

Technical University of Denmark



Metodenotat om anvendelse af fremsyn i kommunale og regionale udviklings- og planstrategiprocesser

Rasmussen, Birgitte; Madsen, F.

Publication date:
2006

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):

Rasmussen, B., & Madsen, F. (2006). Metodenotat om anvendelse af fremsyn i kommunale og regionale udviklings- og planstrategiprocesser. (Denmark. Forskningscenter Risoe. Risoe-R; Nr. 1567(DA)).

DTU Library

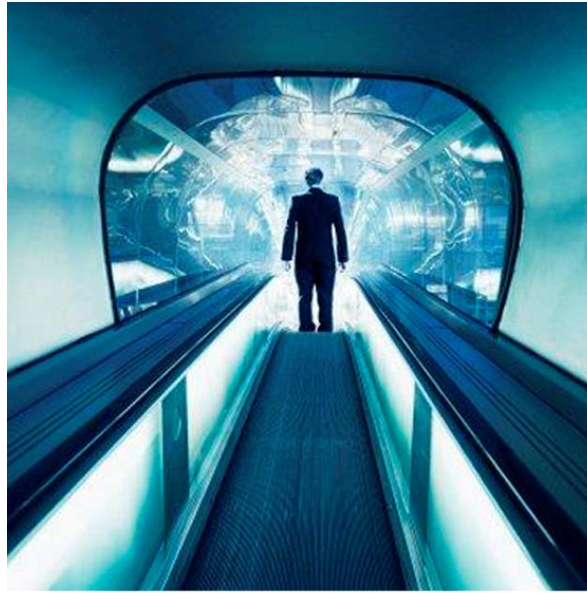
Technical Information Center of Denmark

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Risø-R-1567(DA)



METODENOTAT

ANVENDELSE AF FREMSYN I KOMMUNALE OG REGIONALE UDVIKLINGS- OG PLANSTRATEGIPROCESSER

Birgitte Rasmussen
Forskningscenter Risø

Flemming Madsen
Kultur & Kommunikation



Forfatter: Birgitte Rasmussen (Forskningscenter Risø) og Flemming Madsen (Kultur & Kommunikation)

Titel: Methodenotat om anvendelse af fremsyn i kommunale og regionale udviklings- og planstrategiprocesser

Resume:

Notatet indeholder forslag til tilrettelæggelse af et regionalt fremsyn med tilhørende beskrivelse af processens enkelte elementer delt i følgende faser: Definition og afgrænsning. Forberedende fase. SWOT analyse. Eksplorativ fase. Bearbejdning. Implementering. Formidling og præsentation. Identitetsproces. Strategi og handlingsplan.

Notatet giver en introduktion til forskellige fremsynsmetoder, videregiver erfaringer med disse metoder, herunder deres styrker og svagheder.

Endvidere gives en kort introduktion til andre tilgange til regional udvikling (bl.a. regionale innovationssystemer, den regionale konkurrenceevnemodel, cultural planning).

Notatet er rettet mod danske kommuner og regioner, som skal i gang med at udarbejde en planstrategi og en kommuneplan.

Risø-R-1567(DA)
November 2006

ISSN 0106-2840
ISBN 87-550-3533-7

Kontrakt nr.:

Gruppens reg. nr.:
1220079

Sponsorship:
Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling

Forside :
Grafisk design Lykke Mitchell.

Sider: 45
Tabeller: 9
Referencer: 26

Forskningscenter Risø
Afdelingen for Informationsservice
Postboks 49
DK-4000 Roskilde
Danmark
Telefon +45 46774004
bibl@risoe.dk
Fax +45 46774013
www.risoe.dk

Citater er tilladt og kan eftertrykkes med forfatterens tilladelse samt kildeangivelse.

Indhold

Forord 5

Om forfatterne 6

Resumé: Fremsyn i planstrategi og udviklingsproces 7

1 Tilrettelæggelse af et fremsyn 9

1.1 Faser i et fremsyn 10

2 Processens enkelte elementer 11

2.1 Definition af problemstilling 11

Fokus og målsætning 11

Organisering og ejerskab 11

2.2 Forberedende fase 11

Indikatorer 11

Rammebetingelser – interne og udefrakommende 12

Procesdesign og procesplanlægning 13

Typer af fremsyn 13

Indsamling af data og informationer 13

Benchmarking 13

2.3 SWOT analyse 14

2.4 Eksplorativ fase – fremtidsscenarier 14

Den kommunale virkelighed 14

Drivfaktorer og udefrakommende rammebetingelser 15

Fremtidsscenarier 19

2.5 Bearbejdning 21

Kritisk vurdering og robusthedstjek 21

2.6 Implementering 21

Forslag til indsatser og tiltag 21

Formidling og præsentation af resultaterne 22

2.7 Identitetsproces 22

Om lokal og regional identitet 22

Ved tilfældigheder eller over tid som følge af gentagelser og koncentration 23

Globaliseringen tegner et mere detaljeret verdenskort 23

Set indefra er identitet en kompleks størrelse 24

Identitet: Place Quality 24

Identitet under forandring 25

Har du siddet i Horsens?? 25

Identitetsproces 26

3 Om regionalt fremsyn 27

3.1 Tværgående og grænseoverskridende 27

3.2 De afgørende elementer for udviklingen 28

3.3 Arketyper i det regionale fremsyn 29

4 Kommuner, regioner, landsplan 31

4.1 Det kommunale niveau får flere opgaver 31

4.2 Det regionale perspektiv 31

4.3 Det regionale innovationssystem 32

4.4 Den regionale konkurrenceevnemodel 33

4.5 Landsplanen 33

Helhedsorienteret planlægning 34

4.6 Forskellige planlægningsformer 34

Integreret planlægning 34
Cultural planning 35

5 Metoder 36

- 5.1 SWOT-analyse 36
- 5.2 Scenarier 37
 - Hvordan bruges scenarier? 38
- 5.3 Personlige vurderinger 39
 - Interview 40
 - Visionsnotat 40
 - Et kritisk blik på personlige vurderinger 40
- 5.4 Spørgeskemaundersøgelser 41
 - Delphi-metoden 41
- 5.5 Andre participative teknikker 41
 - Fokusgrupper 41
 - Open space 41
 - Fremtidsværksted 41
 - Det lærende møde 42

6 Referenceliste 43

Forord

Målet for et fremsyn er at medvirke til at *kvalificere beslutninger* omkring fremtidige strategier, investeringer og forandringer indenfor et givet område eller en organisation.

Er det et mindre og klart afgrænset område, hvor interesserne er forholdsvis ensartede med en stor forhåndsviden, kan fremsynet kortes ned til en intensiv og kreativ proces.

Er området komplekst med mange niveauer, sektorer og interesser repræsenteret, som for eksempel, når det gælder hele kommunens fremtid, anbefaler vi en grundig proces, hvor den forberedende fase med dataindsamling og videnopbygning bliver vigtigere.

Vort mål er at give beslutningstagere, planlægnings- og udviklingsafdelinger i region og kommune et godt værktøj, som de kan anvende i udviklings- og planstrategiprocesser.

En værktøjskasse

Nøglen til forståelse af fremsyn ligger i brugen og kombinationen af forskellige typer af metoder og aktivitetsformer. Et fremsyn er en værktøjskasse, hvor de enkelte værktøjer kan kombineres på forskellig måde afhængig af problemstillingen og det område, som udsættes for et fremsyn. Udfordringen er at anvende netop det sæt værktøjer, der passer til situationen.

En proces

Vort forslag til hvordan en kommunal fremsynsproces kan tilrettelægges, bygger på ønsket om

- At inddrage politikere, borgere og erhvervsliv på en ny måde
- At få en forvaltningsmæssig tværgående proces
- At arbejde både fysisk, visionært og identitetsbaseret med kommunal udvikling
- At nå et slutprodukt, som giver en række muligheder for videre udvikling

En introduktion

Rapporten giver en introduktion til forskellige fremsynsmetoder, videregiver erfaringer med disse metoder, herunder også deres styrker og svagheder, samt eksempler på tilrettelæggelse af en fremsynsproces samt en liste over relevant litteratur.

Notatets rammer giver ikke mulighed for en kritisk diskussion af alle omtalte metoder og tilgange eller af de forudsætninger og antagelser, som de enkelte metoder bygger på.

Notatet er udarbejdet i samarbejde med Kultur & Kommunikation med støtte fra Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

Notatet skal tjene som baggrund og vejledning til metodediskussion ved planlægning og tilrettelæggelse af regionale og kommunale udviklingsprocesser.

Roskilde og København november 2006

Birgitte Rasmussen
Seniorforsker, Afdelingen for Systemanalyse

Flemming Madsen
Kultur & Kommunikation

Om forfatterne

Birgitte Rasmussen (seniorforsker, ph.d.) *Faglige kompetencer:* Teknologisk fremsyn; innovationssystemer og vidensamspil mellem forskning, industri og myndigheder; systembeskrivelse og strukturering af teknologi; forskningsprioritering; risikovurdering af teknologiske systemer; risikokommunikation; risikoperception; dialogprocesser og ny teknologi. *Processuelle kompetencer:* Ca. 20 års erfaring som projektleder og deltager i danske og internationale forskningsprojekter. Stor erfaring med samarbejde og procesfacilitering i tværfaglige projekter med danske virksomheder, myndigheder og organisationer vedrørende risikovurdering og teknologisk fremsyn. Ca. 30 års erfaring med organisering, politikformulering og deltagelse i frivilligt arbejde på kulturområdet.

Forskningscenter Risø udfører natur- og tekniskvidenskabelig forskning, der kan give det danske samfund nye teknologiske udviklingsmuligheder. Risøs særlige styrke er tværfaglige forskningsmiljøer, der giver mulighed for løsning af problemstillinger, der går på tværs af traditionelle faggrænser og kompetencer. *Forskningsprogrammet Teknologiscenarier* (Afdeling for Systemanalyse) varetager tværvideenskabelig forskning, metodeudvikling og rådgivning indenfor teknologisk fremsyn og innovation til brug for strategi-, beslutnings- og evalueringsprocesser for forskning og teknologi. Risø har været konsulent for flere nationale teknologiske fremsyn. Risø har endvidere erfaring med regionalt fremsyn.

Flemming Madsen, Kultur & Kommunikation. Flemming Madsen har en baggrund som musiker og har siddet i Statens Musikråd, Nordisk Musikkomite og en række offentlige udvalg. Han har været aftenskoleleder og drevet privat rejsebureau og bogforlag. Han var direktør for Dansk Musik Informations Center 1992-1996, hvor han var med til at øge eksportindsatsen for dansk musik i hele verden og stod i spidsen for udviklingen af Danmarks hidtil eneste oplevelsesøkonomiske vækstmiljø, Musicon Valley i Roskilde, i årene 2002-2005. Flemming arbejder med innovativ udvikling og processer, såvel på regionalt plan som virksomhedsplan. Siden 1996 har han drevet konsulentvirksomheden Kultur & Kommunikation, som har løst opgaver i hele Norden med særligt fokus på områderne kultur- og oplevelsesøkonomi i den kommunale og regionale kontekst samt offentligt-privat samarbejde og netværk. Flemming har medvirket til at etablere en række netværk blandt andet Musicon Valley's Vækstmiljø, Nordisk Idé Forum og Jenka, Creative Industries Network. Kultur & Kommunikation er facilitator for netværket 'Kreative Byer' i Hovedstadsområdet, et udviklingssamarbejde mellem 11 storkøbenhavnske kommuner. Konceptet breddes fra 2007 ud i andre dele af Danmark. Han er en efterspurgt foredragsholder og ordstyrer og medvirker ved debatter og konferencer i hele Norden. På hjemmesiden www.kulkom.dk, kan der downloades eksempler opgaveløsning og projekter.

Resumé: Fremsyn i planstrategi og udviklingsproces

Fremsyn i mindre udviklingsprocesser.

Fremsyn kan anvendes, når det gælder mindre og afgrænsede områder i den kommunale udvikling. Det kan gælde et fysisk bolig- eller erhvervsområde, et forvaltningsområde eller dele af den offentlige service, som har behov for forandring og en strategi for fremtiden.

Principper og værktøjer adskiller sig her ikke fra de større planstrategiprocesser, hvis elementer er beskrevet i det følgende, blot er mængden af nødvendige data og analyser, begrænset af det givne områdes karakter.

Fremsyn i planstrategien

Danske kommuner skal fra 1. januar 2007 i gang med at udarbejde en planstrategi og en kommuneplan, som skal træde i kraft fra 2009. Det er en opgave, som præges af strukturreformens ændringer af det planpolitiske landskab. Regionerne skal ikke længere planlægge fysisk, men alene udforme strategier. Kommunerne får større råderum.

Fra defensiv til offensiv

Skal planstrategier og planer være 'inddæmmende og begrænsende' med det formål at forhindre skader på natur, miljø og boligområder – eller skal de være offensive, strategiske redskaber i den kommunale og regionale udvikling?

Fra indhold og vision til fysisk plan

Vi ser planer som strategiske udviklingsredskaber. Den fysiske plan formuleres ud fra visioner og planer for udvikling. For det givne område eller projekt, eller for kommunen som helhed med hensyn til bosætning, erhvervsliv, borgerservice, fritid og kultur.

Flere forvaltninger inddrages

Traditionelt er hovedansvaret for planstrategi og kommuneplan hos planafdelingen. Fremsynet inddrager andre forvaltningsafdelinger med henblik på at fremme hensynet til og øge kompetencerne indenfor de 'bløde områder' i udviklingsprocessen.

Et redskab til kvalificering af beslutninger

Anvendelsen af fremsyn er et redskab til at kvalificere beslutninger, som politikere, ledere, borgere og erhvervsliv skal tage omkring fremtiden. Grundlaget er Risøs erfaringer indenfor områder som energi- og miljøteknologi, landbrug, nano- og robotteknologi, hvor fremsyn har hjulpet politiske prioriteringer af komplekse forskningsområder.

Data, analyse og viden

Et fremsyn bygger på grundige indledende analyser af de nødvendige data om for eksempel demografi, erhvervsstruktur og klynger, markeds- og konkurrentforhold, benchmarks samt globale trends og udviklingstræk. Herved tilvejebringes et fælles videngrundlag, som kvalificerer dem visionære proces.

Kobling af hard facts og udviklingsprocesser.

Risøs metodik og erfaringer er koblet med Kultur & Kommunikations mangeårige praksis i kommuner og organisationer med udvikling af strategier og projekter i inddragende og netværksskabende processer. Herved bliver fremsynet til et praktisk værktøj, som kombinerer troværdighed og validitet med hensyntagen til proces og inddragelse.

Inddragelse og engagement, roller og ansvar

Et fremsyn kan inddrage og engagere alle grupper af interessenter i processen og skabe et entusiastisk medspil, baseret på en oplevelse af kvalitet i processen gennem grundig forberedelse og videnopbygning samt klar fordeling af roller og opgaver.

Arbejdsdeling mellem aktørerne

Procesdesignet involverer forskellige grupper af aktører på forskellige tidspunkter. Forvaltning, forskere og konsulenter gør forarbejdet med analyse, data-indsamling og præsentation – mens politikere, borgere og erhvervsliv kommer ind i visionsproces og fremtidsscenarioer.

Fremtidsvisioner og konkrete handlingsforslag

Processens resultat er nogle mulige fremtidsscenarioer for det givne område, set i et regionalt, nationalt og globalt perspektiv.

Endvidere en række konkrete handlingsforslag, som kan fremme visionerne.

Høringsprocesser: Engagement gennem oplevelse

Når processen er tilendebragt, kan forslagene sendes til høring, og der kan afholdes spændende og oplevelsesrige borgermøder, hvor scenarierne kan animeres og fremstilles kreativt i form af udstilling, installation, dramatisering og rollespil. Fremtiden er et fri-rum for fantasi og kreativitet, som stimulerer og inspirerer til fortolkning og oplevelse.

Identitetsproces

Fremsynet kan være grundlaget for eller forløbe parallelt med en identitetsproces, som inddrager historie og kultur. Denne proces og fremstillingen heraf giver mulighed for brede inddragende aktiviteter såvel internt i organisationen, som i omverdenen, for eksempel på skoler og institutioner, i foreninger, på kulturinstitutioner og kunstnergrupper.

Regionalt og kommunalt

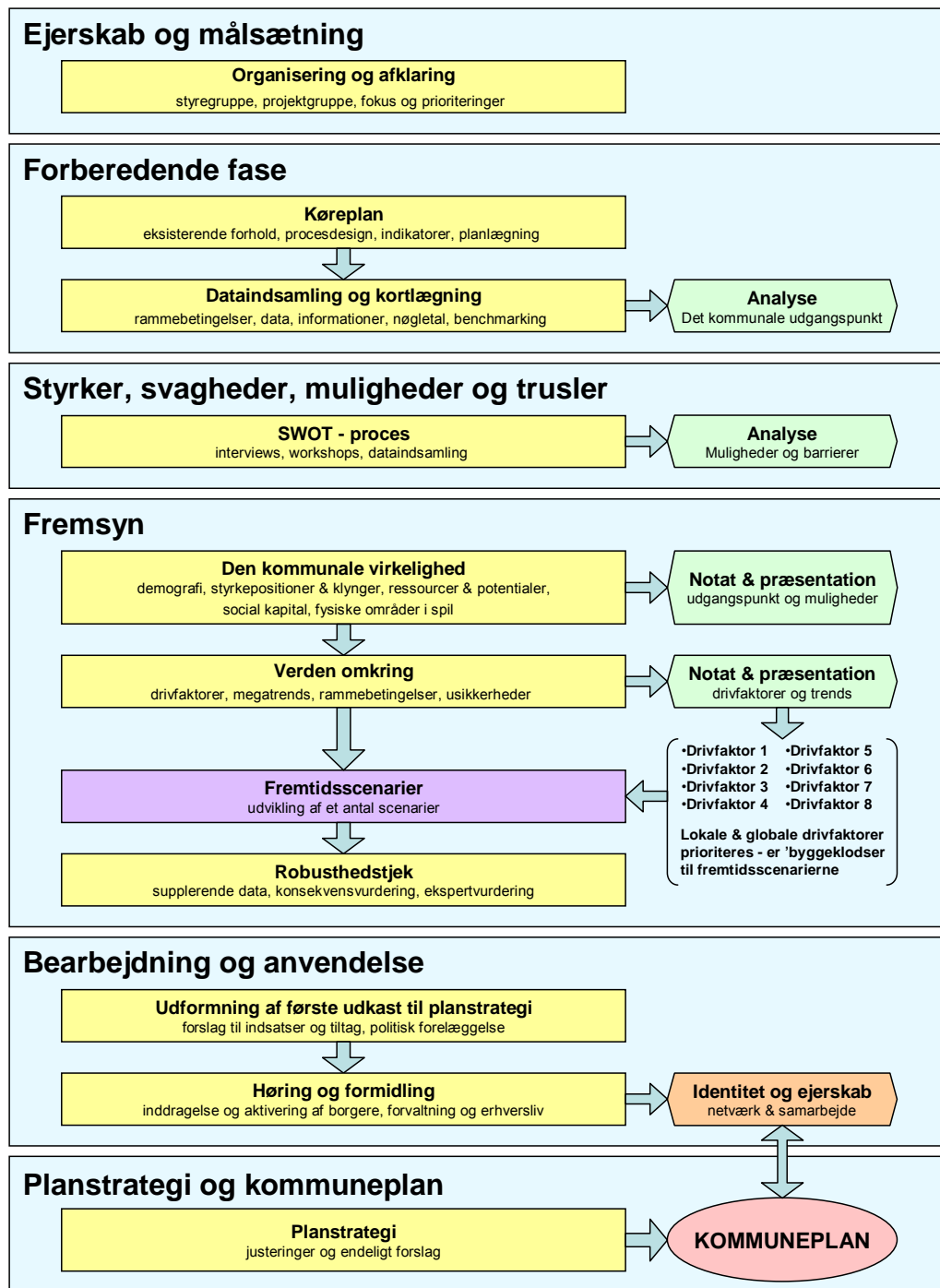
I det følgende anvender vi begrebet 'regionalt fremsyn', fordi dette er accepteret i plan-terminologien som begreb. Det er vigtigt at understrege, at de opstillede metoder og forslag er møntet på både det regionale og lokale niveau.

Regionalt samarbejde mellem flere kommuner

Flere kommuner kan samarbejde om identitetsproces og fremsyn. Samarbejde vil øge gennemslagskraften i forhold til det omkringliggende samfund og øge ressourcerne til at gennemføre de nødvendige tiltag.

1 Tilrettelæggelse af et fremsyn

I det følgende har vi opstillet et forslag (se Figur 1) til en faseopdelt fremsynsproces, som bygger på Risø's erfaringer med teknologiske fremsyn, på Kultur & Kommunikations erfaringer med strategisk udvikling og clusterbygning i den regionale og kommunale kontekst. Det skal understreges, at der findes flere måder, hvorpå regionale fremsyn kan tilrettelægges og gennemføres.



Figur 1. Fremsynsproces i den kommunale planstrategi.

1.1 Faser i et fremsyn

Fremsynets første faser er af forberedende og eksplorativ karakter, hvor der ledes/søges efter idéer, inspiration, faktuelle oplysninger. Fremsynets afsluttende faser kan karakteriseres som konvergerende med fokus på evaluering, indsnævring af valgmuligheder samt opbygning af beslutningsgrundlag og strategi.

Et regionalt eller lokalt fremsyn kan indeholde faserne præsenteret i Tabel 1. Det skal bemærkes, at når plan09 og kommuneplanen opføres til slut i processen, er det for at angive, at de indholdsmæssige mål, vision og identitet kommer før, den fysiske plan afsluttes og færdiggøres. I praksis inddrages registrering af de fysiske arealer allerede i den indledende fase og følger udviklingsprocessen i alle dens faser, således at de fysiske muligheder og begrænsninger hele tiden får lov at spille ind i processen og derved medvirke til at gøre den realistisk og anvendelig i udviklingsprocessen videre frem.

Tabel 1. Faser i et fremsyn

Note: SWOT-proces og Identitetsproces er valgmuligheder, som vi anbefaler, men som ikke er nødvendige for at gennemføre et fremsyn.

FASE	HOVEDAKTIVITET
Definition og afgrænsning	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus og målsætning. • Organisering og ejerskab
Forberedende fase	<ul style="list-style-type: none"> • Indikatorer for målopfyldelse • Rammebetingelser – interne og udefrakommende • Procesdesign og procesplanlægning • Indsamling af data og informationer • Benchmarking
<i>SWOT-analyse</i>	> <i>Databaseret SWOT-processer med deltagelse af bredt sammensat aktørkredse</i>
Eksplorativ fase - fremtidsscenarier	<ul style="list-style-type: none"> • Den kommunale virkelighed, det fysiske råderum i kommunen og dets udviklingsmuligheder • Drivfaktorer og udefrakommende rammebetingelser • Fremtidsscenarier
Bearbejdning	<ul style="list-style-type: none"> • Kritisk vurdering og robusthedstjek af de identificerede scenarier, samt vurdering af deres betydning for regionens fremtidige udvikling.
Implementering	<ul style="list-style-type: none"> • Forslag til indsatser og tiltag
Formidling og præsentation	<ul style="list-style-type: none"> • Formidling og præsentation, f.eks. i form af brochurer, seminarer, konference el. lign.
<i>Identitetsproces</i>	<ul style="list-style-type: none"> > <i>Borgerinddragelse bredt gennem møder og kreative processer</i> > <i>Pædagogiske aktiviteter på skoler og institutioner</i> > <i>Formulering af identitet og værdier</i>
Strategi og handlingsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Formulering af handlingsplan og strategi • Delstrategier • Satsningsområder • Projektforslag
Plan 09 og kommunalplan	<ul style="list-style-type: none"> • Fysisk plan • Høringsprocedure • Politisk behandling

2 Processens enkelte elementer

2.1 Definition af problemstilling

Fokus og målsætning

Af og til findes der en klar og utvetydig hovedudfordring for en given kommune eller region. Dette kan til eksempel være formuleret i eksisterende kommuneplaner, strategier og politikker samt defineret af de fysiske områder, som er i spil for fremtidig udvikling. Hvis der ikke er en klar målsætning, må det første skridt i selve fremsynsprocessen være at identificere og skabe enighed om, hvad der er problemstillingen.

Det er en forudsætning for en succesfuld gennemførelse af fremsynet, at alle parter er klar over og har sammen forventninger til, hvad processen og resultaterne skal bruges til, samt hvilke beslutninger som skal træffes på baggrund af fremsynet. Det skal afklares, om det regionale fremsyn er en enkeltstående proces, eller hvordan fremsynet er placeret i forhold til eksisterende politikker og strategier.

Det væsentligste er at få en første afgrænsning og definition af fokusområde og målsætning. Denne første afgrænsning kan omfatte en indledende identifikation af væsentlige indikatorer, kritiske elementer, betydende udviklingstendenser og usikkerheder.

Et regionalt fremsyn kan gennemføres med forskellige tidshorisonter, og det skal til start overvejes, hvilken tidshorizont der skal arbejdes med, f.eks. 5 år, 10 år eller 15 år.

Organisering og ejerskab

Det regionale fremsyn må have en klart defineret projektejer eller opdragsgiver, der er ansvarlig for den overordnede tilrettelæggelse af processen, og som helst skal repræsentere den organisation/institution/gruppering, der skal anvende resultaterne. Opdragsgiver er ofte repræsenteret af en styregruppe, der i det daglige kan tale på opdragsgivers vegne i forhold til den udførende projektgruppe. I fremsynets første fase skal det aftales, om der skal nedsættes en styregruppe og hvis ja, hvordan denne skal bemandes.

Det regionale fremsyn gennemføres af en projektgruppe, der helst skal omfatte både metodiske og processuelle kompetencer samt personer med godt kendskab til kommunen eller regionen. Projektgruppen vil typisk bestå af 3-6 personer.

2.2 Forberedende fase

Indikatorer

Ligesom det er vigtigt at afgrænse og definere en klar målsætning med fremsynet, er valget af indikatorer essentielt. I tilknytning til de enkelte mål skal der defineres indikatorer (dvs. måledimensioner), som efterfølgende kan bruges til at belyse graden af mål-opfyldelse. Indikatorer kan være kvantitative eller kvalitative, og de kan være simple eller komplekse og sammensat af flere faktorer. Fastlæggelse af indikatorer kan også ses som et element i præcisering af målsætning for fremsynet, da der vil være en sammenhæng mellem målsætning og belysning af mål-opfyldelse. I valget af indikatorer bør også indgå overvejelser om, hvilke typer af data der kan og skal indsamles i forbindelse med den enkelte indikator.

Diskussion og valg af indikatorer kan tage udgangspunkt i de indikatorer, som benyttes i forbindelse med den regionale konkurrenceevne-model [8], se afsnit 4.4. En anden mulighed er at tage udgangspunkt i nøgledimensionerne i modellen for det regionale innovationssystem, se afsnit 4.3.

Rammebetingelser – interne og udefrakommende

En regions eller kommunes fremtidige udvikling vil afhænge af [2]:

- regionen eller kommunens *egen dynamik* og indre drivfaktorer, herunder *konflikter og divergerende strategier* mellem aktører af betydning for regionens udvikling
- nationale, transnationale og globale *udviklingstendenser* (megatrends) og *usikkerheder* som vil have betydning for regionen.

Indledningsvis kan det være en fordel at tage udgangspunkt i fire kritiske ressourcer, som er elementer i regionens egendynamik, og som den regionale udvikling vil være afhængig af, nemlig [1], [9]:

- *lokale institutioner* (dvs. spørgsmål vedrørende styreform i relation til politikker, politisk kompetence, effektiv forvaltning og bred offentlig debat om politik og udvikling)
- *erhvervsstruktur* (væsentlige økonomiske træk, markedsmuligheder og erhvervsdynamik)
- *videninfrastruktur* (F&U, uddannelse og erhvervsuddannelse samt videns- og teknologioverførsel)
- *socialkapital* (uformelle relationer og netværksamarbejde, tillid, solidaritet, tilhørsforhold, medborgerskab, menneskelig udvikling m.m.)

I den forberedende fase skal der ligeledes gennemføres en første vurdering af kritiske emner og udefrakommende udviklingstendenser, som allerede har eller kan få betydning for regionens udviklingsmuligheder. For at sikre en så dækkende vurdering som mulig anbefales det, at der i denne del af processen inddrages deltagere repræsenterende forskellige kompetencer, ekspertiser og interesseområder. Det kan endvidere være nødvendigt at gennemføre supplerende interviews eller anden form for dokumentationsindsamling.

Denne del af fremsynet kan gennemføres som en workshop efter følgende skabelon:

- Projektgruppen udarbejder et notat med et første bud på kritiske emner og rammebetingelser af betydning for kommunen og regionen.
- Der inviteres 15-20 deltagere, der dækker de væsentligste faglige kompetencer og interesseområder. Udpegningen sker i samråd med styregruppen eller anden repræsentant for opdragsgiver.
- Workshoppen indledes med en præsentation af projektgruppens notat.
- Det faglige notat diskuteres bredt.
- De væsentligste emner og tendenser udpeges og deres betydning for regionen vurderes. Dette kan f.eks. være 5 væsentlige udfordringer for regionen.
- Projektgruppen dokumenterer workshoppens resultat i et notat med fokus på at beskrive og argumentere de for regionen betydningsfulde kritiske emner og rammebetingelser.

Procesdesign og procesplanlægning

Der skal aftales tidsplan samt ressourceforbrug til gennemførelse af fremsynet. Dette kan bl.a. omfatte aftaler omkring inddragelse af det kommunale/regionale embedsværk i processen.

Det skal overvejes, hvordan der kan opbygges momentum i processen. Dette omfatter bl.a. overvejelser om, hvordan det kan gøres attraktivt for de betydende aktører at deltage i fremsynsprocessen.

Endelig skal det drøftes, hvordan processen fortløbende skal formidles og hvordan resultaterne skal præsenteres. Udenlandske erfaringer peger på, at "awareness seminars" og lignende er vigtige tidligt i processen for at sikre tilstrækkelig bred interesse og deltagelse under processen. Der kan være tale om workshops eller seminarer, delrapporter, nyhedsbreve, hjemmesider, osv. Det er selvfølgelig vigtigt på forhånd at overveje, hvilke budskaber der skal leveres til hvilke personer, grupper eller organisationer – og så vælge formidlingskanaler herefter.

Typer af fremsyn

Der kan skelnes mellem forskellige typer af fremsyn, og det skal medtages i de indledende overvejelser i forbindelse med planlægningen [1]:

- *Bottom-up eller top-down.* Der kan for det første skelnes mellem aktiviteter, der styres bottom-up eller top-down. Top-down processerne er rettet mod at indsamle viden og mindre fokuserede på samspil og netværkssamarbejde. Bottom-up processer er mere deltagerorienterede og dialogbaserede. Bottom-up processer giver øget legitimitet, men processen er normalt mere tids- og ressourcekrævende og vanskeligere at tilrettelægge.
- *Proces- eller produktorientering.* Produktorientering er nødvendig, hvis formålet med fremsynet er rette mod bestemte beslutninger eller politikfastlæggelse. Procesorientering er derimod rettet mod opbygning af sociale netværk og den viden, der er koncentreret hos forskellige interessenter om, hvem der er hvem, og hvem der ved hvad og tænker hvad.

Indsamling af data og informationer

Med udgangspunkt i de identificerede kritiske emner og rammebetingelser gennemføres i denne fase en kortlægning og indsamling af data og informationer. Kortlægning skal endvidere forholde sig til tilgængelighed, pålidelighed og kvalitet af data og informationer.

Indsamling af data og informationer kan foretages via interviews, rapporter (f.eks. analyser af regionernes konkurrenceevne, analyser fra erhvervsråd og erhvervscentre, analyser gennemført i kommunalt regi), websider, vision/position notater m.m.

Indsamlingen af data og informationer relateret til kreativitet og egen dynamik bør give et så realistisk billede som muligt af de kreative kompetencer samt regionens egen dynamik og indre drivfaktorer herunder konflikter og divergerende strategier mellem aktører af betydning for regionens udvikling.

Benchmarking

Endvidere kan benchmarking i forhold til konkurrerende regioner inddrages. Benchmarking betyder i denne sammenhæng sammenligning af kommunens eller regionens præ-

stationer, rammebetingelser, egen dynamik osv. med andre relevante geografiske enheder. Udvalges af geografiske enheder til benchmarking skal indeholde overvejelser om hvilke, der ud fra en konkurrencemæssig synsvinkel er relevante, f.eks. naboregioner eller regioner med sammenlignelige ønsker til fremtidig udvikling.

2.3 SWOT analyse

På dette trin i forløbet kan der med fordel gennemføres en SWOT analyse. SWOT er den engelske forkortelse for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats, det vil sige styrker, svagheder, muligheder og trusler. Der er tale om et forholdsvis groft, men praktisk orienteret værktøj. Hovedformålet er at give et billede og vurdere de stærke og svage sider for en given kommune/region samt de forandringer, der kan ske i omgivelserne, (metodebeskrivelse se afsnit 5.2).

En SWOT analyse kan samle de forskellige informationer, data og synspunkter og give et overblik over kommunens/regionens status på et givent tidspunkt. Endvidere kan der suppleres med interviews og workshop. SWOT analysen vil på denne måde være et godt fundament for det videre forløb.

2.4 Eksplorativ fase – fremtidsscenarioer

Den kommunale virkelighed

Betingelsen for succesfulde fremsynsprocesser er involvering af alle relevante aktører allerede fra starten af fremsynsprocessen [12]. Det skal aftales, hvilke aktører som er betydende i de forskellige faser af forløbet, og som derfor skal involveres i det regionale fremsyn, f.eks. med udgangspunkt i koblingen mellem aktørgrupper og fremsynets enkelte faser på Figur 2.

Aktørgruppen, som skal involveres i udvikling af fremtidsscenarioer, har ikke nødvendigvis været involveret i den forberedende fase. På dette trin i processen foreligger en bruttoliste omfattende målsætninger og indikatorer for fremtidig udvikling samt en identifikation af rammebetingelser med tilhørende indsamling af data og informationer. Det er centralt, at aktørgruppen bibringes dette materiale med mulighed for efterfølgende behandling, til eksempel på en workshop (se Boks 1), med henblik på at deltagerne udvikler en fælles forståelse af den kommunale virkelighed og fremtiden, som kan danne udgangspunkt for det videre arbejde med udformning af fremtidsscenarioer.

For at sikre en tværgående helhedsvurdering er det centralt at sammensætte gruppen af aktører således, at emnet får en bred dækning gennem forskellige faglige og personlige tilgange. Da aktørgruppen i høj grad skal arbejde kreativt og med langsigtede perspektiver, har både deltagerens faglige viden og personlige egenskaber betydning. Endvidere bør aktørgruppen sammensættes, så man får repræsentanter fra erhvervsliv, myndigheder, organisationer, foreninger samt evt. ”skæve hoveder” med interessante synspunkter. Køns- og aldersmæssig afbalanceret sammensætning nævnes ligeledes som vigtig i bl.a. tyske og britiske erfaringer. Aktørgruppen kan udvælges ved brug af co-nomineringsproces, se afsnit 5.3.

	Definition af problemstilling	Forberedende fase	Eksplosiv fase - fremtids-scenarier	Bearbejdning	Implementering
Projektgruppe					
Styregruppe					
Opdragsgiver					
Embedsmænd					
Politikere					
Foreninger (kultur, idræt, sociale)					
Kommunale institutioner					
Andre institutioner og organisationer					
Handel og erhvervsliv					
Eksperter					

Figur 2. Aktørmodel

Boks 1. Eksempel på workshop: Den kommunale virkelighed

09:00-09:30	Velkomst og præsentation af deltagerne
09:30-10:00	Præsentation af fremsynsprojektet og de 3 workshops
10:00-10:30	Fremlæggelse af det udsendte materiale
10:30-11:00	Kaffepause
11:00-12:00	Diskussionen af kommunens/regionens styrkepositioner og potentialer
12:00-13:00	Frokost
13:00-13:45	Diskussion af kriterier for udpegning af områder af særlig betydning for kommunen/regionen
13:45-14:30	Diskussion af indikatorer for målopfyldelse
14:30-15:00	Kaffepause
15:00-16:00	Første udpegning af 3-5 områder med tilhørende indikatorer med særlig betydning for kommunen/regionen inden for en tidshorisont på 10 år
16:00-16:15	Afsluttende kommentarer og bemærkninger

Drivfaktorer og udefrakommende rammebetingelser

Regional udvikling vil som anden udvikling være betinget af generelle tendenser for samfundsudviklingen. Internationale og nationale udviklingstendenser vil danne rammebetingelser for lokal- og regionaludvikling. Regionale aktører vil have meget ringe muligheder for at påvirke disse udviklingstendenser. I strategiudviklingen for kommunal og regional udvikling er det derfor nødvendigt at forholde sig til de fremtidige og udefrakommende rammebetingelser.

Der er ingen endegyldig metode, der kan sikre, at alle relevante faktorer tages i betragtning, men ofte indledes med en identifikation og diskussion af såkaldte drivfaktorer, der

enten kan være fremadbærende eller være en barriere for den ønskede udvikling (på engelsk: carriers and barriers). Tabel 2 indeholder eksempler på kategorier af drivfaktorer.

Det er væsentligt, at prioritering og udpegning af de mest betydende udfordringer og drivfaktorer sker på en struktureret og en for tredje part gennemskuelig måde.

Tabel 2. Eksempler på generiske drivfaktorer

Drivfaktor	Eksempler
Demografi	familiestrukturer, alderssammensætning, etniske strukturer, arbejdsstyrkens sammensætning, migration, mobilitet
Teknologi	teknologisk infrastruktur, anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi, deltagelse i kompetenceklynger
Økonomi	skattegrundlag (borgere, virksomheder), vækstpotentialer, udbygningsmuligheder
Miljø og energi	forurening, lugtgener, ressourceoptimering, forsyning (el, vand, varme m.m.), bæredygtighed
Natur	sårbare recipienter, seværdigheder, særpræg, biodiversitet
Erhverv	arbejdspladser, arbejdspladser, pendlere, erhvervsstruktur, arbejdsmiljø, iværksættere
Sociale	sundhed, pleje, omsorg, boligstandard, boligmasse, sociale prioriteringer
Viden	uddannelsesinstitutioner, skoler, videninstitutioner, uddannelsesniveau, virksomheder
Kultur	institutioner, personer, foreninger, attraktioner, begivenheder, aktiviteter, kulturelle værdier, historie
Politik	identitet, profil, styring og ledelse, omdømme, specifik regulering og lovgivning, værdigrundlag

I diskussionen af drivfaktorer bør også inddrages de såkaldte megatrends, som kan karakteriseres som udviklingstendenser på nationalt og internationalt niveau. Disse er generelle, overordnede udviklingsmønstre i samfundet, der er stabile nok til, at de vil fortsætte deres kurs på trods af foranderlige samfundsforhold. Megatrends kan beskrives på flere måder. Nogle kan karakteriseres som faktuelle fremskrivninger af kendte udviklingstendenser som f.eks. befolkningsvækst, ændret demografisk sammensætning af befolkningen, økonomisk vækst med deraf følgende pres på ressourcer. Andre megatrends er mere komplekse i højere grad orienteret mod arbejdsmarked, service og livskvalitet.

Tabel 3. Betydende megatrends

<i>Globalisering</i>	Globalisering kan defineres som vækst i økonomiske og sociale aktiviteter, som overskrider politisk definerede nationale og regionale grænser. Det er en udbredt forståelse, at globaliseringen byder på store udfordringer - og tilsvarende store muligheder - for det fremtidige arbejdsmarked. Resultatet af den økonomiske globalisering er først og fremmest stærkere konkurrence på produkter men også på evne til at uddanne og tiltrække kvalificeret arbejdskraft.
<i>Det aldrende samfund</i>	Aldrende befolkninger udfordrer alle OECD-lande i de kommende år. Aldring i samfundsmæssig forstand betyder flere ældre både relativt og absolut: I Danmark er der i dag 4½ person i erhvervsaktiv alder for hver person over 64 år, og i 2035 ventes der kun at være 3. Udviklingen mod en større og større ældreandel i befolkningen forventes at tiltage i hvert fald til og med år 2040. Ændret befolkningssammensætning betyder større krav på en række områder, f.eks. sundhed, omsorg, bolig og oplevelser, og mindre arbejdskraftudbud til at indfri kravene.

<i>Vidensamfundet</i>	Viden- eller informationsamfundet er kendetegnet ved dominans af informationsteknologien samt informations- eller videnfunktioner. Både inden for den overordnede samfundsstyring og i virksomheder samt offentlige institutioner er viden og information samt adgang til samme blevet en magtfaktor og en konkurrenceparameter. Viden er blevet et nøgleord. Men viden ikke er en simpel kvantificerbar ting. Viden eksisterer i forskellige former, og viden er et komplekst, ikke et simpelt fænomen. I kombination med den øgede liberalisering af handel og kapital har informationsteknologiens udvikling betydet afgørende ændringer for placering af virksomheder, organisering, arbejdsdelinger m.m.
<i>Pres på ressourcer</i>	Som følge af befolkningstilvækst og økonomisk vækst forventes det globale energiforbrug at stige. Det gælder især de nye industrilande (primært i Asien og Sydamerika) men også i mindre udviklede lande (i eksempelvis Afrika). Disse landes andel af det globale energiforbrug vil stige fra ca. 35 % i 1990 til 60 % i 2050. På europæisk plan forventes den samlede energiefterspørgsel at være steget med 35 % inden år 2030 sammenlignet med i dag. Ifølge OECD vil befolkningstilvækst, økonomisk vækst og globalisering også fremover vil have et betydeligt miljøtryk med mindre der iværksættes stærke regulerende tiltag for at beskytte økosystemet og de vitale ydelser, som er afhængig af et fungerende økosystem. Det må forventes, at begreber som bæredygtighed, grøn teknologi og ressourceoptimering vil få stor betydning for fremtidig teknologiudvikling.
<i>Dematerialisering af produktion</i>	Det stigende pres på klodens ressourcer og tidens enorme investeringer i informationsteknologi, elektroniske tjenester og underholdningsindustrien antyder tilsammen at de kommende års vækst væsentligst vil være immateriel.
<i>Sundhed og sikkerhed</i>	Som følge af stigende velstand er der i den rige del af verden øget efterspørgsel på områder som sundhed, helbred og velvære. Det vil give anledning til ny adfærd, nye produkter og nye former for forbrug. Sikkerhed i mange forskellige betydninger (stats- og individniveau) vil ligeledes få stor betydning. Dette indbefatter militære og terrortrusler samt den individuelle sikkerhed i form af bl.a. overvågnings- og alarmsystemer.
<i>Individualisering</i>	I takt med den øgede globalisering vil der udvikles et behov for at skabe identitet og særpræg på flere niveauer – til eksempel kan det blive af betydning at sikre den kulturelle divergens individuelt, lokalt og regionalt. Den økonomiske og teknologiske udvikling vil parallelt være drevet af på den ene side udviklingen af en global kultur og økonomi og på den anden side krav om produkter og serviceydelser, der kan være med til at skabe og underbygge brugernes ønsker om identitet, livsstil og særpræg
<i>De nye økonomier immatrielle økonomier</i>	Igen som følge af stigende velstand er der i den rige del af verden stigende efterspørgsel efter underholdning og oplevelser. Flere og flere virksomheder på tværs af brancher arbejder med oplevelser og forholder sig til begrebet oplevelsesøkonomi. Det giver derfor mening at tale om oplevelsesøkonomi som en megatrend.
<i>Informations- og kommunikationsteknologi</i>	Den digitale udvikling betyder, at grænserne mellem tele-, IT- og radio/TV-sektorerne er under nedbrydning. Enhver form for kommunikation kan digitaliseres og kan distribueres på mange forskellige medier/platforme. Det vil i fremtiden blive stadig vigtigere at gøre IKT-produkter og –services tilgængelige, relevante og personlige ved at indtænke intelligens og viden om brugernes ønsker og behov. Den organisatoriske del af infrastrukturen omfatter både IT-infrastruktur og informationsinfrastruktur. Det vil her være en væsentlig opgave at udvikle uniforme informationssystemer, som kan styre og koordinere aktivitet mellem forskellige teknologiske platforme.

Et centralt element i udviklingen og udformningen af fremtidsscenarier er at prioritere og udpege de mest betydende udfordringer, drivfaktorer og tendenser, som efterfølgende kan gøres til genstand for en målrettet og fokuseret indsats.

Identifikation og udvælgelse af drivfaktorer kan gennemføres som del af en workshop, se (Boks 2). For hver udfordring/emne gennemføres en brainstorm, hvor deltagerne giver

bud på de drivfaktorer (fremadbærende og barrierer) som vil have betydning for udvikling og realisering af den pågældende udfordring/emne. Drivfaktorerne skal omfatte alle områder af relevans, se Tabel 2 og Tabel 3.

Nogle drivfaktorer vil formentlig være forskellige formuleringer af den samme drivfaktor. Derfor skal det i løbet af processen overvejes, om nogle formuleringen skal slås sammen eller formuleres skarpere. Der kan også være brug for, at faktorer samles under en overskrift.

Denne del af processen afsluttes med, at projektgruppen/konsulenten sammenskriver drivfaktorerne til en bruttoliste ud fra diskussioner og argumenter fremført under workshopen. Dette bør resultere i en samlet bruttoliste på helst ikke mere end 20-25 drivfaktorer, f.eks. på en form som vist i Tabel 4.

Tabel 4. Vurdering af drivfaktorer

	DRIVFAKTORER	
	fremadbærende	barrierer
Udfordring/emne 1		
Udfordring/emne 2		
.....		
Udfordring/emne N		

Udvælgelse af de betydende drivfaktorer

Det næste skridt er at diskutere og vurdere drivfaktorerens dynamik og på dette grundlag foretage en udvælgelse af de mest betydende drivfaktorer. Til støtte for denne udvælgelse kan drivfaktorerne placeres i en matrice med fire kvadranter, som skitseret på Figur 3. De to overordnede parametre i struktureringen af drivfaktorer er ”drivfaktorens indflydelse” og ”drivfaktorens usikkerhed (usikkerhed på udfaldet af udviklingen)”. I matricen er det drivfaktorerens relative placering, der er vigtig. Strukturering og udvælgelse af drivfaktorer foregår ofte som en gruppeproces, og udsagn og kommentarer om drivfaktorerens placering i matricen noteres til senere brug.



Figur 3. Gruppering og udvælgelse af drivfaktorer

Udvælgelsen kan foretages ved en spørgeskemaundersøgelse som gennemføres enten blandt workshoppenes deltagere eller blandt en bredere kreds. Spørgeskemaet kan struktureres som vist i nedenstående, hvor deltagerne skal vurdere hver drivfaktor for hver af de to dimensioner.

	BETYDNING					USIKKERHED				
	lav				høj	lav				høj
Drivfaktor 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drivfaktor 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
....										
Drivfaktor N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørgeskemaet behandles efterfølgende statistisk, således at drivfaktorerne bliver fordelt på de fire kategorier, og hver enkelt drivfaktor plottes ind i et usikkerheds/indflydelsesdiagram som indikeret på Figur 3. Endvidere kan til eksempel beregnes standardafvigelser som en indikation af enigheden blandt de adspurgte.

Boks 2. Eksempel på workshop: Drivfaktorer og udefrakommende rammebetingelser

09:00-09:20	Introduktion til dagens program
09:20-10:30	Bestemmelse af samfundsmæssige drivfaktorer (megatrends) - sammenkædning og gruppering af faktorer
10:30-11:00	Kaffepause
11:00-12:15	Bestemmelse af drivfaktorer for udviklingen i kommunen/regionen - sammenkædning og gruppering af faktorer
12:15-13:15	Frokost
13:15-14:45	Prioritering af de væsentligste drivfaktorer på basis af dimensionerne usikkerhed og betydning
14:45-15:15	Kaffepause
15:15-16:00	Diskussion af resultater samt introduktion til workshop om scenarier

Fremtidsscenarier

Næste step i processen er at formulere fremtidige udviklingsmuligheder i form af scenarier. Dette kan til eksempel foregå på en workshop, se Boks 3.

Scenarier er systematiserede forestillinger om alternative billeder af en organisations muligheder og omverden, opbygget over forskellige udfald af udviklingstendenser, der kan forventes at have betydning for den aktuelle problemstilling. Scenarier er historier, der beskriver forskellige, men plausible fremtider.

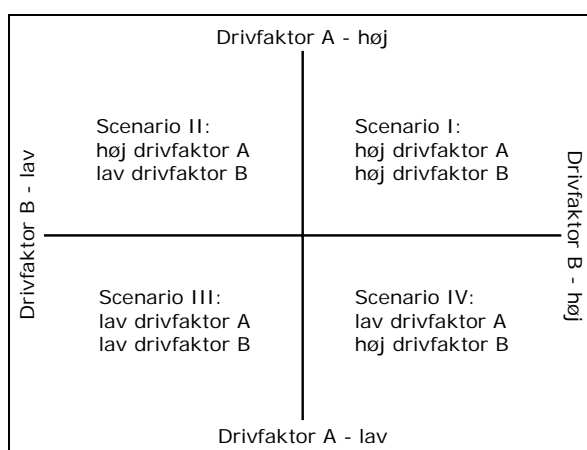
Scenarier karakteriseres af at:

- de omhandler uforudsigelige (eller vanskeligt forudsigelige) elementer i fremtiden
- de strukturerer den i dag eksisterende viden på en konsistent måde
- de skal identificere sandsynlige (plausible) alternativer i fremtiden
- de kan indeholde diskontinuiteter
- de kan være såvel kvalitative som kvantitative

På samme måde som der findes forskellige typer af scenarier, findes der forskellige metoder eller teknikker til at udvikle disse scenarier. Ofte vil der være tale om kvalitative og intuitive scenarie-processer.

Scenarier kan udvikles i grupper, hvor man identificerer forskellige betydende, men højst usikre drivfaktorer og udvikler 2-4 forskellige sandsynlige fremtider. En anden mulighed er, at projektgruppen eller konsulenten udvikler scenarier som efterfølgende diskuteres af de relevante parter.

De kritiske usikre drivfaktorer danner grundlag for konstruktionen af et såkaldt scenariokryds. Som regel vælges de to eller tre mest relevante af disse drivfaktorer og repræsenteres grafisk som vist på Figur 4.



Figur 4. Scenariokrydset

Her kan det ses hvordan kombinationerne af to kritiske usikre drivende faktorer, kan danne grundlag for fire scenarier. Bemærk at de forudsigelige faktorer/begivenheder vil påvirke alle fire scenarier.

Hvis tre eller flere akser indgår i scenariokrydset, vokser antallet af mulige scenarier eksponentielt. Det kan derfor være nødvendigt først at skitsere en række mini-scenarier for derefter at udvælge de to til fire mest relevante scenarier, der bedst understøtter scenariestudiets formål

Afslutningsvist 'nedskrives' de udvalgte scenarier. Dette sker ofte som en serie essays om de mulige fremtidige udviklinger. Et afgørende kriterium for et færdigt nedskrevet scenario er, at det skal være plausibelt. Et plausibelt scenario skal sandsynliggøre, at de beskrevne begivenheder vil kunne finde sted, og at scenariet dermed er muligt. For at være plausibelt skal scenariet endvidere demonstrere, hvordan begivenhederne kunne finde sted for dermed at være troværdigt. Endeligt skal scenariet beskrive konsekvenserne for den involverede organisation og dermed være relevant.

Det er af betydning, at de udviklede scenarier får betegnelser eller navne, som dels er nemme at huske og som dels udtrykker et interessant sammenhængende billede af en udviklingsvej domineret af de udvalgte betydende drivfaktorer.

Boks 3. Eksempel på workshop: Fremtidsscenarier

09:00-09:15	Introduktion til dagens program
09:15-10:00	Introduktion til scenarieproces (plenum) - opsummering og diskussion af betydende drivfaktorer - triggerspørgsmål til scenarie
10:00-12:00	Udvikling af alternative scenarier (grupper) - sammenkædning og gruppering af faktorer (scenarietkryds) - formulering af scenarier omkring hver gruppe
12:00-13:00	Frokost
13:00-14:00	Udvikling af alternative scenarier (fortsat)
14:00-14:30	Kaffepause
14:30-16:00	Præsentation og diskussion af scenarier (plenum) - afklaring af de mest betydende begivenheder - robuste strategiske muligheder
16:00-16:30	Diskussion af resultater

2.5 Bearbejdning

Kritisk vurdering og robusthedstjek

Da fremsynets tidshorisont kan være forholdsvis langsigtet vil der være usikkerheder eller andre betydende forhold ved de identificerede udfordringer og formulerede scenarier. Det vil derfor være hensigtsmæssigt, om robustheden af fremsynets resultater afprøves gennem diskussion og refleksion med en bredere kreds af aktører inden resultaterne omsættes til forslag til konkrete indsatser, tiltag eller handlingsplaner.

Et betydende aspekt, som i stigende grad er kommet i søgelyset, er forventningers rolle i 'skabelsen' af fremtidige udviklinger. Et vigtigt element i de fleste fremsynsprocesser er udviklingen af realistiske forventninger og visioner i forhold til konsekvenserne af udviklingen. Netop forventningerne hos politikere, erhvervsliv og det øvrige samfund har vist sig at have afgørende betydning for de valg og prioriteringer, der foretages i forbindelse med nye tiltag og indsatser – og dermed også i forhold til de resultater der skabes. Forventningerne 'former' således udviklingen i langt højere grad end hidtil antaget.

2.6 Implementering

Forslag til indsatser og tiltag

Generelt vedrører resultater af regionale fremsynsaktiviteter forskellige målgrupper, og resultaterne kan underbygge beslutninger i en lang periode.

Ofte omsættes fremsynsresultater i kommunale eller regionale strategier og handlingsplaner indeholdende tiltag og indsatser af såvel kortsigtet som langsigtet karakter. Realisering af ønsker til fremtidig udvikling er en krævende opgave, og kan sjældent gennemføres uden at mange parter seriøst involveres og høres i formuleringen af tiltag og indsatser. Det er væsentligt, at det efterfølgende bliver relevant og attraktivt at investere tid og arbejde i realisering af tiltag og indsatser.

Alternativt eller supplerende kan fremsynets resultater anvendes til at opbygge netværk for dermed at styrke lokale strategiske kompetencer, som kan være med til at udfolde fremsynets resultater i identitets- og visionsprocesser (se afsnit 2.7). Formålet vil være at inddrage en bred kreds af aktører og aktive borgere og hjælpe dem til en bedre fælles forståelse af de udfordringer og muligheder, som de sikkert bliver stillet over for, og de strategier og målsætninger, andre regioner/kommuner måske forfølger.

Formidling og præsentation af resultaterne

Typiske formelle output fra fremsynsprocesser er rapporter, nyhedsbreve, artikler, websteder osv. Disse udgør ofte det, nogle kalder 'anerkendt' viden, idet den viden som processen har givet anledning til, er blevet omdannet til information, der kan formidles bredt uden, at det nødvendigvis kræver kontakt ansigt til ansigt. [1]

Det er af betydning, at denne såkaldte 'anerkendte' viden præsenteres på en sådan form, at den er tilgængelig og forståelig for de borgere, som måtte ønske at orientere sig om fremsynet.

Endvidere kan det være nødvendigt med en mere målrettet formidling. Typen og omfanget af resultater og information skal formidles til de relevante aktører og bør formuleres i overensstemmelse med deres behov.

2.7 Identitetsproces

Om lokal og regional identitet

Lokal eller regional identitet udtrykker en kompleks mangfoldighed af faktorer:

- kunst & kultur, bygningsarv og –kultur, mindesmærker & attraktioner
- demografiske data, etnicitet, alder med mere
- arbejdsstyrke, uddannelses- og indkomstniveauer
- virksomheder og erhvervsmæssige styrkepositioner eller klynger
- særegne, egns- eller byspecifikke produkter
- natur & miljø, rekreative arealer og herlighedsværdi
- socio-økonomisk status for samfundet som helhed
- begivenheder og aktiviteter, for eksempel events, filmoptagelser, bogscenarier og lignende
- enkeltpersoners præg på samfundet, historisk eller nutidigt

En kommunal eller bymæssige identitet er derfor vanskelig at forklare kort.

Alligevel har en række byer kloden rundt fået meget enkle prædikater på sig, oftest i forbindelse med en koncentration af historisk kultur, særegne produkter, bygninger, naturseværdigheder eller begivenheder, se Boks 4.

Boks 4. Eksempler på byers prædikater

Firenze er renæssancens by. **Rom** antikkens. **Wien** har Mozart, **Salzburg** festspillene og Wagner. H.C. Andersen blev født i **Odense**. Malerne boede på **Skagen**. På Kronborg i **Hel-singør** sidder Holger Danske.

Klintekongen bor på **Møn**, i **Vadehavet** kan man gå tørskoet, **Rokkestenen** i Almindingen. Storken i **Ribe**. Klitterne ved **Vesterhavet**.

Vi får stål fra **Sheffield**, folkebogne fra **Wolfsburg**, ure fra **Schweiz** og bacon fra **Danmark**. **Hirtshals** er en fiskerby, **Nakskov** har skibsværftet. En **Langelænder** skal kendes på knækket og spises med **Bornholmersennep**.

Jazzen spiller i **New Orleans**. I **Roskilde** har man rockfestival. **Horsens** har Dylan, Stones og Madonna. **Kassel** har Documenta, **Venedig** biennalen og filmfestivalen. **Bornholm** er kunsthåndværkernes ø. I **Glasriket** i Midtsverige bor glaspusterne.

I **Las Vegas** spiller man poker. Ved byen **Skara** i Sverige red Jan Guillou's Tempelridder Arn ud. I **Ystad** udspiller Henning Mankell's krimier sig. Knagsted er fra **Roskilde**. Vinter-OL var i **Lillehammer**.

Rockidolerne R.E.M. kommer fra **Atlanta**, Georgia. U2 fra **Dublin**. Elvis levede i **Memphis**. **TV2** er fra Århus. **New York** har det hele og dem alle sammen. I **Slagelse** har de Anja

Italien er mafia og pasta. **Frankrig** byder på mad, vin og arrogance. **Englænderne** har stive overlæber. **Svenskere** elsker forbud. **Nordmænd** er naive. **Danskere** er livsnydere.

På **Mols** er de ikke så kloge. I **Ishøj** bor der mange indvandrere. Postnummer **2900-3500** er for de rige. **Vestjyder** siger ikke så meget og giver ikke ros. **Gladsaxe** er kendt for 2860 Søborg.

Ved tilfældigheder eller over tid som følge af gentagelser og koncentration

Som man vil se, er der mange city-brands, som er opstået eller skabt uden nogen form for *strategisk planlægning* eller udviklingsindsats, initieret af et bystyre, regional udviklingsmyndighed eller turistråd.

Det er tilfældet, hvor der er tale om en markant natur som profilskaber og vartegn, men også, hvor begivenheder som naturkatastrofer indtræffer, eller enkeltpersoners voksende image og offentlige reputation skaber en interesse for en given destination og efterhånden 'overtager' billedet som det dominerende enkelt-element, når byen ses udefra.

Det sidste er en vigtig iagttagelse: der kan være stor forskel på, hvordan beboere i et lokalsamfund oplever og beskriver deres identitet som samfund og så, hvordan man på afstand eller som besøgende gæst oplever og beskriver byen eller regionen.

Globaliseringen tegner et mere detaljeret verdenskort

Groft sagt kan man sige, at jo længere væk, man kommer fra byen eller jo kortere tid, man beskæftiger sig med den, jo mere enkelt og forsimplet tegner billedet sig.

Sætninger som *'You're from Scandinavia, right? Is Denmark the capital of Stockholm?'* bliver ofte fremført let humoristisk som eksempel på, at kendskabet til vort land ikke er stort, når man kommer blot lidt væk. Endnu værre går det, når vi kommer til vore byer, hvor meget få har et internationalt image og kendskab. Hovedstaden ligger naturligvis i spidsen, skarpt forfulgt af byer som Odense (H.C. Andersen), Roskilde (Domkirke, Vikingeskibe og Festival).

Men i takt med globaliseringens ændrede og stigende rejsemønstre, får vi generelt i hele verden et stigende kendskab til flere destinationer. Man kan sige, at verdenskortet bliver mere detaljeret og nuanceret for større grupper af mennesker efterhånden som flere og flere kommer rundt i verden, også udenfor de store attraktioner og byer.

Visit Denmark skriver i sin Strategi 2005-2008 om turismen som drivkraft for oplevelsesøkonomien:

"Såvel den internationale konkurrence som de ændrede rejsemønstre stiller krav til den måde, dansk turisme indretter sig på. Når udenlandske gæster vælger at rejse til Danmark, er det i høj grad på grund af de unikke oplevelser, som Danmark kan tilbyde. Op-

levelser, som drejer sig om samvær, underholdning, opdagelse, leg, læring mv. – som har det tilfælles, at deltageren opfinder eller genopfinder sin identitet.

Det er disse oplevelser, som dansk turisme skal raffinere, udvikle og binde sammen på nye måder for at tiltrække nye oplevelsesrejsende til Danmark og dermed få del i den internationale vækst.”

Dette øger de mindre byers muligheder og behov for at tænke i identitet, image og oplevelser

Set indefra er identitet en kompleks størrelse

Når man lever eller virker i byen, og ofte har gjort det i en årrække, som beboer, virksomhedsleder eller politiker, befinder man sig midt i lokalsamfundet og medtager *hele* byen i sin oplevelse.

Den personlige situation og position i form af ansvar, beskæftigelse, bosted, sociale kapital og interesser spiller naturligvis sammen med omgivelserne og former en perception af byen og dens identitet samt ens rolle, ansvar, lyst og muligheder for at opleve, deltage og påvirke.

Det betyder for *politikeren*, at der er en række forskellige hensyn, som skal tages, når de offentlige budgetter og indsats skal prioriteres. Social balance, borgerservice, institutioner, veje, miljø, rekreative områder, skoler, erhvervsudvikling, planlægning – og image eller identitet.

Det samme gælder *virksomhedslederen*, som i lokalsamfundet må agere ud fra et *stakeholder* princip og tage hensyn til bystyre og politik, omkringboende borgere, kolleger og konkurrenter og – medarbejdere.

For de sidste, *borgene eller medarbejderne*, spiller image og identitet sammen med kulturelle tilbud, serviceniveau m.m. en stigende rolle i valget af arbejdsplads og bosted. Hårde faktorer som boligpriser, infrastruktur, offentlige transportmidler er af stor betydning, når bopæl skal vælges. Men de bløde faktorer i form af daginstitutioner, kultur- og fritidstilbud, og *'cool factor'* i form af cafeliv, undergrundkultur og gode shoppingmuligheder bliver vigtigere og vigtigere.

Identitet: Place Quality

Derfor bliver byens identitet, image og kvalitet, *place quality*, som den amerikanske professor Richard Florida benævner det, af stigende betydning, også for virksomhedslederen.

Florida beskriver i sine bøger om Den Kreative Klasse [17] hvilke faktorer der er afgørende for attraktive medarbejders bosætning og dermed for virksomhedernes valg af lokalisering. Han påviser en klar sammenhæng mellem tilstedeværelsen af kreative miljøer, investeringer og økonomisk vækst, idet kreativitet, ifølge Florida, er den egentlige drivkraft bag den økonomiske udvikling i vores senmoderne samfund.

Et andet centralt aspekt i Floridas analyse af den kreative klasse er, at kulturlivet i stigende grad er blevet et parameter, som folk tager i betragtning, når de vælger levested. Den kreative klasse tiltrækkes altså ikke alene af et godt og udfordrende job, men vælger først og fremmest at bo i områder, som er præget af mangfoldighed og et rigt kulturliv. Det vil sige, at faktorer som en levende bykerne, med cafeliv, kunst og kultur sammen med åbenhed og diversitet tiltrækker den kreative klasse.

Kort sagt så efterspørger højtuddannede kreativt tænkende mennesker kulturliv og mangfoldighed, og disse medarbejdere efterspørges af højteknologiske virksomheder. Det er således centralt for den videre samfundsudvikling at understøtte den kreative økonomis potentialer, hvilket betyder, at de enkelte regioner målrettet skal udvikle områdets tiltrækningskraft.

Identitet under forandring

Man vil på listen over byer med et brand se, at mange by-brands er historiske arvestykker, som byerne ikke er sluppet af med endnu, fordi der ikke har været noget at sætte i stedet (f.eks. Sheffield) eller fordi man ønsker at bevare imaget, selv om der ikke længere er dækning for det (f.eks. Skagen).

Der bor ikke længere malere i Skagen og H.C. Andersen er død for længst, men ved hjælp af museer og markedsføring, holder man fornuftigvis fast i nogle positive image-skabere.

New Orleans er nu også kendt som katastrofeområde, og kun langsomt er byen ved at genvinde og genskabe sin position som jazzens by. Blandt andet fordi dele af *French Quarter* endnu ikke er genopbyggede og fordi byens vigtigste råstof - beboerne inklusive musikerne - af mange årsager ikke er vendt tilbage. Så der er nok et image, men det er ikke rigtig dækning for indholdet på nuværende tidspunkt.

Man kan spørge sig selv, om det på lidt længere sigt er fornuftigt, ikke at arbejde aktivt med at forny og genskabe identiteten, tilføre ny værdi og aktivitet til imaget.

Eksemplerne minder os om, at identitet i mange tilfælde primært dannes af *human kapitalen* og virksomhederne, de mennesker og virksomheder, som bebor byen og producerer enten produkter, services eller kunst og kultur og derved giver byen en profil og særpræg.

Derfor er arbejde med udvikling af identitet også arbejde med udvikling af

- borgerne og deres kompetencer
- virksomheder og erhvervsklynger
- kulturel produktion og frembringelse

Arbejdet med at finde en kommunal identitet bør involvere disse grupper af interessenter og indeholde såvel bagudrettede, kultur- og udviklingshistoriske fakta og afdækning som fremadrettede visioner for byens fremtid.

Har du siddet i Horsens??

Horsens og Slagelse er to eksempler på *city-brands* herhjemme, som har været under fornyelse.

Horsens var kendt som fængselsbyen '*Har du siddet i Horsens*', lød spørgsmålet. Nu lyder svaret '*Nej, jeg har stået til Madonna og Stones*'. Byen har gennemført et imageskift med stor succes og i en image-analyse, foretaget af analyseinstituttet Epinion, svarer et udsnit af danskerne, at de opfatter Horsens som den mest dynamiske by udenfor storbyområderne.

De fire superligabyer er således: Århus, Odense, Aalborg og Horsens, der scorer henholdsvis 74, 41, 35 og 22 procent af stemmerne, når danskerne frit kan foreslå dynami-

ske byer. De øvrige byer ligger mellem 0 og 14 procent [25]. På vækst-fronten indtager Horsens positionen som den hurtigst voksende by i Danmark med flest tilflyttere i 2005.

I Slagelse beror fornyelsen på en enkelt person, håndboldspilleren Anja Andersens indsats med byens kvindehåndboldhold, som hun har ført frem til at være Danmarks og Europas ubestridt førende. Kommunen og en række private sponsorer har støttet udviklingen økonomisk, og det har givet Slagelse en markant dækning i medierne. Desværre har det ikke haft nogen positiv økonomisk effekt. Hverken Slagelse Kommune eller erhvervslivet kan dokumentere en effekt af de mange investeringer. Et kig i statistikkerne bekræfter heller ikke en positiv effekt. Slagelse Kommune er ikke i nærheden af Danmarks Statistiks Top 20 liste over nettotilflyttede kommuner. Samtidig er størstedelen af tilflytterne i perioden 2000-2004 enlige, sandsynligvis til kommunens uddannelsesinstitutioner. I samme periode er flere par flyttet fra kommunen end til. Det mest overraskende er nok, at det heller ikke er lykkedes foreningerne, at få flere børn og unge til at dyrke håndbold i kommunen. [26]

Den største effekt er således, at Slagelse Kommune er kommet på landkortet.

Identitetsproces

Kultur & Kommunikation har i et særskilt metodenotat beskrevet, hvorledes kommuner kan tilrettelægge borgerinddragende identitets- og visionsprocesser.

Identitetsprocesser kan med fordel kobles på fremsynet, idet fremsynets fremtidsscenarier er et godt afsæt for involvering af borgere i en bredere og også mere historisk og kulturel funderet identitetsudviklende proces.

3 Om regionalt fremsyn

Regionalt fremsyn kan understøtte udviklingen af social kapital, deltagerorienterede planlægningsprocesser og institutionel læring [12].

Regionalt fremsyn kan hjælpe til at identificere barrierer, hindringer og risici, som regionale planlæggere og beslutningstagere skal være forberedt på at kunne håndtere [12].

Fremsyn på regionalt plan kan endvidere spille en rolle som katalysator ved udformning af initiativer og rammevilkår, der kan føre til innovation (i ordets bredeste forstand). Regionalt fremsyn kan benyttes til at overvåge resultater og fremsætte forslag til forbedringer og ændringer under implementeringen. Det bidrager til at styrke regional identitet, ikke mindst ved overgangen til en mere videnbaseret økonomi.

Regionalt fremsyn er gennemførelse af fremsynsprocesser, der skaber anticipation, participation, netværkssamarbejde, vision og handling på et territorielt mindre plan end et nationalt plan.

Intentionen er at underbygge og kvalificere de beslutninger, som træffes på subnationalt plan. Der kan være tale om en region i en forbundsstat el. lign., et hovedstadsområde eller andre subnationale territorier eller lokalsamfund som kommuner.

Der skal være en kritisk masse af politisk, økonomisk eller kulturel drivkraft i den fysiske enhed eller territorium, hvis regionalt fremsyn virkelig skal komme til sin ret og kunne udmøntes i initiativer og handlinger.

Fremsyn kan bruges til at underbygge politikfastlæggelse, opbygge netværk eller styrke lokale strategiske kompetencer. Men fremsyn er ikke nogen magisk løsning på en regions sociale, økonomiske eller politiske problemer. [1]

Formålet med regionalt fremsyn er at producere resultater, der kan styrke den strategiske og politiske planlægning i regioner, kommuner og lokalsamfund.

3.1 Tværgående og grænseoverskridende

Netop fordi viden om både den nuværende status og den fremtidige udvikling er forankret blandt mange organisationer i samfundet og ikke i en enkelt organisation, lægges der i regionalt fremsyn vægt på netværkssamarbejde som en metode til at få adgang til *mest mulig* viden. Eftersom viden vedkommer os alle, betyder det også, at fremsyn er orienteret mod en inddragelse af en større del af befolkningen – eller i hvert fald de centrale interessenter – i visionsdannelsen og mobiliseringen af kollektive strategiske initiativer.

“The true raison d’être of regional foresight is to make the inhabitants of a territory the architects of their chosen collective future rather than the passive victims of an imposed future” [2]

“Foresight does not aim to predict the future or to unveil it as if it was already prefabricated – but rather to help us to build it. It invites us to consider the future as something that we create or build, rather than as something already defined” [2]

Fremsynsaktiviteter bør organiseres så de overskrider både horisontale og vertikale grænser.

Overskridelse af vertikale grænser indebærer, at lokale, regionale, nationale og overnationale indsatser skal koordineres og være indbyrdes forbundet. Overskridelse af horisontale grænser indebærer, at aktører repræsenterende forskellige samfundsmæssige interesser og aktiviteter skal involveres i fremsynsprocessen.

Balancen mellem de horisontale og vertikale niveauer er væsentlig at overveje i forhold til regionale indsatser og initiativer. [12]

3.2 De afgørende elementer for udviklingen

Indledningsvis kan det være en fordel at tage udgangspunkt i nogle kritiske ressourcer, som den lokale og regionale udvikling vil være afhængig af, se Tabel 5. En række af disse data findes i den kommunale planlægningsafdeling og/eller på regionalt og nationalt niveau, hvorfor benchmarking kan foretages.

Med hensyn til den *sociale kapital* og de *kulturelle ressourcer* findes der som hovedregel ingen dækkende registrering på tilstrækkeligt kvalitativt og kvantitativt niveau i kommuner og regioner.

Man kan i den indledende fase, afklaring og afgrænsning af fremsynet, vælge at lade disse indikatorer og områder indgå med mindre eller større vægt og herved afstemme det forberedende arbejdes omfang.

Tabel 5. Afgørende elementer i udviklingen

Kommunale institutioner	<ul style="list-style-type: none"> • Byråd samt politisk kultur og kompetence • Kommunale forvaltninger • Andre institutioner med helt eller delvis offentlig finansiering • Traditioner for borgerinddragelse og offentlig debat • Borgerservice
Erhvervsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Væsentlige økonomiske træk • Klynger • Markedsmuligheder • Erhvervsdynamik
Videninfrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • F&U • Uddannelse og erhvervsuddannelse • Videns- og teknologioverførsel • Samarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner • Samarbejde mellem kommunale institutioner og videninstitutioner
Humankapital	<ul style="list-style-type: none"> • Formelt uddannelsesniveau • Nøglekompetencer i kommunale institutioner • Nøglekompetencer i virksomheder • Udnyttelse og udvikling af kompetencer • Erfaring m.m. hos regionens arbejdsstyrke og borgere
Social kapital	<ul style="list-style-type: none"> • Foreninger • Informelle relationer • Netværkssamarbejde • Tillid og solidaritet • Tilhørsforhold • Medborgerskab • Menneskelig udvikling • m.m.

Kulturelle ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturarv • Institutioner • Mødepladser • Underholdningstilbud • Sport og fritid • Kunstnere og kunstnergrupper • Særligt kreative erhverv
------------------------------	--

3.3 Arketyper i det regionale fremsyn

Nedenfor er skitseret tre eksempler på tilrettelæggelse af et regionalt fremsyn. De tre processer har forskellige udgangspunkt og formål og er derfor af forskellig type og gør derfor brug af forskellige metoder og kombinationer af metoder.

Eksempel 1 (produkt-orienteret top-down proces) er et smalt regionalt fremsyn med det formål at opstille strategiske mål og handlingsplaner for en bestemt sektor, f.eks. kultur, som allerede er identificeret som værende af særlig interesse for kommunen eller regionen (Tabel 6). Kernen i projektet er desk-studies udført af en projektgruppe uden en bredere involvering af andre aktører end den direkte målgruppe.

Eksempel 2 (proces-orienteret bottom-up proces) er bredt regionalt fremsyn med det formål at skabe et overblik over regionens eller kommunens fremtidige udfordringer (Tabel 7). Fremsynet skal danne grundlag for beslutning om yderligere analyser og fremsynsaktiviteter. De centrale elementer udføres af en projektgruppe samt inddragelse af et bredt udsnit af områdets interessenter gennem bl.a. workshops og en Delphi undersøgelse. Et væsentligt sigte med fremsynet er at opbygning af sociale netværk og viden.

Eksempel 3 (produkt-orienteret bottom-up proces) er et bredt anlagt regionalt fremsyn med inddragelse af et bredt udsnit af interessenter, og hvor målet er at opnå konsensus om en større kommunal eller regional politisk satsning (Tabel 8). Processen omfatter ekspertinddragelse, interviews, workshops samt Delphi-undersøgelse med henblik på tværgående dialog mellem et bredt udsnit af aktører i og omkring kommunen/regionen. Processen afsluttes med fokusering og prioritering med det sigte at opnå konsensus om indhold af handlingsplaner og politikfastlæggelse. Et væsentligt element i fremsynet er, at aktørerne føler ejerskab til fremsynets resultater og beslutninger.

Tabel 6. Eksempel 1: smalt regionalt fremsyn

FASE	Eksempel 1 produkt-orienteret top-down proces
Definition af problemstilling	- fastlæggelse af målsætning og tidshorisont - placering i forhold til eksisterende politikker og strategier - beslutning om målgruppe og aktørinddragelse
Forberedende fase	- kritiske emner og trends opstilles af projektgruppe - indsamling af data og informationer om den udvalgte sektor fra eksisterende undersøgelser
Gennemførelse	- workshop med kerneaktører, identifikation og udvælgelse af centrale udfordringer og betydende drivfaktorer
Bearbejdning	- formulering af scenarier af projektgruppen - projektgruppen udarbejder forslag til strategiske mål og handlingsplaner sektoren - scenarier samt mål og handlingsplaner sendes til vurdering og kommentering hos kerneaktørerne
Implementering	- formidling af projektets resultater og anbefalinger til relevante aktører og interessenter - afholdelse af præsentationsseminar

Tabel 7. Eksempel 2: bredt regionalt fremsyn for at skabe overblik

FASE	Eksempel 2 proces-orienteret bottom-up proces
Definition af problemstilling	- beslutning om målgruppe og aktørinddragelse - fastlæggelse af tidshorisont
Forberedende fase	- kontakt til aktører, evt. informationsseminar - etablering af bred formidlingsform evt. via hjemmeside - kritiske emner og trends opstilles af projektgruppe - indsamling af data og informationer fra eksisterende undersøgelser - interview med ressourcepersoner og centrale aktører - benchmarking (sammenligning af præstationer og rammebetingelser m.m. med relevante regioner/kommuner)
Gennemførelse	- bred dialog om udviklingstendenser, udfordringer og drivfaktorer via to eller flere workshops
Bearbejdning	- Delphi-undersøgelse forberedes og gennemføres af projektgruppen - projektgruppen formulerer scenarier for fremtidig udvikling - smal workshop om resultat af Delphi-undersøgelse og scenarier
Implementering	- bred formidling af fremsynets resultater til regionens/kommunens borgere - beslutning om yderligere projekter på udvalgte områder

Tabel 8. Eksempel 3: bredt regionalt fremsyn med det formål at opnå konsensus om en større fælles satsning

FASE	Eksempel 3 produkt-orienteret bottom-up proces
Definition af problemstilling	- beslutning om målgruppe og aktørinddragelse - fastlæggelse af tidshorisont - placering i forhold til eksisterende politikker og strategier
Forberedende fase	- kontakt til aktører, evt. informationsseminar - etablering af bred formidlingsform evt. via hjemmeside - udpegning af ekspertpanel - kritiske emner og trends opstilles af projektgruppe via interview med centrale aktører og ressourcepersoner samt møde med ekspertpanel - indsamling af data og informationer fra eksisterende undersøgelser - benchmarking (sammenligning af præstationer og rammebetingelser m.m. med relevante regioner/kommuner) - udarbejdelse af supplerende undersøgelser - valg af indikatorer til vurdering af målopfyldelse
Gennemførelse	- bred dialog om udviklingstendenser og udfordringer via to eller flere workshops - vurdering og udvælgelse af betydende drivfaktorer samt indledende formulering af scenarier via to eller flere workshops
Bearbejdning	- Delphi-undersøgelse forberedes og gennemføres af projektgruppen - projektgruppen gennemfører scenarieproces med kerneaktører på baggrund af Delphi-undersøgelsen - ekspertpanel og ressourcepersoner opstiller over et til to møder strategiske mål for kommunen/regionen - projektgruppen omsætter i samarbejde med embedsmænd de strategiske mål til handlingsplaner, f.eks. i form af roadmaps for opnåelse af de strategiske mål
Implementering	- bred formidling af fremsynets resultater til regionens/kommunens borgere (brochurer, konference m.m.) - målrettet formidling til kerneaktører - plan for opfølgning på handlingsplaner

4 Kommuner, regioner, landsplan

4.1 Det kommunale niveau får flere opgaver

Regioner og kommuner står over for store forandringer; politik og forvaltning er under udvikling og omdannelse. De strategisk tænkende politiske, planmæssige og erhvervs-mæssige udviklingsinstitutioner, som skal tage de nye udfordringer op, er stadig under udbygning mange steder.

Nogle regioner og større kommuner råder over meget kompetente strukturer, mens andre endnu ikke er i stand til at møde de nye udfordringer med fornøden styrke.

Regionalt fremsyn er på ingen måde et endegyldigt svar på disse udfordringer, men kan bidrage til at bibringe udviklings- og planprocesserne et nytænkende strategisk element.

Kommunerne tildeles en række nye opgaver i medfør af strukturreformen, hvor de på en række områder overtager ansvaret fra regionerne.

Der er især to områder i relation til udvikling og planlægning, som har interesse:

- **Erhvervsservice og –udvikling, herunder iværksætterrådgivning:** De fleste kommuner har i dag en erhvervs politik, som definerer på hvilken måde de offentlige rammebetingelser på lokalt plan kan understøtte erhvervslivets udvikling. Udmøntning af politikken varetages ofte fra et erhvervskontor eller via et erhvervsråd, finansieret med både offentlige og private bidrag. Som noget nyt overtager kommunerne iværksætterrådgivningen og virksomhedsudviklingen, og der er ingen tvivl om, at dette, sammen med de større enheder i medfør af sammenlægninger, vil anspore flere kommuner til en langt mere offensiv og proaktiv erhvervs politik og strategi.
- **Den fysiske planlægning:** Regionen skal ikke længere lægge fysiske planer og i realiteten er der lagt op til et to-strengt system, bestående af det nationale *landsplan* og den kommunale *planstrategi*. Landsplanen er et overordnet strategisk dokument med nogle brede policy- og hensigtsformuleringer, som dels er nationale og generiske, dels er regionale eller tematiserede.

Kommunerne får større råderum, når det gælder planlægningen og udviklingen af kommunen.

Regionens rolle bliver mere strategisk indenfor alle områder undtagen sundheds- og sygehusområdet.

En række kommuner når i medfør af strukturreformen en størrelse, hvor mange af de følgende regionale forhold, policy-initiativer, analysemodeller med mere, kan og bør finde anvendelse.

4.2 Det regionale perspektiv

I alle de kommende regioner er der nu etableret permanente Vækstfora, som er i gang med at formulere strategier og politikker, som skal udmøntes indenfor områder som erhvervsudvikling, uddannelsesudvikling, kultur, miljø samt anvendelse af rekreative områder, natur med mere.

Videnskabsministeriet sætter i rapporten *Forskning og innovation i et regionalt perspektiv* [7] fokus på fire indsatsområder, som er vigtige i forhold til at skabe videnbaseret regional udvikling:

- ”forskning, teknologi og innovation skal på den regionale dagsorden
- et stærkt regionalt samspil om forskning og innovation
- et regionalt kompetenceløft
- flere videnbaserede iværksættere overalt i landet”

På nordisk plan anerkendes regionens rammebetingelser, strategier og politikker ligeledes som vigtige for at drive innovation frem og Nordisk Innovations Center lancerer i foråret 2007 et nyt rammeprogram ’Regional Innovation’ med et call for proposals.

Lissabon-strategien (af marts 2000) tager sigte på at gøre EU til ”verdens mest konkurrencedygtige og dynamiske videnbaserede økonomi, der har kapacitet til at sikre en bæredygtig økonomisk vækst med flere og bedre job og større social samhørighed”. Ved det Europæiske Råds møde i Göteborg (juni 2001) fuldendes denne strategi ved at tilføje bæredygtig udvikling. Regional udvikling står centralt for at realisere denne strategi, og de regionale og lokale aktører – både offentlige og private – har en betydende rolle og et betydende ansvar [3]. Den regionale dimension forventes ligeledes at blive et af omdrejningspunkterne i udviklingen af det europæiske forskningsrum. Regionerne kan blive en central faktor i den økonomiske udvikling ved udvikling af regionale innovationsstrategier og lokale partnerskaber mellem virksomheder og videninstitutioner. Det fremhæves, at der vil være behov for bedre struktureret og mere fremadskuende tænkning på regionalt og lokalt plan, der samtidig kædes sammen med fremsynsaktiviteter på nationalt og EU-plan. [4].

4.3 Det regionale innovationssystem

Regionale innovationssystemer er en tilpasning af tilgangen om nationale innovationssystemer til det regionale niveau i erkendelse af, at en forståelse af industriel konkurrenceevne i vid udstrækning skal forstås med udgangspunkt i effekter af eksternaliteter på interaktive læreprocesser mellem regionalt samlokaliserede klynger af virksomheder og af videninstitutioner.

Et regionalt fremsyn kan være en basis for etablering og forankring af regionale innovationssystemer [12]. Ifølge Asheim et al. [18] er regionale innovationssystemer nøgleelementer i regional udvikling karakteriseret ved generering, interaktion og nyttiggørelse af viden, hvor disse systemer igen er koblet til globale, nationale og andre regionale innovationssystemer.

Ifølge Cooke & Memedovic [14] er følgende dimensioner centrale i regionale innovationssystemer:

- i) Processer og politiske tiltag som understøtter uddannelse og videnoverførsel
- ii) Tiltag til ledelse af innovationsprocesser
- iii) Investeringsniveau
- iv) Virksomhedstyper og deres indbyrdes samarbejde og kommunikation (netværk, partnerskaber, osv.)

Asheim et al. [18] introducerer begrebet ”konstruktion af fordel”. Dette betyder, at lokalisering af virksomheder i tæt nærhed af hinanden ikke alene er tilstrækkeligt til at opnå

en konkurrencefordel, men det vil være nødvendigt i fremtiden med en mere bevidst og proaktiv fokusering på regionens specificitet.

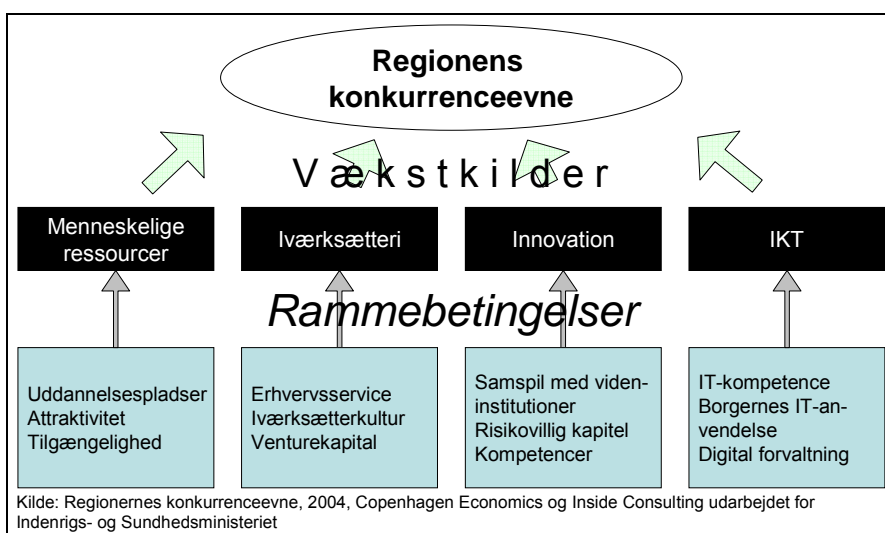
Dette indebærer, at den offentlige og den private sektor skal indgå i et mere dynamisk samarbejde om regionens udvikling.

4.4 Den regionale konkurrenceevnemodel

Et væsentligt element i et regionalt eller lokalt fremsyn vil være data og informationer om regionen og kommunen.

I denne sammenhæng kan nævnes den Regionale Konkurrenceevnemodel [8], som er udviklet med henblik på at kunne forklare, hvorfor nogle regioner i Danmark har stærkere vækst end andre. I modellen (se Figur 5) – baseret på OECD arbejde – benyttes ca. 40 indikatorer om er fordelt på følgende 4 hovedområder:

- Menneskelige ressourcer: uddannelsespladser, attraktivitet, tilgængelighed.
- Iværksætteri: erhvervsservice, iværksætterkultur, venturekapital, entreprenante kompetencer.
- Innovation: samspil med videninstitutioner, risikovillig kapital, kompetencer.
- Informations- og kommunikationsteknologi: IT-kompetencer, borgernes IT-anvendelse, digital forvaltning.



Figur 5. Den regionale konkurrenceevnemodel, [8].

Mange kommuner vil med fordel kunne gennemføre analyser af sine rammebetingelser og præstationer indenfor disse områder med henblik på at placere sig i en regional kontekst og blive i stand til at foretage benchmarking.

4.5 Landsplanen

Regeringen har fremlagt landsplanredegørelse 2006, som opridser nogle hovedpunkter:

- der skal være forskel på land og by
- udvikling for hele Danmark
- planlægning skal have respekt for byernes identitet, naturen, miljøet og landskabet
- fysisk planlægning og investeringer i infrastruktur skal spille sammen
- den fysiske plan skal være helhedsorienteret

Landsplanen påviser, hvordan globaliseringen placerer byregioner i en rolle med større betydning som viden- og udviklingscentre.

Den slår fast, at en stærk hovedstad er en forudsætning for vækst, men peger selvfølgelig også på andre geografiske områder som vigtige, blandt andet ser den fremkomsten af en ny jysk millionby ved 'sammenvoksning' af det østjyske kystbybælte, fra Randers til Kolding.

Planen taler om 'mellemstore byregioner' som et begreb, der definerer samarbejdende og sammenhængende netværk af mindre byer udenfor de større byer..

For hovedstaden nævnes 'omdannelse og fornyelse af erhvervsområder, især de ældre', som en opgave flere kommuner står foran.

Helhedsorienteret planlægning

Det femte pejlemærke i landsplanen slår fast, at kommunen skal tænke i helheder, som inddrager

- funktionalitet og livet i den enkelte by(del)
- samspil mellem byer
- dynamik mellem by og land
- beskyttelse af natur og miljø, der krydser kommunegrænser

Det betyder at en planlægning må omfatte flere elementer end 'røde og grønne felter', og sammenkæde:

- brug og anvendelse (erhvervsudvikling),
- rekreative faciliteter, fritids- og kulturtilbud (livskvalitet)
- institutioner (borgerservice)

Endvidere skal planlægningen i højere grad formes af visioner om en ønsket fremtidig udvikling og identitet for kommunen og dens forskellige bolig- og erhvervsområder.

4.6 Forskellige planlægningsformer

Integreret planlægning

Integreret planlægning rummer hensynet til mange formål i ét. Integrationen kan omfatte at forskellige aldersgruppers boliger og faciliteter placeres indenfor de samme fysiske områder, men også at nye former for integration af bolig-, service- og erhvervsområder planlægges og udvikles indenfor samme planmæssige ramme.

Denne udvikling understøttes yderligere af udviklingen i vore kommunale erhvervsstrukturer, hvor de forurenende og støjende virksomhedsformer bliver sjældnere og sjældnere og viden- og oplevelseserhverv vinder frem.

De miljømæssige forhindringer for at samtænke og placere bolig, erhverv, detailhandel, kulturtilbud inklusive restaurant & cafe samt offentlig service forsvinder.

Denne udvikling skaber en historisk chance for mange kommuner, netop i disse år, hvor havnene og mange af de første industriområder fra 1960-erne og 1970-erne, står overfor omdannelse.

Cultural planning

Cultural planning er et begreb, opstået i England, hvis principper kort fortalt peger på, at det er nødvendigt at kortlægge en række 'bløde' faktorer og ressourcer i forbindelse med planlægningsopgaver, for eksempel:

- kulturarven, kunstneriske og kulturelle aktiviteter
- ungdomskulturer, minoritetskulturer
- natur og fysiske miljøer/landskaber
- uddannelse og forskningsinstitutioner
- udbuddet af lokale produkter og kompetencer inden for fødevarer, håndværk, kunsthåndværk m.m.
- mangfoldighed og kvalitet af fritidstilbud inkl. restaurant, underholdning, udstillinger m.m.

Cultural planning ser byen som et økosystem, bestående af fysiske-økonomiske-etiske-kulturelle processer og transaktioner mellem borgere, offentlige myndigheder, virksomheder og interesseorganisationer af forskellig karakter.

Planlægning og udvikling af byen må derfor forholde sig til disse ressourcer og søge at fremme et fysisk miljø og strukturer samt demokratiske og transparente styringsmekanismer, som fremmer den ønskede udvikling.

5 Metoder

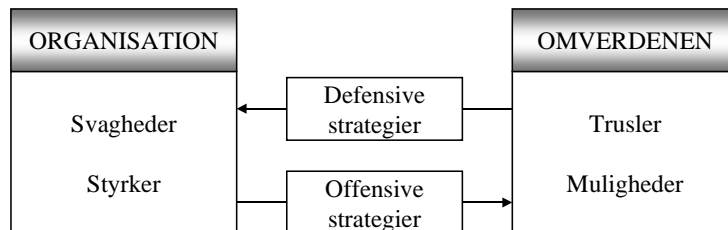
5.1 SWOT-analyse

SWOT er den engelske forkortelse for Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, det vil sige styrker, svagheder, muligheder og trusler. Der er tale om et forholdsvis groft, men praktisk orienteret værktøj.

Hovedformålet med analysen er at vurdere de stærke og svage sider ved en eksisterende strategi i forhold til de forandringer, der kan ske i en organisations omgivelser, herunder at vurdere strategiens relevans og dens muligheder for at håndtere sådanne udfordringer.

Fremgangsmåden er at isolere de mest markante muligheder og trusler og samtidig forsøge at identificere de særlige sider af organisationens muligheder og kapacitet, der er udtryk for styrke eller svaghed i relation til omgivelsernes forandringskrav (se Figur 6).

Ved at sammenstille disse faktorer kan der dannes et grundlag for at vurdere og udvikle en eksisterende strategi.



Figur 6. SWOT-analysens struktur [19]

SWOT-analysens primære formål er at strukturere deltagerens afklaring af organisationens styrker, svagheder, muligheder og trusler og dermed den situation, organisationen befinder sig i netop nu.

Det kan gøres på et utal af måder, men centralt i analysen står anvendelsen af en SWOT-matrix. Denne matrix indeholder information om organisationens interne styrker og svagheder over de eksterne muligheder og trusler. Denne information kan præsenteres, som det ses på nedenstående tabel.

Der findes ingen egentlig metode til at identificere de forskellige relevante punkter andet end at anvende organisationens medarbejders viden, erfaring, fornuft, kreativitet og fantasi. Punkterne identificeres altså gennem brainstorming og diskussion.

Tabel 9. SWOT-matrix

	Interne styrker	Interne svagheder
Eksterne muligheder	<i>Maxi-maxi strategier</i> Maksimere interne styrker og maksimere de eksterne muligheder	<i>Mini-maxi strategier</i> Minimere interne svagheder og maksimere eksterne muligheder
Eksterne trusler	<i>Maxi-mini strategier</i> Maksimere interne styrker og minimere de eksterne trusler	<i>Mini-mini strategier</i> Minimere interne svagheder og minimere eksterne trusler

Strategierne skal ikke ses som værende indbyrdes uafhængige. Strategierne afhænger af hinanden, og det vil være et særsyn, om en organisation kun besad enten styrker eller svagheder og kun mødte trusler eller muligheder.

En SWOT skal være så objektiv som mulig, så der skabes rammer for eventuelle reaktioner på resultaterne af SWOT analysen. For at sikre objektiviteten kan der engageres eksterne konsulenter. Processen med udarbejdelse af en SWOT-oversigt bør i sig selv gøres til genstand for den bredest mulige drøftelse blandt aktørerne.

SWOT kan være udgangspunkt for scenarier og strategiopbygning. En strategi skal anvise en vej fra dette udgangspunkt til et veldefineret ønsket mål inden for en veldefineret tidshorisont.

5.2 Scenarier

Scenarier er i dag en vidt udbredt metode, der anvendes af virksomheder, regeringer og andre organisationer i håndteringen af de risici og muligheder, der er forbundet med strategi og beslutningstagning i forhold til en usikker fremtid.

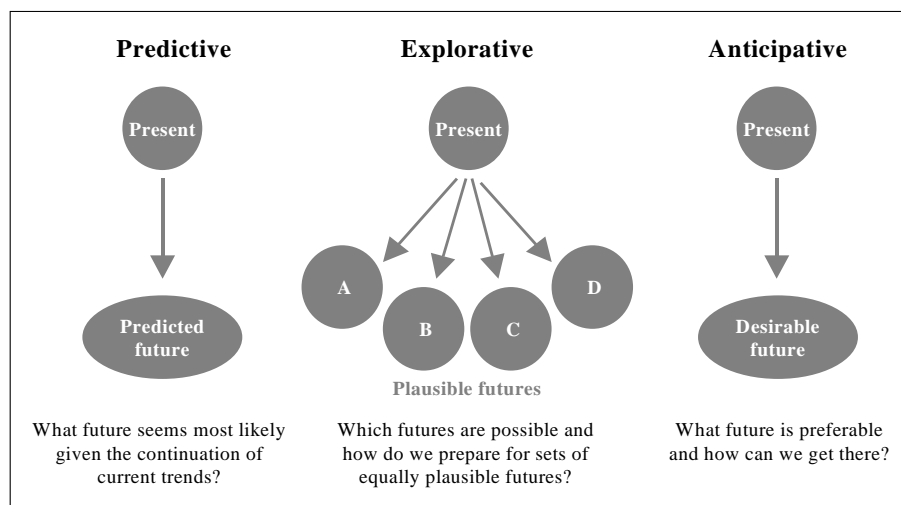
Brug af scenarier i forbindelse med strategisk planlægning har vundet mere og mere indpas i de seneste 15-20 år. En væsentlig forklaring på det er, at virksomhedernes og organisationers omverden bliver stadigt mere kompleks, og derfor er det ikke længere tilstrækkeligt at benytte traditionelle planlægningsværktøjer.

Scenarier kan bruges til at skabe dialog mellem aktørerne indenfor et bestemt felt. Scenarier er ”testrum” for nye strategier og tiltag, hvor man kan drøfte mulige konsekvenser af fremtidige beslutninger, før de sættes i værk. Peter Schwartz [21] har følgende formulering om ”ultimately, the end result of scenario planning is not a more accurate picture of tomorrow, but better decisions today”.

Scenariemetoderne tager udgangspunkt i, at der eksisterer flere mulige fremtider, og at vi i høj grad selv er med til at vælge, hvilken af disse fremtider der realiseres. Formålet med scenariometoderne er ikke at forudsige fremtiden, men at udforske mulige fremtider og at skabe overblik over langsigtede konsekvenser af nutidige handlinger og strategier. Et scenario er beskrivelsen af en logisk række begivenheder, der forsøger at demonstrere, hvordan fremtiden kan udvikle sig. Der findes en række forskellige typer af scenarier, som groft kan klassificeres i de tre hovedgrupper der er illustreret på Figur 7.

- *Prædiktive scenarier* tager udgangspunkt i at beskrive den mest sandsynlige fremtid baseret på fortsættelsen af nutidige trends. Scenarier af denne type kaldes ofte for 'business as usual' scenarier fordi de i sagens natur ikke beskriver uventede overraskelser, radikale innovationer eller andre markante skift i forhold til nutidige forhold. Denne type scenarier kaldes også 'forecasts', fordi data om nutidige forhold anvendes fremadrettet i beskrivelsen af fremtidige forhold.
- *Eksplorative scenarier* har, som navnet antyder, et eksplorativt fokus og afdækker en række usikre eller risikofyldte strukturelle variable af afgørende betydning for realiseringen af forskellige fremtider. Med dette udgangspunkt udforskes en række mulige fremtidige udviklinger og strategiske valg kan således foretages og evalueres i lyset af disse.
- *Anticipative scenarier* er baseret på værdier og har dermed et normativt fokus, hvor ideen er at inddrage forskellige synspunkter fra forskellige centrale aktører og derved skabe konsensus omkring et fælles ønsket scenario. Det kan også kaldes en visi-

on. Med udgangspunkt i den ønskværdige fremtid er det nu muligt at formulere valg og prioriteringer i forhold til realiseringen af visionen. Denne proces kaldes også 'backcasting', idet planlægningen foretages baglæns fra det ønskværdige slutstadium til nutiden.



Figur 7. Tre scenariotyper [20]

Hvordan bruges scenarier?

Scenarier er først og fremmest en metode til at forbedre menneskers mentale modeller af omverdenen. Scenarier skal øge beslutningstageres forståelse af fremtidens muligheder og dynamik. Scenarier skal øge kreativiteten i løsningen af komplekse problemstillinger ved at fremme 'hvad-nu-hvis'-tænkning og øge evnen til at forestille sig mulighederne.

Scenarioprocesser er også læreprocesser, der skal producere aha-oplevelser og etablere 'et fælles sprog', hvorigennem konsensus kan opnås. Scenarier skal øge forståelsen og evnen til at tænke i flere mulige fremtider og derigennem muliggøre handling, selv under meget usikre vilkår.

Scenarioprocesser kan bruges til at udfordre "mentale modeller" og/eller sætte en fælles forståelse for et genstandsfelts udvikling blandt aktørerne i processen. Men det er en forståelse, der meget svært lader sig formidle til aktører, der ikke selv har været med i processen. Scenarier kan bruges til at "vindtunnel" teste eller robusthedstjekke strategier i forhold til mulige hændelser i fremtiden. Scenarioprocesser kan bruges til at opstille fælles visioner for eksempelvis forskningspolitiske satsninger.

Hvor lang tid tager en scenarieproces? Dette spørgsmål er der meget delte meninger om, og besvarelsen af spørgsmålet er ikke entydig, idet det afhænger af problemstillingen. I både offentligt og privat regi er der et naturligt ønske om effektive og billige processer, og det har ført til overvejelser om ressourceforbrug i forbindelse med scenarioprocesser. I sin artikel "Robust strategies in a day" fremfører David Mercer [23] det synspunkt, at det er muligt at gennemføre en fornuftig scenarieproces i løbet af en enkelt dag. I modsætning til dette står erfaringerne fra de tyske TF-studier, hvor Fraunhofer ISI fraråder etdags scenarioprocesser, idet det er væsentligt, at processen også åbner mulighed for refleksion og fordøjelse. Ifølge Fraunhofer ISI afdækker etdags scenarioprocesser kun "permanent knowledge" og ikke kreative processer, hvor nye erkendelser og "aha-oplevelser" fremkommer.

Scenariometoden gennemføres ofte af scenario-teams, hvor både beslutningstagere, scenarioeksperter og udefrakommende specialister deltager. Scenariostudier starter med en præcis afklaring af scenariostudiets endelige formål. Et klart defineret formål – som oftest i form af en bestemt beslutning eller strategiproces som scenariostudiet skal understøtte – fungerer som en rettesnor for de endelige scenariers relevans og brugbarhed. Scenariostudiets formål sætter også rammerne for det fremtidige tidsrum som scenarierne beskriver. Scenarier er ikke et mål i sig selv.

Scenarier er især velegnede ved:

- integration af politiske, sociale, økonomiske og teknologiske faktorer og deres betydning for en given udvikling
- langsigtede tidshorisonter der tillader generelle billeder på fremtidige vilkår
- stor usikkerhed ved problemet, hvor forskellige alternative udviklingsveje kan illustreres
- mangel på data eller ved ressourcekrævende dataindsamling
- kombination af mange typer af data, kvalitative såvel som kvantitative

5.3 Personlige vurderinger

Denne gruppe af metoder kan beskrives som en familie af metoder, der alle har det fælles mål, systematisk at klarlægge individers eller grupperes personlige vurderinger af udvalgte emner. Personlige vurderinger anvendes ofte inden for områder, hvor 'formel' viden ikke eksisterer, og hvor desk-studies og ekstrapolationen af kendte trends derfor ikke slår til.

Personlige vurderinger indgår i en eller anden form i langt de fleste fremsyn. Som oftest anvendes udvalgte ekspertpaneler bestående af individer med særlig ekspertise inden for genstandsfeltet, men også lægfolk inddrages.

Personlige vurderingsmetoder starter med udvælgelsen af den eller de 'eksperter' hvis vurdering er relevant i forhold til undersøgelsen. Eksperter kan defineres som personer, der har særlig viden indenfor et genstandsfelt. Eksperter spænder derfor vidt – afhængig af afgrænsningen og forståelsen af genstandsfeltet som diskuteret ovenfor. Da panelerne i høj grad skal arbejde kreativt og med langsigtede perspektiver, har både paneldeltagernes faglige viden og specielt deres personlige egenskaber betydning. Når eksperter udvælges, kan det således ske ud fra tre kriterier, der sikrer spredning i faglig ekspertise, spredning i erfaringer og spredning forskellige grupper eller interessenter. Endvidere bør panelerne sammensættes, så repræsentanter fra både industrien, den akademiske verden, myndigheder samt evt. "skæve hoveder" med interessante synspunkter. Kønsmæssig afbalanceret sammensætning nævnes ligeledes af flere som vigtigt.

I forhold til de personlige vurderingsmetoder, er der mange måder hvorpå ekspertpaneler kan udvælges. Man kan vælge at lave et snævert sammensat sagkyndigt panel, der kun konsulterer sig selv, eller alternativet flere sagkyndige paneler, der konsulterer et netværk og arbejder sammen på områder, hvor ekspertisen og sektorer korresponderer. Den første mulighed er en billig men uigennemskuelig proces med fare for at særinteresser bliver dominerende, og dermed mulighed for skepsis, modstand eller manglende interesse, når konklusionerne præsenteres. Den anden mulighed med flere sagkyndige paneler tager længere tid, er dyrere, men sikrer en gennemskuelig proces og involverer langt flere sagkyndige og andre personer, som kan fremme processen.

Udvælgelsen af eksperter er afgørende og tæt knyttet til forståelsen og afgrænsningen af genstandsfeltet. Med inspiration i bibliometriske "co-authoring" undersøgelser anvender man i fremsynsprocesser ofte co-nominering for at opnå en brede sammensætning af aktørgrupper [22]. Det er en systematisk proces baseret på spørgeskemaer, hvor udvælgelse og sammensætning af aktørgrupper sker parallelt med afklaring og afgrænsning af det aktuelle genstandsfelt. Formodede sagkyndige bliver bedt om at pege på emner af kritisk betydning for genstandsfeltet samt at udpege andre sagkyndige inden for disse emner. Til disse sendes så igen et tilsvarende spørgeskema. Herefter udvælges aktørgruppen blandt de personer, der bliver nomineret flest gange.

Når ekspertpanelet er udvalgt og sammensat, skal faciliteringen af vurderingsprocessen planlægges. Fælles for de participative metoder er, at facilitatoren (panel-, workshop- eller konference-lederen) spiller en vigtig rolle for processen og skal sikre en konstruktiv og kreativ idegenerering og meningsudveksling.

Efter faciliteringen af ekspertvurderingerne skal resultaterne kobles til den egentlige beslutningsproces. Resultaterne skal med andre ord præsenteres og kommunikeres i en form, der er let tilgængelig og orienteret mod handling. Koblingen til beslutningsprocessen og udmøntning i handling er et ofte overset element i mange fremsyn, og det er vigtigt, at dette mål holdes for øje i alle processens faser.

Interview

Formålet med at gennemføre personlige interview er at få detaljeret information om den persons vurdering af et bestemt emne. Interviewet går så at sige bag om de ekspertvurderinger, man har adgang til i litteraturen og skriftlige kilder. For at få så nuanceret et billede som muligt vil det derfor være hensigtsmæssigt at udvælge og interviewe flere eksperter eller ressourcepersoner.

Visionsnotat

I lighed med interview er formålet at få detaljerede beskrivelse og vurdering af en persons eller en gruppe af personers viden om et givent emne af betydning for fremsynet. Person(er), som vurderes at have særlige ekspertise eller erfaring inden for et bestemt område, anmodes om at skrive et visionsnotat inden for aftalte rammer, f.eks. ved at projektgruppen som oplæg udarbejder en formålsbeskrivelse og disposition for visionsnotatet.

Et kritisk blik på personlige vurderinger

Personlige vurderinger er i sigens natur subjektive og resultaterne af vurderingsmetoderne vil altid afhænge af, hvem man spørger. Det er svært at sikre, at ekspertpaneler har den fornødne bredde i deres ekspertise, og at enkeltindviders indsigter ikke druknes i konsensus. Det kan endvidere være overordentligt svært for eksperter at sætte sig ud over den konkrete historiske situation de befinder sig i, når de personlige vurderinger foretages. Mange personlige vurderinger vil derfor være uundgåeligt forankrede i nutiden, og mangler ofte den fornødne fantasi til at forudse pludselige eller drastiske forandringer. Endeligt er det ofte svært at præsentere resultaterne af personlige vurderingsundersøgelser og de bagvedliggende rationaler i en handlingsorienteret form, der sikrer at efterfølgende beslutningsprocesser reelt forbedres.

5.4 Spørgeskemaundersøgelser

Spørgeskemaundersøgelser kan udformes som lukkede spørgsmål, hvor respondenter krydser af indenfor et afgrænset felt af svarmuligheder, eller de kan være åbne med mulighed for at komme med mere detaljerede synspunkter. Med Internettet er der udviklet en række on-line spørgeskemaprogrammer. Det giver mulighed for en hurtigere gennemførelse af store kvantitative spørgeskemaundersøgelser. I princippet følger disse de samme kvalitetskriterier som de traditionelle spørgeskemaer.

Delphi-metoden

Delphi-metoden betragtes i dag som en af de klassiske metoder inden for fremsyn. Delphi-metoden er en kvalitativ, langsigtet fremsynsteknik, der tager udgangspunkt i at øge kvaliteten af ekspertvurderinger. Delphi-metodens hovedformål er at klarlægge en gruppe eksperter/ressourcepersoners mest pålidelige vurdering. Den bagvedliggende antagelse er, at konsensus blandt eksperter er en bedre rettesnor end individuelle meninger. Delphi-metoden er karakteriseret ved en række brainstorm-runder, der gennemføres som spørgeskemaundersøgelser med et panel af eksperter. Eksperterne forbliver anonyme for hinanden, mens undersøgelsen gennemføres, og får gennem processen lejlighed til at begrunde og revurdere egne svar i lyset af andres. Delphi-metodens skal reducere de forstyrrende adfærdsmæssige og psykologiske problemer, der traditionelt mindsker værdien af brainstorming i grupper. Grundtanken er, at kvaliteten af ekspertvurderinger forbedres drastisk, hvis sådanne problemer kan fjernes. Formålet med Delphi-metoden er ikke at nå frem til fuldstændig konsensus blandt eksperterne, men at producere så mange svar og meninger af så høj kvalitet som muligt og derigennem understøtte og informere den efterfølgende beslutningsproces.

5.5 Andre participative teknikker

Fokusgrupper

Dette er en særlig form for kvalitativt interview, hvor en gruppe mennesker repræsenterende en målgruppe er samlet for at diskutere et bestemt emne. Fokusgruppedata produceres således ved hjælp af deltagernes samtale og samspil med hinanden. Fokusgrupper er gode til at undersøge indholdsmæssige betydninger i gruppens beretninger, vurderinger og forhandlinger. Samtidig er metoden velegnet til at belyse komplekse problemstillinger. Fordelene ved fokusgruppe interviewet er primært, at det er muligt at indsamle en rimelig stor mængde information på relativt kort tid fra flere personer end hvis man gennemførte interviews med enkeltpersoner.

Open space

Open space er en løs og ukoordineret mødeform, hvor emner kan diskuteres frit. Grupper sammensættes i forhold til et emne, som har gruppens interesse, og herefter udvikler meningsudvekslingen sig frit. Princippet er, at interessen, indlæringen og udvekslingen af ideer bliver mere innovativ i fraværet af formelle mødestrukturer, og at emner dermed kan belyses fra nye vinkler.

Fremtidsværksted

I et fremtidsværksted gennemløber meningsudvekslingen en proces, hvorigennem de nuværende forhold kritiseres og kritikken vendes til visioner. Visionerne revurderes i

lyset af realiteterne og forsøges gjort mere realistiske. Til sidst omsættes visionerne til reelle handlingsforslag.

Det lærende møde

I fremsynsprocesser kan der eksperimenteres med andre mødeformer eksempelvis "det lærende møde". På lærende møder er deltageres læring og udbytte i fokus. I bogen "Lærende møder og konferencer i praksis" [24] præsenterer Steen Elsborg og Ib Ravn konkrete teknikker for det lærende møde baseret på resultater fra forsknings- og udviklingsprojektet "Det lærende møde".

6 Referenceliste

1. **Praktisk vejledning i regionalt fremsyn i DANMARK.** Redaktion: Birte Holst Jørgensen, Ian Miles, Michael Keenan, Günter Clar, Christian Svanfeldt. Europa-Kommissionen 2002, EUR 20478, 191 pp.
<http://www.efmn.info/guides/CGRF-Denmark.pdf>
2. **Foresight and the Transition to Regional Knowledge-based Economies - Synthesis report.** Blueprints for foresight actions in the regions. EUR 21262. October 2004. 52 pp.
ftp://ftp.cordis.lu/pub/foresight/docs/blueprint_synthesis_report.pdf
3. **Samhørighedspolitikens bidrag til vækst og beskæftigelse: Fællesskabets strategiske retningslinjer for 2007-2013.** Kommissionen for de europæiske fællesskaber, 2005, KOM(2005) 299 endelig, 40 pp.
http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/da/com/2005/com2005_0299da01.pdf
4. **The regional dimension of the European research area.** Commission of the European Communities, 2001, COM (2001) 549 final, 27 pp.
http://www.iglortd.org/Content/ERA/Com01_549en.pdf
5. **Det europæiske forskningsrum: Et nyt afsæt: Styrke, omlægge, åbne nye perspektiver.** Kommissionen for de europæiske fællesskaber, 2002, KOM(2002) 565 endelig, 24 pp.
http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/da/com/2002/com2002_0565da01.pdf
6. **Regional udvikling – et regionalt ansvar.** Amtsrådsforeningen, 2004, 8 pp.
<http://www.arf.dk/Struktur/RegionalUdvikling/Generelt/Regionaludviklingetregionaltansvar.htm>
7. **Forskning og innovation i et regionalt perspektiv – analyse og eksempler.** Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, 2004, 46 pp.
http://videnflytterud.dk/portal/page?_pageid=405.626228&_dad=portal&_schema=PORTAL
8. **Videreudvikling af den regionale konkurrenceevnemodel – baggrundsrapport om modellens nye indeks og indikatorer.** Jens Nyholm, Martin Hvidt Thelle, Annemarie Munk Riis, Martin Kyed; REG LAB, 2005, 42 pp.
http://www.ebst.dk/file/3637/notat_rkm_model.pdf
9. **Creating Vision in the Region: A Framework for Organizing Regional Foresight.** Michael Keenan, Ian Miles, François Farhi, Denis Lecoq. The IPTS Report, No 59, November 2001 on: Foresight and Regional Development, 8 pp.
http://foren.jrc.es/FReport_en.htm
10. **Programindsats og effektmålinger i den regionale erhvervsudvikling.** Jens Henrik Haahr, Martin Eggert Hansen. Debatoplæg, Teknologisk Institut, november 2005, 15 pp.
<http://www.teknologisk.dk/erhverv/17415>

11. **Foresight and the Transition to Regional Knowledge-based Economies - Policy orientation report.** (October 2004). Blueprints for foresight actions in the regions. EUR 21355. October 2004. 8 pp.
ftp://ftp.cordis.lu/pub/foresight/docs/blueprint_policy_report.pdf
12. **The Potential of Regional Foresight.** (2002). Final Report of the STRATA-ETAN Expert Group “Mobilising the regional foresight potential for an enlarged European Union – an essential contribution to strengthen the strategic basis of the European Research Area (ERA)”, 37 pp.
http://www.observ.cf.ac.uk/downloads/mrfp/regional_foresight_en.pdf
13. **Constructing knowledge-based regional advantage: Implications for regional development.** (2006). Björn Asheim, Lars Coenen, Jerker Moodysson, Jan Vang; INNOVATION PRESSURE, International ProACT Conference – Rethinking Competitiveness, Policy and the Society in a Globalised Economy, 15-17 March, Tampere Finland, 31 pp.
<http://www.proact2006.fi/>
14. **Strategies for regional innovation systems. Learning Transfer and Applications.** (2003). Philip Cooke, Olga Memedovic. UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), 25 pp.
<http://www.unido.org/doc/12768>
15. **Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know.** (1998). Thomas H. Davenport, Laurence Prusak. Harvard Business School Press, 224 pp.
16. **Bornholm i kultur- og oplevelsesøkonomien.** (2006). Projektforslag udarbejdet af Kultur & Kommunikation for Bornholms Regionskommune, 57 pp.
<http://www.kulkom.dk/index.php?mode=context&M=2&id=17>
17. **Den kreative klasse – og hvordan den forandrer arbejde, fritid, samfund og hverdagsliv.** (2005). Richard Florida, Klim, 476 pp.
18. **Constructing knowledge-based regional advantage: Implications for regional development.** (2006). Björn Asheim, Lars Coenen, Jerker Moodysson, Jan Vang, *INNOVATION PRESSURE, International ProACT Conference – Rethinking Competitiveness, Policy and the Society in a Globalised Economy*, 15-17 March, Tampere Finland, 31 pp.
<http://www.proact2006.fi/>
19. **Organisationsteori. Struktur. Kultur. Processer.** (1992). Jørgen Frode Bakka, Egil Fivelsdal, Handelshøjskolens Forlag.
20. **Energy scenarios: a review of methods, uses and suggestions for improvement.** (2006). Stefan Krüger Nielsen, Kenneth Karlsson. *International Journal of Global Energy Issues*.
21. **The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world.** (1998). Peter Schwartz, John Wiley & Sons Ltd. Baffins Lane, Chichester, West Sussex PO 19 1UD, England

22. **The use of co-nomination to identify expert participants for technology foresight.** (1996). Maria Nedeva, Luke Georghiou, Denis Loveridge, Huge Cameron, *R&D Management*, 26/2, 155-168.
23. **Robust strategies in a day.** (1997). David Mercer. *Management Decision*, 35/3, 219-223.
24. **Lærende møder og konferencer i praksis.** (2006). Steen Elsborg, Ib Ravn. People's Press, 89 pp.
25. **Horsens. Måling af Horsens som dynamisk by,** Rapport - Epinion A/S, 13. juni 2006, <http://www.horsensfolkeblad.dk>
26. **Intet guld til Slagelse,** DGI's magasin Udspil, januar 2006

Risøs forskning skal være med til at løse konkrete problemer.

Vi sætter mål for forskningen gennem løbende dialog med erhvervsliv, det politiske system og forskere.

Effekten af vores forskning er bæredygtig energiforsyning og ny teknologi til sundhedssektoren