

## **Innehållsförteckning**

<b>Innehållsförteckning</b>	1
<b>Inledning</b>	2
<b>Omvärldsanalys</b>	3
Nulägesanalys som komplement	2
<b>Genomförande</b>	5
Inriktning	5
Inhämtning	5
Bearbetning	9
Förmedling	10

## Inledning

Inom ramen för Agenda kulturarv skall varje län, i Fas 1, göra en omvärldsanalys. I detta arbete ingår även en nulägesanalys. Tillsammans ger nuläges- och omvärldsanalysen en bild av sektorn och dess verksamhet i nuläget och i framtiden. Resultatet skall användas som underlag för de diskussioner som kommer att föras i Fas 2 ("Kulturarvets betydelse i samhället") i Agenda kulturarv. *Verktygslåda: Omvärldsanalys* är sammanställd i syfte att ge vägledning i arbetet med omvärlds och nulägesanalysen.

Verktygslådan innehåller

- beskrivning av vad omvärldsanalys och nulägesanalys är,
- handledning för genomförande
- tips på litteratur, samarbetsparter, webbportaler och goda exempel som kan vara till hjälp och inspiration i arbetet, samt
- mall för hur resultatet skall redovisas.

I det följande används begreppet "organisation" eller "den egna organisationen" på ett flertal ställen. Begreppet syftar på den "(egna) organisation" som undersöks i omvärldsanalysen. Instanser som skall undersöka sig själva och sin verksamhet inom ramen för Agenda kulturarv är regionmuseer och länsstyrelser, dvs. regionorganisationen i respektive län, samt Riksantikvarieämbetet. Det är dessa enheter som i denna text benämns "organisationen".

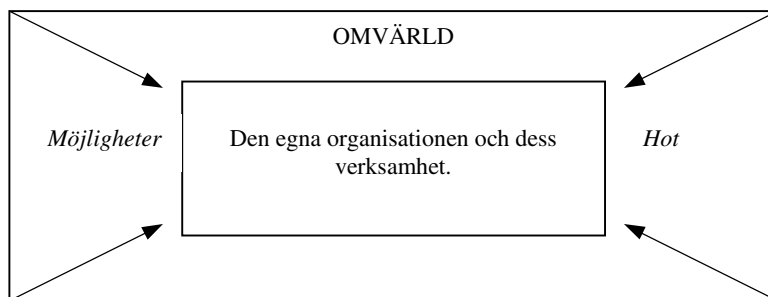
Om ni vill ha fler exemplar av Verktygslådan finns den att hämta på [www.raa.se/agendak](http://www.raa.se/agendak) eller kontakta projektledningen på [agendak@raa.se](mailto:agendak@raa.se).

## Omvärldsanalys

En omvärldsanalys innebär ”att en person eller organisation /.../ undersöker delar av sin yttre omgivning”.<sup>1</sup>

Omvärldsanalysen handlar om att samla information om och analysera utifrån kommande faktorer som på ett eller annat sätt påverkar den egna organisationen och dess verksamhet. Syftet är att teckna en bild av organisationen och dess verksamhets förutsättningar, samt tendenser i dess omvärld. Detta innebär att *organisationens omvärld och de externa påverkansfaktorerna sätts i fokus* medan organisationen som studeras sitter på åskådarplats.<sup>2</sup>

Tanken är att synliggöra förändringskrafter i form av hot och möjligheter i organisationens omvärld och på så vis skapa en beredskap för att på bästa sätt möta och tillvarata de situationer som kan tänkas uppstå. Med hjälp av den information omvärldsanalysen resulterar i kan organisationen på ett effektivare sätt påverka sin egen utveckling och styra verksamheten mot de mål man satt upp i förhållande till iakttagna förutsättningar och tendenser.



*Omvärldsanalys*

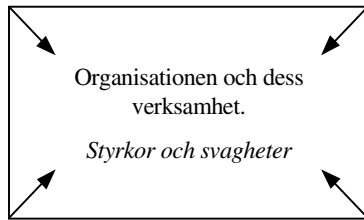
### Nulägesanalysen som komplement

Omvärldsanalysen är framåtsyftande och fokuserar på omvärlden. Därför kompletteras omvärldsanalysen med en nulägesanalys som tar fasta på nuläget och fokuserar på den egna organisationen. Det sammanlagda resultatet av omvärlds- och nulägesanalys ger stöd både åt den nuvarande verksamheten och underlättar en anpassning till förändringar på längre sikt. En god bild av nuläget och en föreställning om framtiden underlättar analysen av vad som är en önskvärd framtid samt vad som krävs för att nå dit.

<sup>1</sup> Furustig, Sjöstedt (2000) sid. 7

<sup>2</sup> Sjölund (1991) sid. 18

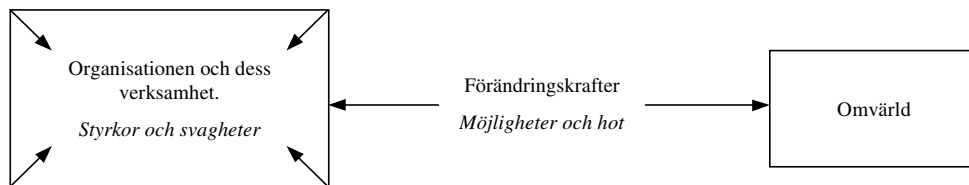
I nulägesanalysen sätts *den egna organisationen i fokus*. Syftet är att göra en



*Nulägesanalys*

bedömning av organisationen i nuläget genom att titta på vilka styrkor och svagheter som karakteriserar verksamheten. När dessa identifierats görs en analys av hur de inverkar på den egna organisationen och dess verksamhet. Analysen av styrkor och svagheter inom den egna organisationen utmärker nulägesanalysen.

Nulägesanalys innebär identifikation och analys av befintliga förutsättningar och företeelser inom en organisation och dess verksamhet. Det handlar inte i första hand om att hitta ny information utan snarare om att sammanställa och analysera det som *"alla redan vet"*. Via en nulägesanalys får organisationen en samlad och insiktsfull bild av sig själv och sin verksamhet i nuläget. En bild som utgör ett viktigt redskap i arbetet med att utforma strategier och handlingsplaner.



*Illustrationen visar hur omvärlds- och nulägesanalys fungerar tillsammans.*

## Genomförande

Omvärldsanalysen genomförs enklast stegvis och består av följande moment: *inriktning, inhämtning, bearbetning och förmedling*. Nedan följer en presentation av de olika momenten. Det är inte nödvändigt att genomföra de olika stegen i den ordning de presenteras här. Viktigast är att alla steg kommer med. Arbete med omvärldsanalys skall vara en cyklisk process och ibland kan det vara givande eller till och med nödvändigt att gå tillbaka till tidigare steg.

### Inriktning

Det första steget i omvärldsanalysen är att bestämma dess inriktning och syfte samt att göra avgränsningar. Man måste därför formulera frågeställningar, dvs. fråga sig vad det är man vill veta och varför. När det står klart vilken typ av omvärldsinformation man vill ha och varför, blir det möjligt att göra en plan för inhämtning av relevant information samt att grovplanera för hur bearbetningen/analysen skall genomföras. Ett tips är att titta igenom mallen för åiterrapportering innan ni sätter igång med omvärldsanalysen.

Syften och avgränsningar är viktiga att dokumentera så att man på sikt kan dela erfarenheter av arbetet med andra och utveckla sin egen omvärldsanalys. En sådan sammanställning, en metodbeskrivning, kan man efter genomförd omvärldsanalys återanknyta till och utvärdera utifrån frågor som Vad valde vi att titta på? Vad fick vi ut?

### Inhämtning

Nästa steg är inhämtningsfasen. Denna innebär systematisk informationssökning genom användande av olika källor. Det gäller att identifiera så många påverkansfaktorer av relevans som möjligt. Viktigt är också att göra sig medveten om vad som ger upphov till de styrkor, svagheter, möjligheter och hot man ser. Efter att en faktor identifierats skall därför även dess förutsättningar eller upphovsfaktorer undersökas.

Insamling bör göras från såväl interna som externa källor på olika nivåer. Detta för att få en så bred och djup bild som möjligt. Det gäller dock att vara medveten om de avgränsningar man valt att göra samt att arbeta målinriktat. För att underlätta arbetet i senare led bör man vara noggrann med att ange källor till inhämtat material.

En bra arbetsmetod för inhämtning utgör SWOT-metoden som presenteras i informationsrutan nedan.

### **SWOT-metoden**

SWOT-metoden är en arbetsmetod som, i arbete med omvärlds- och nulägesanalys, används för att identifiera påverkansfaktorer inom och utom en organisation samt förändringskrafter i dess omgivning. SWOT står för:

Strengths (styrkor),  
Weaknesses (svagheter),  
Opportunities (möjligheter) och  
Threats (hot)

Styrkor och svagheter rör den interna verksamheten och ingår i nulägesanalysen, medan möjligheter och hot utgörs av utifrån kommande faktorer och därför ingår i omvärldsanalysen. (Se modellerna på sid. 3.)

SWOT-metoden kan även användas som analysredskap i omvärldsanalysens slutskede. Man applicerar då SWOT-modellen på hela det insamlade materialet (se i avsnittet ”Bearbetning” nedan).

### **Inhämtning med hjälp av SWOT-metoden**

Nedan följer en handledning i hur man kan gå tillväga i inhämtningsfasen genom att använda SWOT-metoden. Frågeställningarna under respektive steg i modellen är tips på möjliga infallsvinklar att utgå ifrån. Vilka frågor som faktiskt kommer att ställas i de omvärlds- och nulägesanalyser som utförs inom ramen för Agenda kultur arv kan naturligtvis variera och behöver inte följa dem i exemplet nedan. Huvudsaken är att de hålls inom ramen för de fyra huvudfrågeställningarna; styrkor, svagheter, möjligheter och hot .

Vid denna typ av inhämtning är en redovisning av de olika momenten i punktform oftast att föredra.

### **”Brainstorming”**

Börja varje steg med en så kallad ”brainstorm”. Brainstorming används för att under kort tid få fram så många uppgifter som möjligt i en viss fråga, och innebär förutsättningslös association kring den aktuella företeelsen eller problemet. Brainstorming förutsätter att alla förslag, logiska såväl som tokiga, är välkomna. Ingen värdering görs. Brainstorming handlar nämligen om att bryta gamla invanda tankebanor och öppna upp för nya, kreativa associationer och idéer. Det är det som gör brainstorming så speciellt. Frågan/företeelsen som skall ”stormas” kring bör vara tydlig så att koncentrationen fokuseras på gällande uppgift. Brainstorming fungerar bra att göra i grupp eftersom den enes associationsbanor inspirerar den andre att tänka vidare. Bredd i deltagandet är en annan faktor som kan hjälpa brainstorming på traven. Alla inom organisationen kan delta genom att skriva ner de styrkor, svagheter osv. som de ser rörande den aktuella frågan. Efter brainstormingen utvärderas, grupperas och prioriteras förslagen gemensamt eller av en arbetsgrupp.

### **Inhämtning till nulägesanalysen**

Målet med nulägesanalysen är att få fram ett strukturerat material som tydligt illustrerar organisationen och dess verksamhet i nuläget, och som kan vägas in i omvärldsanalysen. Utförandestrukturen hämtas från SWOT-metoden. Detta innebär att de frågor som behandlas skall sortera in under två av SWOT-metodens fyra huvudfrågeställningar; *styrkor* och *svagheter*.

#### **Styrkor**

Med styrkor menas de fördelar och positiva företeelser som finns inom organisationen och i den verksamhet man bedriver. Detta kan vara i form av tex. organisatoriska och kompetensmässiga styrkor, etablerade samarbeten och goda kontakter, god politiks förankring, brett stöd och en stark ställning gentemot andra sektorer. Relevanta frågeställningar är t.ex:

Vilka är organisationens fördelar (vad fungerar bra)?

Vad ser vi för positiva effekter av vårt arbete (vad är vi särskilt stolta över)? Vad får vi beröm för?

Utgå i funderingarna kring detta både från ert eget perspektiv och utifrån de aktörer ni i olika sammanhang samarbetar och kommer i kontakt med. Här skall man inte vara blygsam utan realistisk och ärlig. Om det är svårt att komma igång är ett tips att skriva en lista över organisationens karaktärsdrag. Några av dessa är förhoppningsvis styrkor. Ta även reda på vad som ger upphov till och skapar förutsättningar för varje identifierad styrka.

#### **Svagheter**

Med svagheter menas de svaga punkter som finns inom organisationen och dess verksamhet. Dessa kan vara återfinnas i t.ex. organisatoriska och kompetensmässiga frågor, samarbetet såväl inom organisationens olika delar som utåt med andra samarbetspartners, kontaktnät, den politiska förankringen, stödet i olika frågor, och i ställningen gentemot andra sektorer. Följande frågeställningar är exempel på frågor som kan bilda utgångspunkt för identifikation av svagheter:

Vad görs inte bra?

Vad kan förbättras?

Vad är vi missnöjda med (vad gnäller vi över)?

Vad klagar andra på?

I vilka frågor/sammanhang når vi inte dit vi vill?

Även här bör analysen göras såväl utifrån ett internt som ett externt perspektiv. Utomstående kan uppfatta svagheter som förbigår de verksamma inom den egna organisationen. Försök ta reda på vad som ger upphov till och skapar förutsättningar för den enskilda svagheten.

### **Inhämtning till omvärldsanalysen**

I inhämtningsfasen är målet att identifiera så många relevanta externa påverkansfaktorer med inverkan på den egna organisationen och dess verksamhet som möjligt. Exempel på olika sådana påverkansfaktorer är ekonomi, det politiska läget, politisk förankring, infrastruktur, teknik, trender, efterfrågan, befolkningsprofil, sociala mönster och livsmönster. Det handlar om att identifiera trender och tendenser i organisationens omvärld.

För att hitta påverkansfaktorer kan man söka i källor som t.ex. databaser, litteratur, tidskrifter, nyhetsbyråer, dagspress, myndighetsinformation, rapporter, broschyrer, nyhetsbrev, konferenser, seminarier, högskolor och universitet, intervjuer av nyckelpersoner, personbaserad inhämtning m.m. Vilka källor och vilka metoder man väljer (enkäter, intervjuer, opinionsundersökningar osv.) kan variera i olika delar av inhämtningen och är naturligtvis avhängigt frågeställningen.

För att ytterligare komplettera och bredda bilden av påverkansfaktorer i organisationens omvärld kan man återigen ta hjälp av SWOT-metoden, genom att göra en brainstorming på samma sätt som denna beskrivs ovan under rubriken ”Inhämtning med hjälp av SWOT-metoden” (sid. 6). Nu skall man dock fokusera på de två huvudfrågeställningarna *möjligheter* och *hot*.

#### **Möjligheter**

Som möjligheter förstås utifrån kommande omständigheter som har och kan komma att ha en positiv inverkan på den egna organisationen och dess verksamhet. Möjligheter kan uppenbara sig ur t.ex. ny teknologi eller infrastruktur, ändrad ekonomisk struktur, ändrade policies vad gäller sektorns verksamhet, nya samarbetsparter, lokala evenemang, ändrade befolkningsprofiler, ändrade sociala mönster och livsmönster. Relevanta frågor för att ta reda på möjligheterna är t.ex.:

Vilka är de intressanta trenderna?  
Vad är mest efterfrågat?  
Var märker vi ett större intresse?  
Vilka frågor/ärenden ökar?

För att möjligheter skall kunna tas tillvara och stärkas är det viktigt att klargöra varför och i vilka avseenden den enskilda möjligheten är en tillgång för organisationen. Försök identifiera de positiva effekter möjligheten skulle kunna ge upphov till.

#### **Hot**

Med hot menas utifrån kommande omständigheter eller förändringar som har eller kan komma att ha en negativ inverkan på den egna organisationen och dess verksamhet. Hot kan uppenbara sig ur ny teknologi eller infrastruktur etc. (se ovan). För att identifiera hoten kan följande frågeställningar användas:



Vilka problem med och hinder för verksamheten finns idag?  
 Var är det motigast?  
 Var märker vi en nedgång i intresse?  
 Var och i vilka frågor har vi svårt att få gehör?  
 I vilka frågor körs våra synpunkter över?

För att på bästa sätt kunna undvika, möta eller motverka ett hot är det viktigt att vara klar över dess utgångspunkter. Försök identifiera de faktorer som ger upphov till hotet.

### **Bearbetning**

Bearbetningsfasen, som följer efter inhämtningen, omfattar följande moment: *sammanställning*, *värdering*, *analys* och *bedömning*. Nedan följer en beskrivning av arbetsgången under bearbetningsfasen.

- 1) Först och främst skall den inhämtade informationen från såväl omvärlds som nulägesanalysen sammanställas till ett överskådligt arbetsmaterial. Det handlar om att samla all information på ett ställe och upprätta en struktur som gör det lätt att i senare faser hitta den information man söker samt uppgifter om källor.
- 2) Det sammanställda arbetsmaterialet skall sedan värderas utifrån två aspekter: källans tillförlitlighet och innehållets sakriktighet. Det är också viktigt att informationen dessutom är tidsaktuell och tillräcklig för uppgiften, dvs. att man har tillräckligt mycket information för att bilden skall bli rättvisande. Observera att detta inte gäller den typ av information som inhämtats med hjälp av brainstorming och SWOT-metoden så länge detta, dvs. källan, anges tydligt!
- 3) Efter sammanställning och värdering följer analysen. Denna utgör en krävande men också mycket spännande och framförallt viktig del av omvärldsanalysen. Den analytiska uppgiften kan sägas bestå av följande: ”...att beskriva, att förklara, att förutsäga, att övervaka och att varna.”<sup>3</sup> När materialet analyseras är viktigt att vetandets gränser anges tydligt ”...det skall framgå av en analys vad man vet, respektive vad man finner sannolikt eller vad man enbart önskar.”<sup>4</sup>
- 4) När materialet analyserats görs en bedömning av resultatet. Med utgångspunkt i analysresultatet skall man nu se över och ge förslag på hur styrkor och möjligheter kan bibehållas och utvecklas och hur man skall gå till väga för att minska eller åtgärda svagheter och undvika eller möta hot.

<sup>3</sup> Furustig, Sjöstedt (2000) sid. 36

<sup>4</sup> Furustig, Sjöstedt (2000) sid. 37

Bedömningen skall utmynna i en rekommendation eller slutsats. Vilken är innebörden och konsekvenserna för organisationen och dess verksamhet av de tendenser man kunnat uttyda? Det är nu delarna i omvärldsanalysen knyts ihop och svaren på de frågor som ställdes i inledningen sig framträder. När bedömningen är gjord har man det beslutsunderlag som omvärldsanalysen syftar till att ge.

### **Förmedling**

Det sista steget i arbetet med omvärldsanalysen är förmedlingsfasen. Huruvida de bedömningar som gjorts får beslutsmässigt genomslag eller ej beror inte bara på omvärldsanalysens kvalitet och aktualitet, utan även på hur den presenteras. Sättet att argumentera för och försvara resultatet, som t.ex. kan vara att man ser ett behov av förändringar på olika områden, är därför av avgörande betydelse för omvärldsanalysens genomslagskraft. Det är därför viktigt att krutet räcker ända fram så att de slutsatser som dragits i bedömningen blir kända och kommer till användning. Ingen har nytta av slutsatser, positiva eller negativa, som inte förmedlas.

Ett första resultat av respektive läns omvärldsanalys skall förmedlas till projektledningen via den återrapporteringsmall som finns beskriven under rubriken "Mall för återrapportering av omvärldsanalys". Denna återrapportering skall ske vid årsskiftet 2001/02. Resultatet i sin helhet med en fördjupad analys skall rapporteras in till projektledningen senast den 1 april 2002.