

Omvärldsbevakning och omvärldsanalys – ett verktyg för bättre samverkan

Innehållsförteckning

1	Bakgrund	1
2	Vad betyder omvärldsbevakning och omvärldsanalys för arbetet med samverkan? ...	2
2.1	<i>Att bevaka omvärldens utveckling är en strategisk uppgift som ska ge ett bättre underlag för handlingar och beslut i den egna organisationen</i>	2
2.2	<i>Det här är omvärldsbevakning</i>	2
2.3	<i>Bättre beslutsunderlag och höjd medvetenhet</i>	3
3	Metoder.....	4
3.1	<i>World Mapping Method</i>	4
3.2	<i>Betydelsefullt för utvecklingen</i>	4
3.3	<i>Andra metoder</i>	5
4	Omvärldsbevakning inom högskolan	7
4.1	<i>Elektroniska nyhetsbrev</i>	7
4.2	<i>Frisim – sökmotor för nyheter och bloggar</i>	7
5	Workshop i Borås	8
5.1	<i>Omvärldsanalys i Härryda kommun</i>	9
5.2	<i>Olika målgrupper har identifierats</i>	9
5.3	<i>Obligatorisk närvaro</i>	10
5.4	<i>Ökad samverkan och fler kontaktytor</i>	10
5.5	<i>Frågor från workshopens diskussion</i>	11
5.6	<i>Inget systematiskt omvärldsarbete</i>	11
6	Olika försök.....	12
6.1	<i>World Mapping Method i Borås och Mälardalen</i>	12
6.2	<i>23 saker uppmuntrar till experiment</i>	12
6.3	<i>Maktkamp mellan tradition och virtuell</i>	13
7	Decentraliserat samverkansarbete i Borås	13
7.1	<i>Fokus ger ökad kompetens</i>	14
7.2	<i>Ny webbplattform</i>	14
8	Informationsutbyte i fackgrupper på Högskolan Väst	14
8.1	<i>Organisering av samverkansarbete och omvärldsbevakning</i>	14
8.2	<i>VUUF - nytt organ för samverkansarbete</i>	15
8.3	<i>Syftet med Mötesplats Samverkan</i>	15
8.4	<i>Samtliga deltagare har ansvar</i>	15
8.5	<i>Återkommande aktiviteter</i>	16
9	Vad kan hända som påverkar Högskolan i Skövde?.....	16
9.1	<i>Omvärldsanalys på flera nivåer</i>	16
10	Mälardalens högskola och EU-bevakning	17
11	Vad händer den närmaste framtiden vid våra lärosäten?	18
12	Hur kan arbetet med att utveckla en systematisk omvärldsbevakning fortsätta?..	20
12.1	<i>Frågeställningar som diskuterats inom ramen för projektet och som vi vill skicka med till ett fortsatt arbete</i>	20
13	Litteratur och lästips	21

Sammanfattning

Alla lärosäten i landet kommer att påverkas av en rad av de förestående propositionerna gällande högre utbildning som aviserats. Forskning och innovationspropositionen, den s.k. frihetsutredningen och regelverket avseende avgifter för studenter utanför EES tillsammans med den eskalerande ekonomiska krisen är exempel som ger anledning till en omfattande omvärldsbevakning och dialog med omvärlden.

År 2006 och 2007 samarbetade representanter från Högkolan i Borås, Högskolan i Skövde och Högskolan Väst i ett par projekt som på olika sätt belyste behovet av en mera utvecklad omvärldsbevakning. I bägge fallen låg fokus på en omvärldsbevakning i gränlandet mellan högskolan och omvärlden. När UniLink skulle definiera de olika temata för det nationella projektet gavs de tre lärosätena en möjlighet att fortsätta resonemanget och att fördjupa dialogen. Mälardalens Högskola, som utvecklat arbetet med omvärldsbevakning för extern finansiering, anslöt.

Ett viktigt inslag i vårt arbete var att genomföra en workshop med omvärldsbevakning som tema för alla andra aktörer i UniLinks nationella projekt. Workshopen och delprojektet initierade en diskussion om hur högskolorna kan utveckla sitt eget arbete med omvärldsanalys. Ett, kanske nedslående, resultat av diskussionen visade att de flesta lärosäten inte arbetar systematiskt. Väldigt få av deltagarna kunde ange verktyg eller metoder för omvärldsbevakning som används för att stärka det egna lärosätets samverkansarbete. Det egna biblioteket anges inte som en resurs i sammanhanget medan nyhetsbevakning nämns av flera.

Arbetet med omvärldsbevakning kommer inte att vara avslutat med denna rapport. Detta arbete skall främst ses som ett avstamp för att komma vidare. Några exempel:

Högskolan i Borås – Rektor kommer under början av 2009 att besluta om en handlingsplan för omvärldssamverkan. Ett av de områden som skall utvecklas utifrån denna plan är omvärldsbevakning och omvärldsanalys. Andra exempel är dels ett initiativ arbeta med omvärldsbevakning genom patentinformation och dels det tema omvärldsbevakning som ingår i det regionala tillväxtprogrammet för Sjuhärad.

Högskolan Väst - fortsätter utvecklingsarbetet med att integrera omvärldsbevakning ur ett högskoleövergripande perspektiv inom ramen för verkställande utskottet för utbildning och forskning.

Högskolan i Skövde - intensifierar arbetet med att bevaka och lyssna på omvärlden. Ambitionen är att tillgodose aktuella behov, inte minst från näringslivet och andra delar av det omgivande samhället, samtidigt som man skapar en klar egen profil. Samverkan ska ske på alla plan, från grundutbildning till forskning. Högskolan i Skövde strävar efter ett mer ömsesidigt utbyte av kunskap och idéer som tydliggör den viktiga roll som högskolan spelar i samhället.

Mälardalens högskola - omvärldsbevakningen kopplad till extern finansiering av forskning kommer att intensifieras ytterligare. Omvärldsbevakningsservice (vid sidan av forskares egna bevakning) erbjuds av både en central enhet (Grants office vid Enheten för Externa relationer) och forskningssamordnare på högskolans akademier.

Hur kan arbetet med att utveckla en systematisk omvärldsbevakning fortsätta?

Bristen på en systematisk omvärldsanalys gör att man kan ställa sig frågan på vilka premisser högskolorna fattar sina beslut. Internationella utblickar, breda kunskaper bidrar till omvärldsanalysen liksom forskning och innovationer.

Omvärldsbevakning är en angelägenhet för alla inom organisationen och då behöver bevakningen också ske på en flera olika nivåer. Olika perspektiv finns om initiativet skall vara uppifrån och ned eller ett nerifrån och upp-perspektiv. I lärosätenas vidare arbete med omvärldsbevakning måste dessa perspektiv övervägas. Det är också angeläget att alla definierar sina nyckelfrågor och sitt behov av nyckelinformation.

En systematisk verksamhet som ska ha en uthållighet i tid kräver både ekonomiska och personella resurser. Frågan om central finansiering av samverkansuppgiften är olöst. Omvärldssamverkan som en aspekt av utbildning och forskning förutsätter att verksamhetens ledning lägger beställningar för att garantera en långsiktighet i arbetet.

Frågeställningar som diskuterats inom ramen för projektet och som vi vill skicka med till ett fortsatt arbete

Alla lärosäten sorterar under samma regelverk men varje högskola måste göra ett internt arbete och sortera de frågeställningar som är mest relevanta för dem.

Vad ska bevakas? I vilket syfte?

Vem ska bevaka omvärlden? Vid vilken tidpunkt

Till vem ska resultatet kommuniceras? Vid vilken tidpunkt?

Hur?

Vad ska mottagaren av resultatet göra med det?

Till vem ska mottagaren lämna synpunkter på resultatet?

Vad ska respektive verksamhetsdel bevaka?

Vem kan dela bevakningsarbetet internt/externt?

Vem mer än bevakaren kan ha nytta av resultatet?

Vilka verktyg används vid respektive lärosäte? Hur väl fungerar de?

När ska olika aktiviteter äga rum?

Synpunkter, frågor och inte minst idéer kring fortsatt utveckling av arbetet med att utveckla metoder för en bättre omvärldsbevakning och omvärldsanalys kan riktas till oss.

Marly Mattson *Clas Tegerstrand* *Li Lejerstedt* *Staffan Lööf* *Charlotte Gerd*
(Skövde) (Mälardalen) (Väst) (Borås) (Borås)

1 Bakgrund

”Ett nav i den regionala utvecklingen” – så har högskolor beskrivit sig i olika sammanhang. Högskolans bidrag till utveckling och tillväxt kan inte bara utgå från den egna verksamheten utan kräver också ett förhållningssätt till den totala samhällsutvecklingen.

Idag påverkas många verksamheter av globala faktorer, av EU och andra överstatliga beslut eller annat som ligger långt från den egna bygden eller regionen. Dessa faktorer ställer krav på högskolornas omvärldsbevakning.

Inom projektet har omvärldsanalys och omvärldsbevakning definierats som ett systematiskt sätt att få tillgång till information om förhållanden och utvecklingstendenser i omvärlden, som är av vikt för högskolans utveckling och kvalitet. Projektet har avgränsats till omvärldsanalys och omvärldsbevakning vad gäller samverkan, både omvärldssamverkan och mellan lärosäten, inom utbildning och forskning.

REWATOR & PROSAM

Högskolan i Borås lämnade 2006 tillsammans med Högskolan i Skövde och Högskolan Väst, Västra Götalandsregionen, en italiensk och en skotsk partner in en ansökan till EUs Artikel 6-program där lärosätena tillsammans med andra parter, som kommunalförbund och näringslivsorganisationer, skulle bilda kompetenscentra med omvärldsbevakning. Ansökan hade namnet REWATOR – Regional Watch Tower of Restructuring. Utgångspunkten var Artikel 6 och utlysningens tema ”Innovativa strategier för att hantera förändringar”.

Ett annat projekt kallat ”PROSAM – Professionalisering av samverkan” där de tre lärosätena tillsammans med Västra Götalandsregionen siktade på att stärka omvärldssamverkan berörde också området omvärldsbevakning. Även om EU-ansökningen avslogs och PROSAM inte togs emot som planerat hade frågan om omvärldsbevakning kommit upp och har i detta delprojekt belysts ur olika vinklar. Avsikten med arbetet är att öka uppmärksamheten och att peka på behovet av en bättre systematik i arbetet med omvärldsanalys.

Utveckla eget arbete med omvärldsanalys

En workshop med omvärldsbevakning som tema för alla andra aktörer i Unilinks nationella projekt genomfördes i Borås i april 2008. Workshopen och delprojektet initierade till en diskussion om hur högskolorna kan utveckla sitt eget arbete med omvärldsanalys. I den här rapporten lyfts några av de erfarenheter och goda exempel fram. Här presenteras också några förslag till utvecklingsfrågor om omvärldsfrågor som kan bli föremål för nya samarbeten inom UniLink eller i andra sammanhang. Framför allt vill vi uppmana till ett fortsatt arbete med att skapa en större systematik i lärosätenas omvärldsbevakning.

2 Vad betyder omvärldsbevakning och omvärldsanalys för arbetet med samverkan?

2.1 Att bevaka omvärldens utveckling är en strategisk uppgift som ska ge ett bättre underlag för handlingar och beslut i den egna organisationen

I och med att arbetet med omvärldssamverkan allt tydligare definieras som ett förhållningssätt inom utbildning och forskning, d.v.s. akademiens kärnverksamhet, är lärosätens omvärldsbevakning något som inte kan isoleras till en delverksamhet. Vårt perspektiv i detta UniLink-projekt har emellertid haft en tyngdpunkt på saker som gäller just lärosätets samverkansuppgift.

2.2 Det här är omvärldsbevakning

I ett tidigt stadium fanns ett behov av att definiera vad vi menade med omvärldsbevakning i det sammanhang som gällde under UniLinks delprojekt. Vi enades om följande definition:

Att på ett systematiskt sätt få tillgång till information om förhållanden och om utvecklingstendenser i omvärlden, som är av vikt för högskolans utveckling och kvalitet vad gäller samverkan inom utbildning och forskning.

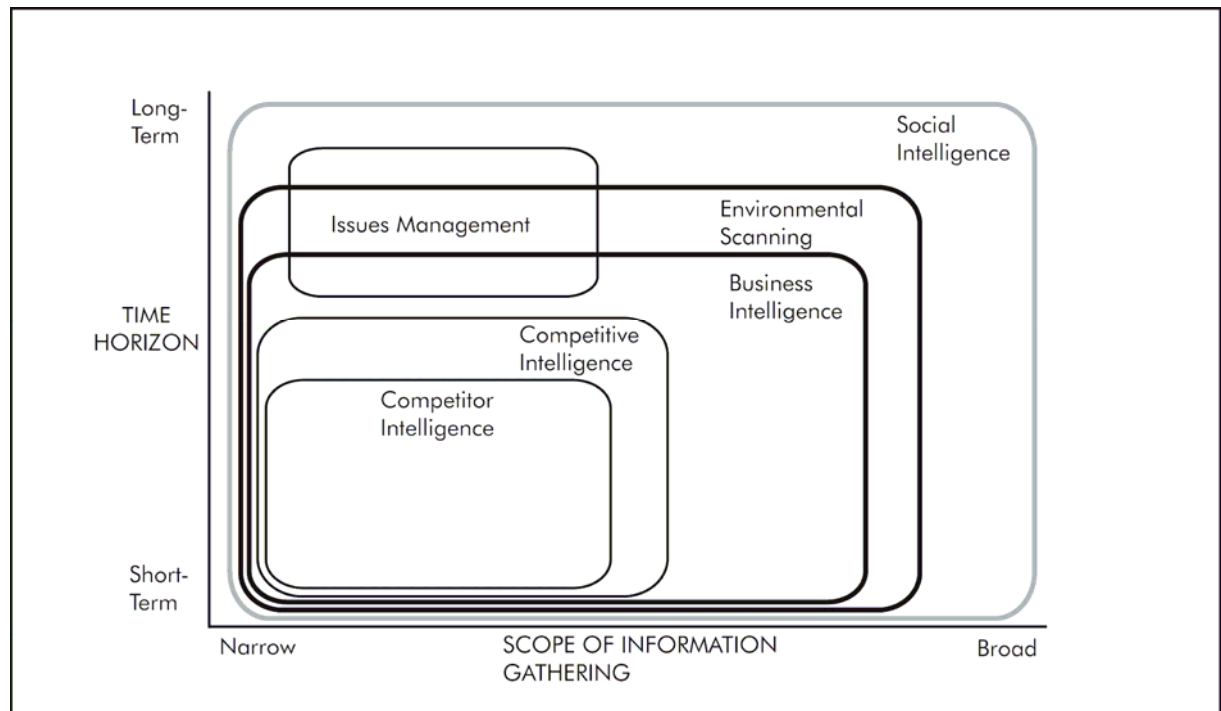
En annan och mera allmän definition av begreppet finns i Nationalencyklopedin:

”Omvärldsbevakning (engelska: Business Intelligence), de processer genom vilka företag och andra organisationer inhämtar och uttolkar information om konkurrenter, teknisk utveckling, politiska risker och affärsmöjligheter.”

En mera komplex eller om man så vill nyanserad beskrivning av området presenteras i boken Information Management for the Intelligent Organization av Chun Wei Choo. I boken anges ett antal begrepp som avser att ringa in omvärldsbevakning vilket skall ses som något mera specifikt än informationsinsamling i största allmänhet:

- Competitor intelligence – har ett specifikt fokus på att följa handlingar och möjligheter hos en eller flera konkurrenter.
- Competitive intelligence – är något bredare i sitt perspektiv med syfte att bevaka potentiella konkurrenter inom vissa branscher eller regioner.
- Business intelligence – har ett väsentligt bredare perspektiv och syftar till att inhämta olika typer av extern information som är av avgörande betydelse för verksamhetens beslutsprocess.
- Environmental scanning – tar ett än vidare grepp och avser att analysera information om varje aspekt av den externa miljön som kan underlätta för beslutsfattare att planera framtiden.
- Issues management – avser att identifiera samhällsfaktorer som kan komma att påverka utvecklingen och ger ett antal exempel som nedan uttrycks som PEST eller STEEP m.m.

- Social intelligence – handlar om samhällets och dess institutioners förmåga att identifiera problem och att hämta information om dessa samt att omsätta denna i relevant handling.



Choos illustration av de olika perspektiven

Mer frågor än svar

Arbetet definierades som ett utvecklingsarbete vid de involverade högskolorna. Viktiga steg har varit projektgruppens möten, erfarenhetsutbyten och ovan nämnda workshop. En reflektion är att ett mera precist fokus under en kortare tidsrymd kanske givit ett mer konkret resultat. Nu kan vi peka på fler frågor än svar, men ett väsentligt resultat är att vår övertygelse om behovet av att hitta mera strukturerade metoder för att arbeta med omvärldsbevakning inom ett antal valda områden ökat medan arbetet pågått. Det centrala är att identifiera nyckelområden för bevakning "key intelligence topics" och nyckelfrågor för omvärldsbevakning "key intelligence questions" utifrån den egna organisationens behov.

Det får tas för givet att omvärldsbevakning och omvärldsanalys pågår vid alla lärosäten med större eller mindre systematik. Vårt bidrag kan förhoppningsvis öka medvetenheten om och kraven på kvaliteten i omvärldsbevakningen.

2.3 Bättre beslutsunderlag och höjd medvetenhet

Ett par viktiga skäl för att genomföra omvärldsbevakning och omvärldsanalys är att skaffa sig ett bättre beslutsunderlag, men också att höja den egna organisationens medvetenhet och förmåga. Metoder för att utnyttja personalens engagemang på ett systematiskt sätt kan vara

ett sätt att få tillgång till information om förhållanden och utvecklingstendenser i omvärlden som är av vikt för högskolans utveckling.

3 Metoder

Här nedan beskrivs ett par exempel på verktyg och metoder för att arbeta med omvärldsbevakning. Vi är väl medvetna om att det finns väldigt mycket mer än vad som får plats här. För oss har det varit viktigt att utgå från några tankar som vi kunnat pröva vår egen verklighet på. Någonstans måste man börja och i ett fortsatt arbete är det vår intention att göra fler och vidare studier av olika teorier och metoder.

3.1 *World Mapping Method*

Ekonomie doktor Per Frankelius medverkade i UniLinks workshop i Borås med tema omvärldsbevakning (läs mer på sidan 8).

World Mapping Method, som presenterades på en konferens i USA 1995, utgår ifrån att varje företag eller organisation har sin egen speciella omvärld. Därför är olika händelser, fakta och förutsättningar intressanta för olika företag eller organisationer. Det är av yttersta vikt att företaget identifierar de för dem relevanta omvärldsfaktorerna (snarare än använder faktorer som på förhand enligt någon traditionell modell anses vara viktiga för alla företag) och sedan skaffar sig tillförlitlig, kontinuerlig information om dem. I de flesta större verksamheter har olika avdelningar och enheter olika behov (topics) och behöver därför formulera just sina kritiska frågor.



Per Frankelius.

3.2 *Betydelsefullt för utvecklingen*

Faktor X utgör en central del av hans metod. Det gäller att försöka ringa in vad som "egentligen" är av betydelse för ett företags eller en verksamhets utveckling. Frankelius säger att ett framgångsrikt affärskoncept handlar om att "förstå sin omvärld, identifiera förändringar tidigt och agera kraftfullt på rätt sätt vid rätt tidpunkt". Perspektiv, förändringar

över tid och insikten att den egna verksamheten kan påverkas av saker som inte är omedelbart uppenbara är andra viktiga beståndsdelar. Hans föreläsningar och texter är fulla av exempel på att där en olycka, en lagstiftning eller ett teknikskifte inom en annan geografisk plats eller bransch totalt förändrar förutsättningarna utan att ledningen insett faran. Dessvärre kan det vara i just "bruset" som den kritiska informationen återfinns.

World Mapping Method är en omfattande och komplicerad process om den ska följas fullt ut. Nedan beskrivs ett par försök att pröva metoden inom ramen för projektet. Dessa försök är snarast att se som inspirerade av Per Frankelius, än som seriösa försök att följa hans metod.

Per Frankelius slår fast att omvärldsbevakning är något som angår alla medarbetare i ett företag. Här ska begreppet företag jämföras med lärosäte eller annan organisation. Metoden är avsedd att användas i grupp så att företagets samlade kompetens och gruppdynamik utnyttjas. Det är dock den verkställande direktörens eller ledarens ansvar, eller t.o.m. viktigaste uppgift, att se till att omvärldsbevakning sker på ett adekvat sätt. Per Frankelius konstaterar att omvärldsanalys kan te sig synnerligen komplext men "egentligen handlar det endast om tre centrala frågor:

- Vilken information är relevant för just vårt företag?
- Hur bör man stimulera inflödet av den?
- Hur omsätter man den till fruktbara handlingar?"

I likhet med andra som skriver om omvärldsbevakning betonar han att det inte handlar om informationsökning i sig utan om att skaffa sig underlag för handling. I boken *Omvärldsanalys* prövar han begreppet "kreativitet" som ett alternativ till analys. Återigen med betoning på det nya eller att se med nya ögon på tillvaron.

De resultat som Per Frankelius menar att man kan uppnå om man följer metodens åtta steg är:

- En omprövning av perspektiv, vilket är en kritisk grundbult för resten av processen
- En kreativ urladdning som utifrån företagets affärsidé avser att ringa in en mängd faktorer som kan tänkas inverka på verksamheten
- En analys och tolkningsfas av faktorer, informationsbehov och informationsflöden.
- En grundligt underbyggd sammanställning av kritiska faktorer
- Väl definierat informationsbehov
- En ny affärskarta
- Nya idéer till handlingar.

Fler referenser till Per Frankelius litteratur och annan verksamhet finns på www.frankelius.com.

3.3 *Andra metoder*

I likhet med Frankelius betonar andra experter inom området t.ex. Hans Hedin och Björn Sandström betydelsen av att arbeta med struktur och metod i informationsökningen. Planlöshet ödar resurser men strukturerade analysmetoder riskerar att "hindra syntes och försämra förmågan att skapa helhetsbilder". Även de betonar vikten av att tänka fritt och kreativt. I boken *Företagets omvärldsradar* analyseras för och nackdelar med en rad olika analysmodeller. Deras användbarhet, komplexitet, styrkor och svagheter förtecknas.

För enkla - och för komplicerade

Bengt Wahlström är ett annat i sammanhanget känt namn. I boken *Ordning & oreda: omvärldsanalys för beslutsfattare* diskuterar han olika metoder, bl.a. Frankelius. Wahlström konstaterar att det finns många olika metoder och att "alla har både förtjänster och brister. Några är på tok för komplicerade, medan andra är alldeles för enkla. Nästan alla har svårt att få med tidsfaktorn, och de flesta tar heller inte hänsyn till skillnaden mellan upplevd och verklig omvärld."

Bengt Wahlström menar att "modellerna genomsyras av en vilja att förenkla den komplicerade omvärlden så mycket att den låter sig hanteras och förutsägas, och därmed kan bli en del av företagets strategiska planering." Han ifrågasätter begreppet omvärldsanalys och föreslår istället scenarioplanering vars "främsta uppgift är att ge en färdriktning." Förmodligen är det så att metoderna kompletterar varandra och för en organisation, såsom ett lärosäte, är nog PEST (Politiska, Ekonomiska, Sociala, Teknologiska faktorer), STEEP (samma som PEST men med Environment som ytterligare en dimension) eller EPISTELM (Ekonomi och marknad, Politik, Institutioner och organisationer, Sociala förändringar och livsstilar, Teknik och vetenskap, Ekologi, miljö och hälsa, Lagstiftning och Media) en nödvändig analys att utgå ifrån. Denna kan sedan fungera som underlag för en trend- eller scenarioanalys.

Att förutse framtiden

I *Ordning & Oreda* diskuteras problematiken med att förutsäga framtiden. Flera exempel ges på prognoser som slagit helt fel, men poängen är inte att göra rätt eller fel förutsägelser utan att höja beredskapen för förändring. Några för- och nackdelar med omvärldsanalys sammanfattas i följande punkter:

Fördelar – "bidrar till att ge användarna ökad iakttagelseförmåga på olika sätt:

- Konsekvensbedömning – att kunna överblicka och förstå innebörden av nuvarande aktiviteter och beslut.
- Varningssystem – att kunna upptäcka och undvika problem innan de uppstår.
- Förebyggande strategiformulering – att kunna bedöma betydelsen idag av möjliga, framtida händelser.
- Normativa scenarier – att kunna föreställa sig olika aspekter av möjliga eller önskvärda framtider."

Även några nackdelar listas:

- "Förändringshinder. Scenarioplaneringen kan ibland användas som /.../ alibi för att just slippa genomföra olika typer av förändringar.
- Svårt 'koppla loss' nutiden. Det är alltid tidsandan som styr." Vad är samtalsämnenena för dagen sedda på ett decenniums sikt?

4 Omvärldsbevakning inom högskolan

Högskoleverket har ett särskilt uppdrag av regeringen att göra omvärldsbevakning inom högskoleområdet. Verket ska bevaka förhållanden och tendenser, nationellt och internationellt, som är av betydelse för högskolans verksamhet, och lägga fram de förslag för regeringen som kan föränledas av denna bevakning.

4.1 Elektroniska nyhetsbrev

Högskoleverkets omvärldsbevakning ska vara relevant för verksamheten vid universitet och högskolor. Vidare ska Högskoleverkets uppföljning av högskolans utveckling vara relevant för samhällets utveckling och behov.

Ett sätt att följa detta arbete kan göras genom de elektroniska nyhetsbrev *Högskolans omvärld* och *Internationellt om högskolan*. Bägge kan kostnadsfritt prenumereras på via Högskoleverket. Verkets arbete med uppföljning av högskolans samverkan och rapporterna *Högskolan samverkan* och *Högskolan samverkar vidare* har även inslag av internationella utblickar.

Lunds universitet har en särskild länk från Lunds tekniska högskolas hemsida (<http://www.lth.se/anstalld/kommunikationrekryt/omvaerldsbevakning/>) som lyfter fram omvärldsbevakning, t.ex. via mediabevakning – även konkurrenterna och ett antal källor/länkar finns med.

Högskolan i Borås kommer också upp, men den del av hemsidan som rubriceras omvärldsbevakning är att betrakta som ett initiativ inom ramen för detta projekt där endast starten är lagd. Det finns emellertid en ambition från högskolans ledning att utveckla det hela.

4.2 Frisim – sökmotor för nyheter och bloggar

Ytterligare ett exempel är Nyhetsbrus.com Universitetsvärlden ett nyhetsbrev som är genererat av Frisim. Frisim är en sökmotor för nyheter och bloggar. Här kan man söka bland nyheter och bloggar och diskutera nyhetsartiklarna med andra besökare. Vilka nyheter som visas påverkas av vad det skrivs om i den svenska bloggösfären. Frisim håller, enligt egen utsago, koll på 65 aktiva nyhetskällor, 1923 aktiva bloggar och 2 aktiva pressmeddelandekanaler. I botten på sidan finns en söksträng som förtecknar följande lärosäten:

- Linköpings Tekniska Högskola
- Linköpings Universitet
- Lunds universitet
- Kungliga Tekniska Högskolan
- Chalmers Tekniska Högskola
- Göteborgs Universitet
- Mitthögskolan (!)
- Växjö Universitet
- Lunds Tekniska Högskola
- Universitet, Högskola, Utländska studenter

Huruvida Frisim är ett alternativ för det lärosäte som söker ett sådant stöd kan vi inte ta ställning till. Sidan kommer upp på sökord om "omvärldsbevakning och lärosäten". En annan tjänst som ofta nämns för den som vill bevaka den digitala informationen är Aitellu, där dock inget lärosäte nämns i kundlistan. Det har under arbetets gång hänvisats till Aitellu från flera håll och några fördelar som framhålls är en utvecklad teknik för data mining och analys av stora textmassor. Tjänsten viktas också källornas betydelse och genomslagskraft.

5 Workshop i Borås

Per Frankelius, som tidigare nämnts, är ekonomie doktor och välkänd forskare vid Örebro universitet. Fokus på hans forskning ligger just mot omvärldsanalys, innovativa processer, kulturöverbyggande möten och upplevelsesektorn. Genom Per Frankelius utblick i den akademiska omvärlden - utifrån ett Boråsperspektiv - fick deltagarna många tips på vad de kan göra. Framför allt vill han att man ska frigöra sig från de traditionella teoretiska modellerna för omvärldsanalys. I föredraget baserades hans omvärldsbild på de omställningar som landets lärosäten står inför.

Per Frankelius menade att ett helikopter- eller rymdperspektiv ger andra bilder än en detaljanalys av hur olika delar av den egna organisationen förhåller sig till varandra. Vilka händelser i omvärlden är av störst betydelse i nuläget? Den förestående forskningspropositionen, globaliseringsrådet och befattningsutredningen var några exempel från den akademiska världen som han lyfte fram. Andra exempel kan vara utbildningsministerns kalendarium, vad han säger och till vem. Ett sätt för högskolans möjligheter till förspång är att bevaka direktiv, vem utses som sakkunnig, vad har denna person för bakgrund var har vederbörande tidigare kommit fram till.

Om ledningen endast tar in den typen av information finns risken att man missar ett "nytt kunskapslandskap där universiteten inte är ensamma om högre utbildning och forskning". Universitet i andra delar av världen ställer nya krav på den akademiska personalen t.ex. Austin's Acton School of Business där man kräver att professorer ska driva företag.

I UniLinkgruppen har vi frågat oss vad omvärldsanalys är. Per Frankelius svar är att det handlar om att skapa sig bilder av omvärlden, men att världen är komplex och att omvärldsanalys inte är ett självändamål.

Huvudbudskapen i Per Frankelius föredrag:

- Rätt omvärldsanalys kan skapa betydande nytta
- Analys av informationsbehovet viktigast, men svårast. Vad är vårt nyckelområde för bevakning och vilka är våra nyckelfrågor?
- Synsätt betyder allt – och de kan knådas
- Gamla modeller spökar alltid
- Förväxla inte "skvalpet på nätet" med information av hög kvalitet. En mycket liten del av den information som ligger lagrad i elektronisk form går att hitta i den öppna delen av Internet. Kvalificerad sökning kräver tillgång till databaser, det finns på våra bibliotek. Kvalificerad sökning kräver behov av att kunna värdera resultatet.
- En startprocess är bra – men kontinuitet viktigast

- Omvärldsanalys kräver kommunikation utåt och inåt
- Omvärldsanalyser kan stimulera vi-andan och relationen med externa VIP-aktörer. Det handlar om att stärka kulturen och viljan i den egna organisationen.



Staffan Lööf, Per Frankelius och Charlotte Gerd.

5.1 Omvärldsanalys i Härryda kommun

Lena Magnusson, kanslichef i Härryda kommun, har sedan 2001 arbetat med en metod där omvärldsanalys utgör ett brett uppdrag för många tjänstemän i kommunen. Detta arbete utgör en del i långtidsplaneringen utifrån tendenser och konsekvenser för olika valda målgrupper.

Tjänstemännens arbete ligger till grund för den allmänpolitiska debatten i kommunfullmäktige och som sedan ska mynna ut i en budget och plan. Syftet är att fokusera på ett perspektiv 5-7 år framåt. Planen ska ta tillvara breda kunskaper och erfarenheter i hela förvaltningen. Resultatet ger politikerna förvaltningens syn på omvärlden.

5.2 Olika målgrupper har identifierats

För varje målgrupp beskrivs tendenser och konsekvenser, både positiva och negativa, av olika aspekter som bl.a. delas upp i EPISTEM, se ovan.

Andra verktyg utgörs av kommunens befolkningsprognos och bostadsförsörjningsprogram.



Lena Magnusson, kanslichef i Härryda kommun, arbetar med en metod där omvärldsanalys är ett brett uppdrag för tjänstemän i kommunen.

Den modell som tillämpas i omvärldsanalysen har hämtats från det tidigare civildepartementet och kan delas upp i olika delar:

- Politiskt perspektiv – beslutsfattande
- Institutionellt perspektiv
- Kommunala förvaltningar
- Landstingskommunala förvaltningar
- Statliga förvaltningar
- Företag
- Intresseorganisationer
- Strukturellt perspektiv – ekonomi, teknik, värderingar, demografi

5.3 Obligatorisk närvaro

Rent konkret utgår arbetet från förvaltningens ledningsgrupp som initierar tvärsektoriella grupper utifrån de definierade målgrupperna. Alla sektorer får nominera deltagare till grupperingar om 10-12 personer samt en ansvarig chef. Om en medarbetare utsetts att ingå i en grupp råder obligatorisk närvaro i gruppens möten. Varje grupp väljer sitt eget arbetssätt men träffas fem – sex gånger innan analysen sammanställs kortfattat och i punktform. Grupperna redovisar för förvaltningens ledningsgrupp som sedan sammanställer och tar materialet vidare till politikerna.

5.4 Ökad samverkan och fler kontaktytor

Kommunens erfarenheter från arbetet med omvärldsanalys enligt denna metod är positiva. De har givit ökad samverkan inom förvaltningens sektorer och skapat nya kontaktytor mellan olika yrkeskategorier. Blandade arbetsgrupper har givit ökad förståelse för andra aspekter än målgruppens normala tjänstemän. Fler har fått kunskap om helheten i den kommunala förvaltningen.

Metoden tar tillvara kunskap långt ut i organisationen. Många som är verksamma i en mindre kommun får för liten erfarenhetsbas om de inte får incitament för att studera

villkoren utanför den egna kommunen. Både förankring och deltagande har ökat. Det går att utifrån analys-arbetet få insikter om förändringar som kan förväntas bli genomförda under ett antal år.

Genom att alla förändringar ska belysas utifrån både positiva och negativa aspekter fastnar inte fokus i de senare. Processen har lett till en öppnare diskussion mellan politiker och förvaltning. De olika sektorerna har också ökat sina kontaktpunkter. Många har fått nya inblickar i den egna kommunens verksamhet. Omvärldsanalysen utgör ett väsentligt underlag för debatten om den framtida planeringen vilket förpliktigar att leverera ett gott arbete.

5.5 Frågor från workshopens diskussion

Efter Per Frankelius och Lena Magnussons föreläsningar delades deltagarna upp i mindre grupper för att diskutera ett antal frågor:

- Vad betyder omvärldsbevakning för omvärldsarbetet?
- Vilka behov finns av omvärldsbevakning?
- Hur skall omvärldsanalysen genomföras?
- Om man skall arbeta tillsammans med andra hur skall fler rapportera/byta information i ett nätverk?

Andra frågor gällde källor och verktyg som används vid de närvarande lärosätena.

Resultatet av diskussionerna blev blandad, men pekade på några centrala frågor:

- Informationsspridning kommenterades med att det är ett tungt arbete att systematiskt registrera uppgifter i databaser. Nya tekniker inom webbområdet kan ev. hjälpa till.
- Flera exempel på aktiviteter från bloggar till möten med inbjudna externa gäster.
- Den information som ska spridas vidare ska vara kortfattad med hänvisningar.
- Källor – för att kunna ange lämpliga källor måste den egna uppgiften analyseras. Vet vi vad vi ska arbeta med inom samverkan? Har vi råd att låta bli att reda ut vad för information vi behöver?

5.6 Inget systematiskt omvärldsarbete

Hur gör vi omvärldsanalys? I analogi med att kärnfrågan initialt blir att definiera den egna uppgiften och därmed vilket informationsfokus som gäller gav denna fråga en mängd olika svar - allt från ledningens behov av att utveckla kvalitet, underlag för nya kurser och program, forskningsfinansiering till branschråd och kommersialisering. De flesta lärosäten arbetar inte tillräckligt systematiskt, tycker vi.

När deltagarna i workshopen ombads lista vilka verktyg de använde blev svaret ovanligt tunt. Här verkar det finnas mycket att göra. Ingen nämner t.ex. det egna biblioteket som en resurs i sammanhanget. Det lyfts fram en viss rivalitet med informationsavdelningarna som äger

frågan om nyhetsbevakning. Nyhetsbevakning är bara en del av omvärldsbevakning med ett speciellt syfte, vilket bör påpekas.

6 Olika försök

6.1 *World Mapping Method i Borås och Mälardalen*

Högskolan i Borås och Mälardalens högskola har inom ramen för projektet genomfört ett par övningar baserade på metoden *World Mapping Method* för omvärldsanalys och omvärldsbevakning.

På Högskolan i Borås prövades metoden i två grupperingar samt applicerades på ytterligare ett material. De båda grupperingarna utgjordes av handläggare från både den gemensamma förvaltningen och högskolans institutioner.

Den ena gruppen bestod av handläggare från olika delar av högskolan, men som hade arbetsuppgifter inom samma område. Den andra gruppen bestod av handläggare från en avdelning på högskolan, men som har arbetsuppgifter inom olika verksamhetsområden. Det var också i en grupp som den sistnämnda som en övning baserad på metoden prövades vid Mälardalens Högskola.

World Mapping Method användes i förenklad form under två till fyra timmar. Det är mycket mindre tid än vad som Frankelius rekommenderar. De tre grupperna fann övningen mycket intressant och nyttig och resultatet blev användbart. Flera uttryckte ett intresse för att arbeta vidare. Den ena gruppen, som bestod av handläggare med arbetsuppgifter inom olika verksamhetsområden, tyckte att gruppen var allt för diversifierad för att finna ett gemensamt fokus för flera av de viktigaste frågeställningarna.

6.2 *23 saker uppmuntrar till experiment*

Ett helt annat försök genomfördes våren 2008 med fortbildningskursen *23 saker* för personalen på Bibliotek & läranderesurser på Högskolan i Borås. Målet med *23 saker* är att uppmuntra personalen att experimentera samt lära sig mer om nya tjänster och verktyg som påverkar och förändrar våra möjligheter att förhålla oss till information i dagens samhälle.

Kursen är inspirerad av det amerikanska fortbildningsprojektet *23 things* som ursprungligen utvecklades av Helene Blower vid Public Library of Charlotte & Mecklenburg County.

Under kursen *23 saker* har deltagarna lärt sig nytt om och experimenterat med kommunikationsverktyg, foton och bilder, prenumeration på nyhetsflöden, plattformar för samarbete och informationsdelning, taggar och bokmärken, Office på webben, sociala nätverk samt musik och böcker.

Kursdeltagarna har i utbildningssyfte fått pröva tekniker som blogg, Picasa, Flickr med mera och sett hur dessa verktyg kan utnyttjas i arbetet som ett komplement till de traditionella

informations sökningsverktygen. Ett sätt var att skapa en egen blogg inom kursen för frågor och kommentarer.



Deltagarna var positiva och tyckte att de fick lära sig mycket nytt och användbart, samtidigt fick de tid (och mod) att testa tekniker i utvecklingens framkant.

6.3 Maktkamp mellan tradition och virtuell

Högskolan i Borås har under 2008 implementerat ett projekt kallat Nywebb som avser att ge helt nya möjligheter för alla användare att kommunicera och att finna nya arbetsätt. NyWebb projektet vid Högskolan i Borås avser bl.a. att öka chansen att bygga in aspekter som omvärldsbevakning i en särskild area. Betydelsen av hur informationsteknikernas utveckling påverkar oss inom de flesta områden kan bl.a. studeras i Bengt Wahlströms bok *Guide till det virtuella samhället: trender i maktkampen mellan den verkliga och den virtuella världen*.

Vad Wahlström pekar på är just maktkamp mellan det traditionella samhället med företag, politiska partier, myndigheter och medier och det virtuella samhällets ledare, opinionsbildare och makthavare som utnyttjar de tekniker som prövades i kursen.

7 Decentraliserat samverkansarbete i Borås

Samverkan med det omgivande samhället är en integrerad del av utbildning och forskning på Högskolan i Borås. Samverkansorganisationen är decentraliserad och har centralt stöd. På institutionerna genomförs det mesta av det praktiska samverkansarbetet och centralt ges vid behov stöd och service.

På strategisk nivå finns prorektor, vicerektor och utvecklingsdirektör som ansvarar för samverkansfrågor inom sina respektive områden. På institutionerna är det prefekten som har det övergripande ansvaret för utveckling av samverkan. I samband med den årliga budgetprocessen ingår ett avsnitt som beskriver omvärlden i ett framtidsperspektiv i varje enhets verksamhetsplan. Högskolan i Borås har fr.o.m. år 2008 fyra externa ledamöter i

varje institutionsstyrelse. Dessa bidrar till enhetens förmåga att beskriva sin relation till omvärlden.

7.1 Fokus ger ökad kompetens

Genom att fokusera på ett processororienterat arbetssätt har en ökad kompetens runt samverkansfrågor byggts upp inom avdelningen för utbildnings- och forskningsstöd som ger stöd till kärnverksamheten i samverkansfrågor. På avdelningen finns bland annat två personer som är ansvariga för var sitt forum där frågor som rör samverkan diskuteras.

Den första, kallad Samverkansgruppen, diskuterar övergripande frågor kring samverkan och består av företrädare för alla institutioner, högskolans ledning, biblioteket samt kårstyrelsen. Den andra gruppen, kallad Uppdragsgruppen, är specifikt fokuserad på frågor som rör uppdragsutbildning och består även den av institutionsrepresentanter samt personer från förvaltningen med koppling till uppdragsutbildning.

7.2 Ny webbplattform

Omvärldsbevakningen och överföringen av information sker effektivt genom de två forumen. Från institutionerna berättar man vad som görs just nu, hur det går och vad som är på gång. Grupperna får även information om vad som sker utifrån en central horisont, t.ex. utifrån samarbeten med andra högskolor (UniLink), kommuner, region och företagsorganisationer.

Den nya webbplattformen - NyWebb har ett antal olika moduler som kommer att kunna användas som arbetsytor för medarbetare. Tanken, för både Samverkansgruppen och Uppdragsgruppen, är att man tidigt ska delta i utvecklingsarbetet inom modulerna och på så sätt ytterligare förbättra kommunikation och utbyte av omvärldsbevakning och analys inom grupperna.

8 Informationsutbyte i fackgrupper på Högskolan Väst

8.1 Organisering av samverkansarbete och omvärldsbevakning

På Högskolan Väst utgör *Mötesplats Samverkan* en samordningsfunktion i en operativt decentraliserad organisering av samverkansarbetet. I *Mötesplats Samverkan* ingår samverkanskoordinatorer från respektive institution. Ledningsstrukturen på respektive institution består av prefekt och avdelningsledare. Samverkansfunktionen integreras vanligtvis som uppdrag för en av institutionens avdelningsledare. Samverkanskoordinatoren kan därmed tillföra ett helhetsperspektiv från institutionen till *Mötesplats Samverkan* samt återkoppla information och omvärldsbevakning till respektive institutionsledning.

I *Mötesplats Samverkan* ingår även samverkansfunktioner från förvaltningen i form av samverkanskoordinator, uppdragskoordinator, co-op koordinator samt distansutbildningskoordinator. Samtliga funktioner finns placerad inom en av högskolans förvaltningsavdelningar, Samhälle och Marknad, som ansvarar för övergripande information, marknadsföring och externa relationer. Arbetet inom *Mötesplats Samverkan* leds av samverkanskoordinator vid Samhälle och Marknad. Funktionen utgör också den gemensamma ingången för omvärlden.

8.2 VUUF - nytt organ för samverkansarbete

På strategisk nivå leds samverkansarbetet inom ramen för ett relativt nytt organ, Verkställande utskottet för utbildning och forskning (VUUF). I utskottet ingår rektor, prorektor, högskoledirektör samt prefekter. Funktioner som vicerektor för utbildning, forskning och samverkan finns inte utan istället har prefekterna ett uppdelat ansvar för att bevaka och utveckla strategiska ledningsfrågor kopplat till utbildning och forskning inom vilka samverkansarbetet är integrerat.

Ur ett omvärldsbevakningsperspektiv avseende samverkan finns således en klar struktur mellan strategisk och operativ nivå där länken på operativ nivå utgörs av *Mötesplats Samverkan* som i sin tur representerar respektive institutionsledning samt centrala samverkansfunktioner.

Till gruppen kan adjungeras andra funktioner såsom exempelvis handläggare/assistent för uppdragsutbildning, samordnare för studentrekrytering, kontaktperson för tillväxtfrågor och biblioteket.

8.3 Syftet med Mötesplats Samverkan

Mötesplats Samverkan syftar till att omvärldsbevaka och samordna interna och externa samverkansaktiviteter. Den ska vara det självklara forumet för frågor som rör samverkan. Mötesplatsen syftar även till att öka den interna helhetskunskapen om högskolans verksamhet och dess samverkansaktiviteter genom informations- och erfarenhetsutbyte och kan med fördel föreslå aktiviteter och gemensamma projekt.

Mötesplatsen är också den samlade kontaktytan för externa parter och deltagarna företräder högskolan i samverkansfrågor såväl internt som externt. På samma sätt kanaliseras således projekt och uppdrag från omvärlden.

Mötesplatsen ses som stödfunktion till VUUF och kan fungera som förslagsställare och diskussionspart i frågor rörande samverkan.

8.4 Samtliga deltagare har ansvar

Samtliga deltagare i *Mötesplats Samverkan* ansvarar för att förankra och föra tillbaka frågor som tas upp på mötesplatsen till institution/central förvaltning. Alternativt kan frågeställningar av strategisk karaktär lyftas till vidare diskussion och beredning till verkställande utskottet för utbildning och forskning.

Deltagare som ingår i *Mötesplats Samverkan* har också tid avsatt antingen i sin tjänst alternativt i sin tjänstefördelning.

8.5 Återkommande aktiviteter

Det huvudsakliga återkommande arbetet för mötesplatsen utgörs av

- löpande informationsutbyte främst med syfte att systematisera omvärldsbevakning och internt synkronisera aktiviteter
- planeringsarbete kopplat till högskolans verksamhetsplanering
- uppföljning kopplat till arbete med verksamhetsberättelse och årsredovisning
- utvärdering av gemensamma samverkansprojekt
- relationsbyggande aktiviteter gentemot viktiga samarbetspartners
- ansvar för terminsvisa gränsöverskridande möten mellan "Mötesplats Samverkan", Forum för arbetsintegretat lärande och ansvariga för verksamhetsförlagd utbildning (VFU)
- annat behovsstyrt tematiskt arbete.

9 Vad kan hända som påverkar Högskolan i Skövde?

Omvärlden definieras ofta som framtiden eftersom det som sker i omvärlden förr eller senare påverkar oss också. Omvärldsanalys är första ledet i en process som ofta börjar med frågorna "Vad händer och vad kan komma att hända i omvärlden som påverkar Högskolan i Skövde?"

Allt som påverkar den egna organisationen är alltså relevanta omvärldsfrågor värda att ta i beaktande vid en seriös omvärldsanalys. Samverkan med det omgivande samhället är en integrerad del av utbildning och forskning på Högskolan i Skövde. Samverkansorganisationen vid Högskolan i Skövde är numera decentraliserad men med ett centralt stöd. Institutionerna har det operativa ansvaret och genomför det praktiska samverkansarbetet. Centralt ges vid behov stöd och service från såväl forsknings- och utbildningskansliet som samverkansgruppen.

På strategisk nivå finns prorektor och vicerektorer som ansvarar för samverkansfrågor inom sina respektive områden. På institutionerna är det prefekterna som har det övergripande ansvaret för utveckling av samverkan. Just nu pågår en översyn av samverkansfunktionen vid Högskolan i Skövde och tankarna kommer att presenteras senare i höst.

9.1 Omvärldsanalys på flera nivåer

Under de senaste åren har arbetet med omvärldsanalys varierat vid Högskolan i Skövde. Just nu arbetas det på flera olika nivåer och all personal uppmanas ta del av vad som sker i det omgivande samhället.

Högskolan har en vicerektor med speciellt ansvar för samverkan. I övrigt är samverkan integrerat i respektive ämnen och institution där prefekterna har att tillse att högskolans kunskap och kompetens kommer samhällets olika delar till godo.

Forsknings- och utbildningskansliet är kanalen in till högskolan. Här ligger ansvaret för det livslånga lärandet och för att uppdragsutbildning kan erbjudas då det omgivande samhället så önskar. RUC (Regionalt Utvecklingscentrum för skolan), Högskolan i samhället och uppdragsutbildningssamordnare är alla delar av Forsknings- och utbildningskansliet.

Vid Högskolan i Skövde arbetas på olika sätt med omvärldsanalys. Med utgångspunkt i frågorna ”vad ska bevakas” och ”i vilket syfte” har högskolan gjort en grov indelning:

- Rektors stab arbetar med övergripande strategier, analyserar konsekvenser och identifierar visioner, utvecklingsområden och möjligheter. Detta leder till olika handlingsprogram och uppföljning av dessa. Staben utvecklar och tydliggör ansvaret för att alla har kunskap om hur och till vem resultaten ska kommuniceras och vid vilken tidpunkt. Lika så hur och vad mottagaren skall göra med resultatet.
- Institutionerna bedriver omvärldsanalys nära den egna omvärlden. Här finns branscher och marknader till vilka högskolans studenter utbildas. Denna omvärld påverkas också av t ex staten, studentantal, sökande, andra högskolor, näringslivet, konjunkturen etc. Lärare och forskare har individuellt ansvar för omvärldsbevakning inom sitt område. Omvärldsanalysen syftar till att skapa ett försprång, få bättre beslutsunderlag och att medvetandegöra personalen.
- Forskning- och utbildningskansliet bedriver omvärldsanalys med t ex prognoser och aktuella frågor som kan dyka upp på samhällsagendan och kräva mer tid och analys. Kansliet bedriver också analys i relation till stat och myndigheters direktiv.
- Samverkansgruppen utgörs av institutionernas vice prefekter, vice rektor samt uppdragsutbildningssamordnare och näringslivscoordinator. Dessa träffas regelbundet för informationsutbyte. Gruppen samordnar aktuella samverkansfrågor, frågor kring t.ex. uppdragsutbildning, större gemensamma satsningar, information och diskussion av omvärldsbevakning samt samordnar såväl interna som externa samverkans-aktiviteter.

10 Mälardalens högskola och EU-bevakning

Vid de flesta lärosäten i Sverige finns en stödfunktion för att bevaka utvecklingen av EU:s ramprogram för forskning och stödja forskare i initierings-, förhandlings-, drifts- och avslutningsfasen av ramprogramprojekt. Viktiga frågor att bevaka är bland annat kommande utlysningar och arbetsprogram (med innehåll som bestämmer vad man kan ansöka om), tolkning av regler vid ansökan, förhandling om kontrakt, konsortialavtal och rapportering av projekt samt vilka viktiga kontaktpersoner som finns för olika typer av frågor.

Givetvis har svenska universitet och högskolor olika fokus i sin omvärldsbevakning beroende på vilka starka miljöer och driftiga forskare de har som efterfrågar omvärldsbevakning, men det finns dock vissa gemensamma nämnare och information som intresserar de flesta EU forskningshandläggare i Sverige.

Omvärldsbevaka kan man göra på olika sätt, till exempel genom personliga kontakter vid nationella informationspunkter (såsom Vinnovas Europaprogrammen), nationella kommittéledamöter, tjänstemän vid DG Research vid EU-kommissionen, deltagande i olika workshops, seminarier, nätverksträffar och konferens samt olika nyhetsflöden via hemsidor och nyhetsbrev.

Ett annat exempel på att bedriva omvärldsbevakning som vi skulle vilja lyfta, kanske som en benchmark för andra områden som skulle kunna bevakas, är en e-maillista. År 2000 startades en informell maillista eufou@yahoogroups.com av ett tjugotal personer för att hantera frågor kring EU:s forskningsprogram. Idag har maillistan ett nittiototal personer medlemmar. Denna maillista är också numera ett nationellt nätverk med återkommande nätverksmöten och utbildningar, förlagda till olika lärosäten i Sverige. De flesta lärosäten (samtliga stora universitet är med) är representerade.

I detta informella kostnadsfria forum förs resultat av EU-forskningshandläggares omvärldsbevakning ut, både spontant men också på förfrågan från någon av medlemmarna. Både fokuserade detaljfrågor liksom större generella frågor kan tas upp både till diskussion och för ren information. Maillistan stödjer dagligen handläggare vid svenska lärosäten i stort och i smått vad gäller EU-forskningsprogrammet. Särskilt för de mindre lärosätena där det inte finns flera EU-forskningsansvariga är nätverket ett viktigt forum för omvärldsbevakning.

11 Vad händer den närmaste framtiden vid våra lärosäten?

Alla lärosäten i landet kommer att påverkas av en rad av de förestående propositionerna gällande högre utbildning som aviserats. Forskning och innovationspropositionen, den s.k. frihetsutredningen och regelverket avseende avgifter för studenter utanför EES tillsammans med den i västra Sverige slående krisen kring fordonsindustrin ger alla underlag för en omfattande omvärldsbevakning och dialog med omvärlden.

Högskolan i Borås

Under början av 2009 kommer rektor att besluta om en handlingsplan för omvärldssamverkan. Ett av de områden som skall utvecklas utifrån denna plan är omvärldsbevakning och omvärldsanalys.

Vid Högskolan i Borås har också ett initiativ tagits att utveckla medvetenheten bland forskare och näringsliv om omvärldsbevakning genom patentinformation. Målsättningen är att utveckla en kurs eller att genomföra ett antal workshops som avser att ge en grundläggande förståelse och kunskaper om immaterialrätt samt utveckla en praktisk och

analytisk förmåga att göra relevanta och effektiva informationssökningar och bevakning inom olika patentområden.

För att det regionala tillväxtprogram ska gälla för Sjuhärad fram till 2013 är skrivningen tämligen öppen, men avsikten är att partnerskapet, i vilket Högskolan i Borås är representerat, ska arbeta med olika teman. Det första av dessa är just omvärldsbevakning, som förvisso kommer att fokusera på delregionens läge i ett framtidsperspektiv men som också kommer att ge incitament att se högskolan i ett sådant perspektiv.

Högskolan Väst

Vid Högskolan Väst fortsätter utvecklingsarbetet med att integrera omvärldsbevakning ur ett högskoleövergripande perspektiv inom ramen för verkställande utskottet för utbildning och forskning. Under oktober månad tecknades ett strategiskt viktigt samarbetsavtal med Göteborgs Universitet vilket kommer vara av stor betydelse för utvecklingen av utbildning och forskningen och inte minst förutsättningarna för samverkan med omvärlden.

Högskolan i Skövde

Högskolan i Skövde intensifierar arbetet med att bevaka och lyssna på omvärlden. Ambitionen är att tillgodose aktuella behov, inte minst från näringslivet och andra delar av det omgivande samhället, samtidigt som man skapar en klar egen profil. Förändringar i omvärlden, som t.ex. en hotande lågkonjunktur, skapar möjligheter för Högskolan i Skövde att stärka samarbetet med arbetsmarknaden, både i närområdet och i regionen.

Samverkan ska ske på alla plan, från grundutbildning till forskning. Högskolan i Skövde strävar efter ett mer ömsesidigt utbyte av kunskap och idéer som tydliggör den viktiga roll som högskolan spelar i samhället.

Mälardalens högskola

På Mälardalens högskola kommer omvärldsbevakningen kopplad till extern finansiering av forskning att intensifieras ytterligare. I den nya forskningspropositionen kommer attraktionskraften för externa finansiärer till högskolans finansiärer att premieras vid tilldelning av fakultetsmedel i framtiden. Omvärldsbevakningsservice (vid sidan av forskares egna bevakning) erbjuds av både en central enhet (Grants office vid Enheten för Externa relationer) och forskningssamordnare på högskolans akademier. För att sprida information inhämtad från omvärldsbevakning distribueras nyhetsbrev via maillistor. Innehåll i dessa tas fram i samråd mellan Grants office och akademiernas forskningssamordnare.

Vid sidan av en bred spridning sker en riktad spridning av kunskap, information och kontakter till utvalda miljöer och forskare. En kontaktkarta har skapats där olika personer vid högskolan kopplas till olika kontaktpersoner hos olika finansiärer. Vissa relationer kommer att pekas ut som särskilt viktiga att vårda för att omvärldsbevaka inom området extern forsknings-finansiering. Analys görs av befintliga finansiärer och understödjande processer tas fram för särskilt viktiga finansiärer. För vissa finansiärer som finansierar i väldigt liten utsträckning, men där det bedöms finnas potential, kommer också att särskilt bevakas och stödande insatser att sättas in för att både etablera kontakter och initiera flera ansökningar till dessa finansiärer.

12 Hur kan arbetet med att utveckla en systematisk omvärldsbevakning fortsätta?

I Härryda kommun används omvärldsbevakning som en metod att höja engagemanget bland personalen och att överbrygga klyftan mellan politiker och tjänstemän. Kanske kan detta sätt att skapa ett brett engagemang tillämpas i akademien?

Omvärldsbevakning är en angelägenhet för alla inom organisationen och då behöver bevakningen också ske på en massa olika nivåer. Av vår beskrivning av Frankelius World Mapping Method kan man få intrycket att det är uppifrån och ned medan det fram för allt i Härryda är ett nerifrån och upp-perspektiv som gäller. I lärosätenas vidare arbete med omvärldsbevakning måste dessa perspektiv övervägas. Det är också angeläget att alla definierar sina nyckelfrågor och sitt behov av nyckelinformation.

Om man ändå föreställer sig en systematisk verksamhet som ska ha en uthållighet i tid kräver det både ekonomiska och personella resurser. Därmed kommer man in på frågan om finansiering av samverkansuppgiften. Med en integration av samverkan i utbildning och forskning och omvärldssamverkan som en aspekt av dessa är det centralt att verksamhetens ledning lägger beställningar som garanterar en långsiktighet i arbetet.

12.1 *Frågeställningar som diskuterats inom ramen för projektet och som vi vill skicka med till ett fortsatt arbete*

Alla lärosäten sorterar under samma regelverk men varje högskola måste göra ett internt arbete och sortera de frågeställningar som är mest relevanta för dem.

Vad ska bevakas? I vilket syfte?

Vem ska bevaka omvärlden? Vid vilken tidpunkt?

Till vem ska resultatet kommuniceras? Vid vilken tidpunkt?

Hur?

Vad ska mottagaren av resultatet göra med det?

Till vem ska mottagaren lämna synpunkter på resultatet?

Vad ska respektive verksamhetsdel bevaka?

Vem kan dela bevakningsarbetet internt/externt?

Vem mer än bevakaren kan ha nytta av resultatet?

Vilka verktyg används vid respektive lärosäte? Hur väl fungerar de?

När ska olika aktiviteter äga rum?

13 Litteratur och lästips

Choo, C.W., Information management for the intelligent organization : The art of scanning the environment. – 2002. - 3.d ed

Frankelius, Per: Omvärldsanalys / Per Frankelius. - 2001. - 1. uppl.

Hallberg, Anna: PROSAM : professionalisering av omvärldssamverkan : idéer och förslag om utveckling av interna arbetsprocesser samt former för samverkan med omgivande samhälle / Anna Hallberg & Hans Holmqvist. – 2006.

Hedin, Hans: Företagets omvärldsradar : omvärldsanalys och fläckiga ugglor / Hans Hedin, Björn Sandström. – 2006

Nelke, Margareta: Bevaka din omvärld / Margareta Nelke ; [teckningar: Cecilia Waxberg]. - 2006. - 1. uppl.

Wahlström, Bengt: Guide till det virtuella samhället : trender i maktkampen mellan den verkliga och den virtuella världen / Bengt Wahlström . - 2007. - 1. uppl.

Wahlström, Bengt: Ordning & oreda : omvärldsanalys för beslutsfattare / Bengt Wahlström. - 2004. - 1. uppl.