategisk planerare, Eskilstuna Kommun, 2003-04-11

## **Fallstudie**

Kommunhuset, Västervik, 2003-05-13, kl 08.30-12.00, 2003-05-15, kl 08.30-12.00

Knutsson, Per, Stadsarkitekt, Miljö- och Byggnadskontoret

Mårheden, Carl-Magnus, Näringslivsansvarig, Västerviks Utvecklingscentrum

Nilsson, Bruno, Utvecklingsledare, Kommunledningskontoret

Påhlman, Eva, Fysiskplanerare, Miljö- och Byggnadskontoret

Ålstam, Jonas, Marknadsförare, Västerviks Bostads AB

## **Bilagor**

Bilaga 1 – Kompendium Workshop