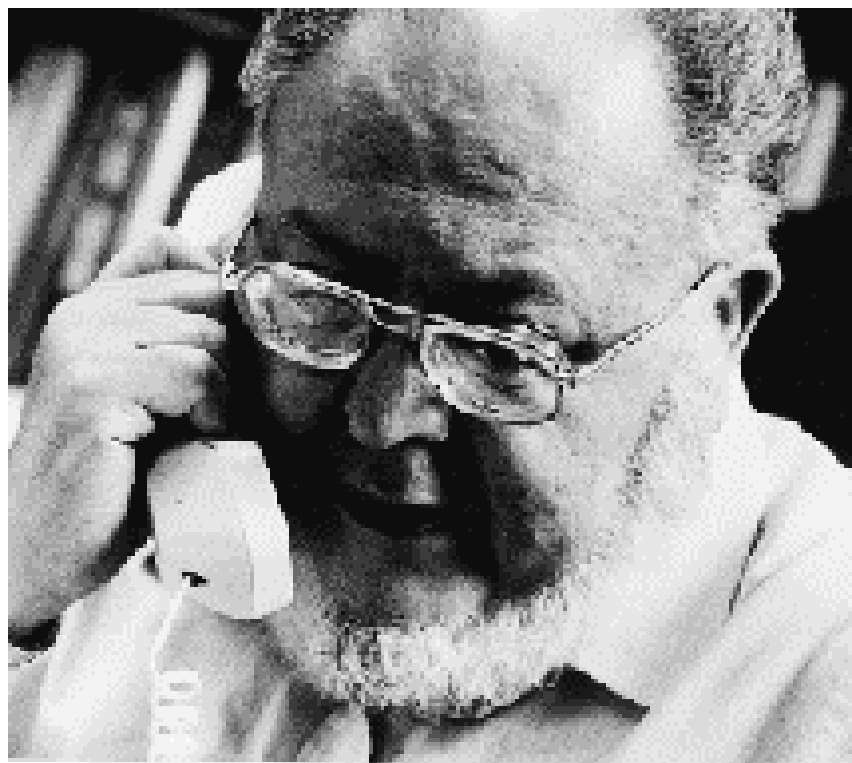


# FORESIGHT I NORGE 2003

*Rapport utarbeidet for prosjektet CREATE – Framsyn og dialog om prioriteringer i forsknings- og innovasjons-politikken*

Av William Fagerheim, **MIND THE GAP**

## Can the Kahn?



Herman Kahn, World famous Futurist

**MIND THE GAP**

Rapport nr. 1, 2003

# CREATE

FRAMSYN OG DIALOG OM PRIORITERINGER I FORSKNINGS- OG  
INNOVASJONSPOLITIKKEN  
THE NORWEGIAN FORESIGHT AND DIALOGUE PROJECT ON PRIORITIES IN  
SCIENCE AND INNOVATION POLICY

# FORESIGHT I NORGE 2003

*Rapport utarbeidet for prosjektet CREATE –  
Framsyn og dialog om prioriteringer i forsknings-  
og innovasjons-politikken*

## Norges forskningsråd 2003

Norges forskningsråd  
Postboks 2700 St. Hanshaugen  
0131 OSLO  
Telefon: 22 03 70 00  
Telefaks: 22 03 70 01  
Publikasjonen kan bestilles via internett:  
<http://www.forskningsradet.no/bibliotek/publikasjonsdatabase/>  
eller grønt nummer telefaks: 800 83 001

Internett: [bibliotek@forskningsradet.no](mailto:bibliotek@forskningsradet.no)  
Hjemmeside: <http://www.forskningsradet.no/>

Grafisk design omslag:  
Foto/ill. omslagsside:  
Trykk: Norges forskningsråds Hustrykkeriet  
Opplag: 200

Oslo, juni 2003  
ISBN 82-12- 01839-3

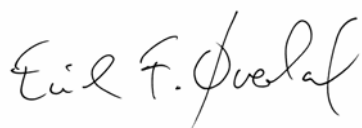
## FORORD

Denne kartleggingen er gjennomført på oppdrag av Norges forskningsråds strategiprojekt CREATE. Formålet med kartleggingen er å få et bilde av foresight-kompetanse og foresight-aktiviteter i Norge anno sommeren 2003. Dette er viktig med tanke på å utvikle en nasjonal kunnskapsplattform for framsynsprosesser og framtidsstudier knyttet til tilsvarende initiativer i EU og Norden, som er ett av hovedmålene for CREATE. Det foreliggende materiale representerer sikkert ikke hele bildet. Feltet er nytt og i bevegelse. Det vil alltid være aktiviteter man kan ha oversett eller som kanskje ikke passer inn i CREATEs kontekst, men vi er allikevel positivt overrasket over det omfang, engasjement og, ikke minst, den bredde, kartleggingen har avdekket. Det skjer åpenbart mye på dette feltet i Norge i dag. Den foreliggende rapport er en beskrivende dokumentasjon av pågående aktiviteter. Det er ikke foretatt noen form for vurdering av de ulike prosjektene eller miljøene.

Kartleggingen er gjennomført av William Fagerheim i MIND THE GAP og vi takker ham for vel utført arbeid.

Forskningsrådets referansegruppe for kartleggingsprosjektet har bestått av: Jan Dietz, Erik Strøm, Lars A. Ødegaard og Erik Øverland.

på vegne av CREATEs prosjektgruppe



Erik F. Øverland (sign)

20. juni 2003

**INNHOLD**

Forord	3
Innhold	5
1 Introduksjon	7
1.2 Utvikling innen foresight-feltet	7
1.3 Definisjon og tilnærming	8
1.3.1 Definisjon av foresight	8
1.3.2 Framgangsmåte	9
1.3.3 Andre kartlegginger	10
1.4 Rapportens oppbygning	10
2 Sammendrag	12
3 Kompetansemarkedet for foresight i Norge	14
3.1 Foresightmiljøer	14
4 Status og tendenser for foresight i Norge	17
4.1 Finansiering av foresight	17
4.2 Mottakere av foresight i Norge	18
4.3 Miljøer som gjennomfører foresightprosjekter	19
4.4 Formål	21
4.4.1 Interesseformål	23
4.4.2 Beslutningsformål	23
4.5 Temaområder	24
4.6 Foresightmetoder	29
4.6.1 Scenarietilnærminger i Norge	31
4.7 Samarbeid	34
4.7.1 Internasjonalt samarbeid	34
4.7.2 Forskningsamarbeid	34
Appendiks A: Foresightmiljøer	36
Appendiks B: Internasjonale miljøer	46
Appendiks C: Prosjektene	48

**Tabeller**

Tabell 1: Foresightaktørene

Tabell 2: Hovedgrupper foresightmiljøer

Tabell 3: Foresightprosjektenes formål

Tabell 4: Fire sentrale temaområder

Tabell 5: Analytisk og deltakerstyrt tilnærming

**Figurer**

Figur 1: Førte års utvikling av foresightstudier

Figur 2: Foresight-årsverk

Figur 3: Finansieringskilder

Figur 4: Miljøer som gjennomfører foresightprosjekter

Figur 5: Foresightprosjektene fordelt etter temaområde

Figur 6: Samfunnsorientert foresight

Figur 7: Næringsorientert foresight

Figur 8: Teknologiorientert foresight

Figur 9: Sentrale foresightmetoder inkludert metodeutvikling

## 1 INTRODUKSJON

Formålet med kartleggingsprosjektet *Foresight i Norge 2003* er å utarbeide en oversikt over miljøer i Norge som bruker framtidsrettede metoder og verktøy i forskningsarbeidet, strategiarbeidet eller andre sammenhenger. Hovedmålet med denne kartleggingen har derfor vært å identifisere prosjekter som nylig er avsluttet, pågår eller som planlegges igangsatt i løpet av kort tid. Det eldste prosjektet som er med i denne kartleggingen er fra 1997. De fleste prosjektene er fra 2000 til 2003. Noen få av prosjektene er under oppstart. Til sammen er 72 prosjekter med i kartleggingen.

Det er ikke blitt foretatt noen kvalitetsmessig vurdering av de prosjektene som er med i rapporten. Prosjektene som presenteres i denne rapporten er et utvalg. Noen prosjekter er utelatt på grunn av at de ligner for mye på hverandre. Særlig har dette gått ut over de miljøene som har gjennomført flest prosjekter den senere tid. Noen prosjekter er utelatt fordi de ikke kan defineres som foresightprosjekter selv om de har mange likhetstrekk med slike prosjekter. Noen prosjekter er utelatt fordi de verken er relevante i en forskningssammenheng eller strategisk sammenheng. En viktig ambisjon har derfor vært å vise bredden av foresightmiljøer i Norge, samt å finne fram til prosjekter som er relevante i en forskningssammenheng og/eller i en strategisk sammenheng. Dette er viktige målsettinger for utviklingsprosjektet *CREATE* i regi av Norges forskningsråd, som denne kartleggingen inngår i.

Formålet med *CREATE – Framsyn og dialog om prioriteringer i forsknings- og innovasjonspolitikken* er å klarlegge mulighetene for å introdusere foresightanalyser i arbeidet med å finne fram til spenstige og interessante strategiske prioriteringer innenfor både tematiske satsningsområder og andre områder som Forskningsrådet finner vesentlig. I første rekke er fokuset rettet mot utviklingen av foresight som en arbeidsform. I tillegg vil Forskningsrådet ta ansvaret for å etablere en plattform for erfaringsutveksling og kompetansebygging mellom ulike forskningsmiljøer som bruker foresight i sitt arbeid i Norge. I løpet av 2003 er siktemålet å gjennomføre minst to pilotprosjekter og å påbegynne arbeidet med å danne et nettverk av norske forskningsbaserte foresightmiljøer som er i inngrep med de foresightaktiviteter som er under utvikling i det europeiske forskningsområdet ERA (European Research Area).

### 1.2 Utvikling innen foresight-feltet

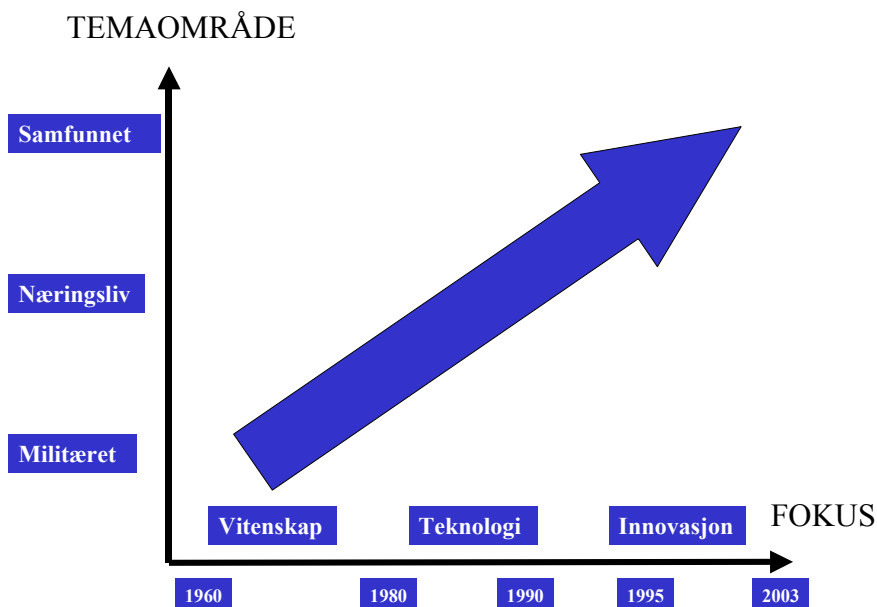
Fra og med foresight ble tatt i bruk i Norge på slutten av 1960-tallet og på begynnelsen av 1970-tallet, har det vært en jevn utvikling. Figur 1 viser hvordan foresight-feltet har utviklet seg internasjonalt de siste førti årene. Figuren er basert på en figur Caroline Wagner, RAND Europe, viste på et foredrag for Norges forskningsråd den 8. mai 2003.

Vi ser for det første at foresightstudier har gått fra å fokusere på basisvitenskapene til å fokusere på teknologien som utvikles til igjen å fokusere på systemet for innovasjon som både forskningen og teknologien inngår i (aksen for fokus). Denne tendensen ser vi også i Norge. I tråd med denne utviklingen har vi derfor fått en utvikling som går i retning av at flere og flere av foresightstudiene er prosessorienterte. Dette henger sammen med at foresightprosessene inkluderer mange fagområder og miljøer.

Vi ser for det andre at temaene for foresight har gått fra å være orientert mot det militære til å være orientert mot bestemte næringer til igjen å være mer orientert mot samfunnsmessige problemstillinger og utfordringer (aksen for temaområder). Denne tendensen ser vi også tydelige i Norge. I offentlig sektor ser vi en klar tendens i retning av at det bygges opp foresightmiljøer i egen organisasjon, mens i næringslivet ser vi en motsatt tendens.

Poenget med figur 1 er å vise at det har vært en utvikling innen foresight de siste førti årene. Foresight er med andre ord et felt under stadig utvikling.

**Figur 1: Førti års utvikling av foresightstudier**



### 1.3 Definisjon og tilnærming

#### 1.3.1 Definisjon av foresight

Foresight er i denne rapporten å forstå som et samlebegrep som viser til et bredt spekter av framtidorienterte virkemidler. Synonyme begreper med foresight er i en norsk sammenheng begreper som *framtidstudier*, *framsyn* og i noen sammenhenger *scenarier*. I Norge er scenarier den vanligste formen for foresight. De fleste av foresightprosjektene som presenteres i denne rapporten er scenarieprosjekter.

Det finnes mange definisjoner av foresight. Det EU-finansierte Institute for Prospective Technological Studies har utarbeidet en definisjon som inneholder noen vesentlige aspekter ved en foresightaktivitet:



*Foresight is a systematic, participatory, future intelligence gathering and medium-to-long term vision building process aimed at present-day decisions and mobilizing joint actions.<sup>1</sup>*

Det er denne definisjonen av foresight som har vært utgangspunktet for denne kartleggingen. I det følgende utdypes kort sentrale nøkkelord i definisjonen:

**Systematisk:** For at et prosjekt skal kalles foresight må bestemte metoder eller teknikker benyttes. Scenariemetoden er som tidligere nevnt den mest vanlige i Norge. Foresight er med andre ord ikke synsing om framtiden. Man bruker bestemte metoder i foresightprosjekter.

**Deltakende:** Et avgjørende kriterium for alle foresightprosjekter er at de involverer ulike aktører. Prinsippet om deltakelse av stakeholders, forskere og andre er helt avgjørende.

**Kunnskapsinnsamling:** I et foresightprosjekt benytter man seg av ulike teknikker for å få oversikt over viktige trender og drivkrefter i et samfunn, bransje eller marked. Noen prosjekter er mer kunnskapsintensive enn andre. Og det er stor variasjon med tanke på hvilke temaer som det fokuseres på i foresightprosjekter.

**Horisont:** Et foresightprosjekt har en mellomlang til lang tidshorisont og skiller seg slik fra tradisjonelle planleggingsprosesser i offentlig virksomheter og næringslivet.

**Visjon og strategi:** Et foresightprosjekt handler om å skape felles bevissthet (såkalte felles ”mentale kart”) og felles mål (visjon). Strategien handler om å realisere et bestemt mål.

**Beslutninger:** Foresightprosjekter skal være relevante for beslutningsgrunnlaget i dag.

### 1.3.2 Framgangsmåte

Med utgangspunkt i definisjonen av foresight ovenfor har framgangsmåten for kartleggingen vært å søke etter informasjon om foresightprosjekter innenfor følgende sektorer:

- Konsulentmarkedet (de tradisjonelle og kjente tilbyderne, samt nye).
- Instituttsektoren (jf. NIFUs standard).
- Universiteter og høyskoler.
- Det offentlige: Departementer, etater, virkemiddelapparatet og lignende.
- Næringslivet m/ vekt på FoU- og forskningsmiljøer.

---

<sup>1</sup> <http://www.jrc.es>.

Framgangsmåten har nærmere bestemt vært å søke på internett etter foresightprosjekter og å sende ut forespørsel per e-post til de ovenfor nevnte miljøene og virksomhetene, samt til enkelte kjente nøkkelpersoner som har jobbet eller jobber med foresight, om de har kjennskap til gjennomførte foresightprosjekter.

For eksempel har alle offentlige direktorater og tilsyn, samt instituttsektoren, fått forespørsel via mail. Videre har en rekke av de 150 største bedriftene i Norge som har 1000 eller flere årsverk blitt kontaktet via mail. I tillegg har noen blitt kontaktet via telefon.

Prosjektet ble gjennomført i april og mai 2003.

### 1.3.3 Andre kartlegginger

Norges forskningsråd engasjerte i 1997 gjennom NORMIL-programmet Jan Erik Paulsen til å kartlegge internasjonale foresightprosjekter innenfor temaet miljø. Fokus for studien var såkalt *teknologisk foresight*.<sup>2</sup>

Nylig er det blitt gjennomført en kartlegging av foresightmiljøene i Norden ved Forskningscenter Risø i Danmark. Også denne studien fokuserte på *teknologisk foresight*.<sup>3</sup>

## 1.4 Rapportens oppbygning

I kapittel 2 presenteres de viktigste konklusjonene fra kartleggingen (sammendrag). I kapittel 3 gis det en tentativ vurdering av kompetansemarkedet for foresight i Norge. I tillegg presenteres ulike typer foresightmiljøer i Norge. I kapittel 4 presenteres resultatene fra kartleggingen. Framstillingen fokuserer på bestemte hovedkriterier ved hvert prosjekt: Aktørene i markedet, formål, temaområder, foresightmetoder og nasjonalt og internasjonalt nettverk og forskningssamarbeid.

Informasjon om de norske og internasjonale foresightmiljøene og informasjon om hvert enkelt prosjekt som er med i kartleggingen, er samlet i tre appendikser:

Appendiks A gir en systematisk oversikt over norske foresightmiljøer (miljøer som gjennomfører foresightprosjekter).

Appendiks B gir en oversikt over noen utvalgte nordiske og internasjonale foresightmiljøer som norske miljøer har kontakt med.

I appendiks C presenteres hvert enkelt prosjekt som er tatt med i denne kartleggingen. Prosjektoversikten er et utvalg av prosjekter som er gjennomført i Norge de siste årene,

---

<sup>2</sup> Jan Erik Karlsen: "Miljø og internasjonale "foresight"-aktiviteter". Rapport RF-97/1.

<sup>3</sup> Anne Eerola og Birte Holst Jørgensen: "Technology Foresight in the Nordic Countries". Risø National Laboratory. 2002.

som enten er igangsatt eller som er under oppstart. Det er ikke foretatt en kvalitetsvurdering av de prosjektene som er med i prosjektoversikten.

## 2 SAMMENDRAG

Her presenteres hovedresultatene fra kartleggingen.

### *Noen få etablerte foresightmiljøer, men stor tilvekst av nye miljøer*

I Norge er det noen få *etablerte* miljøer som har jobbet systematisk med foresight gjennom mange år. Det vi ser i dag er at en rekke *nye* miljøer har begynt å ta i bruk foresight.

De etablerte miljøene er å finne innenfor offentlige virksomheter, næringsliv, instituttsektoren og konsulentselskaper. Disse miljøene kjennetegnes ved at de regelmessig gjennomfører foresightprosjekter, besitter foresightkompetanse i organisasjonen og delvis profilerer seg som foresightmiljø eller har målsetting om å bygge opp et slikt miljø.

De nye miljøene finnes særlig innenfor konsulentselskaper, instituttsektoren og universitets- og høyskolesektoren. De nye miljøene kjennetegnes ved at de minst har gjennomført ett foresightprosjekt den siste tiden og ved at de i stor grad mangler foresightkompetanse i organisasjonen.

### *Økt bevissthet om behovet for framtidsrettet kompetanse*

Ettersom det er relative få miljøer som har gjennomført foresightprosjekter over tid, er det tilsvarende kun et fåtall personer i Norge som har bred foresightkompetanse. Tendensen går i retning av en økt bevissthet om behovet for framtidsrettet kompetanse i egen organisasjon. Spesielt ser vi at denne tendensen gjør seg gjeldende i instituttsektoren og offentlig sektor. Det er likevel relativt få miljøer som har klare planer om å bygge opp egen framtidskompetanse i egen organisasjon. Flere miljøer i næringslivet og offentlig sektor baserer seg på å kjøpe inn foresight gjennom konsulentselskaper.

Det synes som om det også er liten erfaringsoverføring mellom de etablerte miljøene og de nye. Mellom norske og internasjonale miljøer synes det som at det er svært liten erfaringsoverføring. Det synes å være dekkende å hevde at det finnes kun noen få etablerte miljøer som har bygget opp en systematisk foresightkompetanse som er på høyde med utviklingen innenfor foresight internasjonalt.

### *Liten internasjonal kontaktflate og samarbeid*

Kun seks av 72 prosjekter i denne kartleggingen er internasjonale eller nordiske samarbeidsprosjekter. Noen få av prosjektene har et EU-organ som mottaker. Noen enkeltpersoner og enkeltmiljøer står for nesten all kontakt med internasjonale foresightmiljøer.

En årsak til dette kan være at de norske prosjektene fokuserer på nasjonale utfordringer og er svært temabaserte.

### ***Offentlig sektor er den sentrale finansieringskilden***

Norges forskningsråd er den enkeltaktøren som finansierer flest foresightprosjekter i Norge. Av 72 prosjekter som er med i kartleggingen, har Norges forskningsråd helfinansiert 20 prosjekter. I tillegg kommer prosjekter som Forskningsrådet har finansiert sammen med andre aktører.

Departementer og offentlige virksomheter og etater finansierer flest foresightprosjekter. Hele 43 av 72 prosjekter er finansiert av offentlige miljøer alene (inkludert Norges forskningsråd). Næringslivet finansierer også foresightprosjekter, men næringslivet utgjør en liten andel sammenlignet med hva det offentlige finansierer.

### ***Scenarieprosjektene dominerer i Norge***

Scenarier er den mest utbredde foresightmetoden som benyttes i Norge. Tre av fire av de kartlagte prosjektene er scenarieprosjekter. Likevel er kun et fåtall av disse prosjektene metodologisk nyskapende. En tendens synes å være at de største gjennomførte foresightprosjektene har blitt referanseprosjekter for en underskog av mindre prosjekter.

Noen få miljøer i Norge bruker Delphi-metoden og andre metoder som gjør bruk av ulike former for paneler der både lekmenn og eksperter deltar.

### ***Formålet med foresight – interesseformål versus beslutningsformål***

De kartlagte prosjektene kan deles inn i to hovedgrupper etter formål. En stor andel av prosjektene har et interesseformål der siktemålet er å bevisstgjøre felles utfordringer og muligheter. En nesten like stor andel av prosjektene har et beslutningsformål. Et sentralt siktemål med slike prosjekter er at prosjektet skal inngå i en strategisk sammenheng. Disse prosjektene er ofte meget prosessorienterte og involverer stakeholders. Vi ser en klar tendens til at prosjektene som har et beslutningsformål er i vekst.

### ***Nasjonale vekstnæringer og temaer er i fokus***

Prosjektene fokuserer på viktige nasjonale temaområder. De fleste prosjektene er enten samfunnsorienterte (fokus på et samfunnstema) eller næringsorienterte (fokus på en bransje, næring eller produkt). Det er nasjonale vekstnæringer og temaer som er i fokus som olje og energi, marine næringer og miljø med flere.

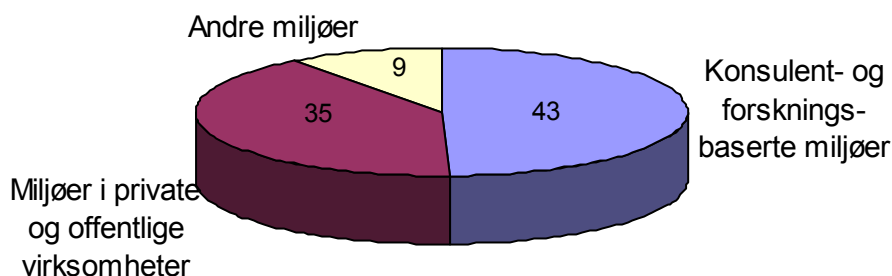
Vi ser også en tendens i retning av at flere miljøer tar i bruk såkalt *teknologisk foresight* som er en viktig retning internasjonalt.

### 3 KOMPETANSEMARKEDET FOR FORESIGHT I NORGE

Det er en økende interesse for foresight-lignende metoder og arbeidsformer i Norge – og dermed også for kunnskap om metodene og verktøyene. Det er vanskelig å avgrense hva som er foresight og hva som ikke er det. Og ikke alt som er foresight kalles for foresight og omvendt. Basert på aktiviteten og tilveksten av nye foresightmiljøer, er det grunn til å tro at potensialet for foresight i Norge de nærmeste årene er stort.

I figur 2 har vi med utgangspunkt i de kartlagte prosjektene (72 totalt), gitt et anslag på hvor mange årsverk som har gått med til foresight de siste årene. Et estimat på 87 årsverk er høyt. Det vi med rimelig sikkerhet kan fastlå er at det er liten grunn til å tro at det er 87 personer som kun jobber med foresight i Norge. Inntrykket fra kartleggingen er at det er en rekke miljøer og personer som prøver ut foresight som arbeidsmetode og arbeidsform. Det er grunn til å tro at noen få av disse personene systematisk har bygget opp foresightkompetanse. Derfor er det langt færre personer i Norge som har en bred foresightkompetanse. Disse personene er tilknyttet noen få forsknings- og konsultentselskaper, samt noen få miljøer i offentlige og private virksomheter. Av disse personene er de fleste knyttet til små miljøer. De fleste miljøene teller gjerne ikke mer en tre til fem personer.

**Figur 2: Foresight-årsverk**



Estimat for antall årsverk som benyttes på foresight i Norge per år. Kilde: Mind the gap, 2003.

#### 3.1 Foresightmiljøer

I tabell 1 gis det en oversikt over tre hovedgrupper foresightmiljøer i Norge. I det følgende skal vi kort beskrive disse tre hovedgruppene.

<b>TABELL 1: HOVEDGRUPPER FORESIGHTMILJØER</b>	
<b>Gruppe</b>	<b>Kjennetegn</b>
<b>1. Konsulent- og forskningsbaserte foresightmiljøer</b>	
A. Frittstående foresightmiljøer.	Metodekunnskap, drivkrefter, fasilitering.
B. Kunnskapsbasert foresightmiljøer. - spesialiserte miljøer. - nye miljøer.	Temafokus (begge miljøene) og metodekunnskap (spesialiserte miljøer).
<b>2. Foresightmiljøer tilknyttet virksomheter</b>	
A. Foresightmiljøer: - offentlig sektor. - interesseorganisasjoner. - næringsliv.	Analyse- og forskningsenheter, FoU, strategi.
<b>3. Andre miljøer</b>	
A. Undervisning.	Kunnskapsutvikling og formidling.
B. Andre framtidsmiljøer.	Formidling og nettverk.

### ***Konsulent- og forskningsbaserte foresightmiljøer***

Det finnes i hovedsak to typer konsulent- og forskningsbaserte foresightmiljøer.

For det første finnes det noen frittstående foresightmiljøer som har spesialisert seg på foresightmetodikk og som har god oversikt over trender og drivkrefter. Miljøene kan derfor tilby såkalt *omverdensanalyser*. I tillegg tilbyr slike miljøer ofte prosessveiledning og fasilitering.

For det andre finnes det foresightmiljøer som både har god metodekunnskap og som har en faglig profil. Disse selskapene er ofte forskningsbaserte og bruker egen fagkompetanse i foresightprosjektene.

### ***Foresightmiljøer tilknyttet virksomheter***

I det offentlige er det en klar tendens til at offentlige virksomheter bygger opp egne miljøer for å drive med foresightaktiviteter. I oppstartsfasen leier de gjerne inn konsulenthjelp fra de etablerte foresightmiljøene, men målsettingen er å bygge opp egen kompetanse og å institusjonalisere scenarie- og foresightvirksomhet som en arbeidsform i organisasjonen. Planene for bruk av foresight i Norges forskningsråd er et eksempel på

denne utviklingen. Et fellestrekk synes å være at det er foresight som et strategisk verktøy som er hovedfokuset for disse virksomhetene. Noen eksempler er Norges forskningsråd, NVE, Skattedirektoratet. I tillegg kommer Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), som i en årrekke har jobbet med foresight.

Bortsett fra Telenor FoU, er trenden motsatt i næringslivet. Her synes det som om at de miljøene som tidligere hadde foresightmiljøer med flere ansatte ikke har planer om å bygge opp egne foresightmiljøer i nærmeste framtid. Oljeselskapene som Statoil og Norsk Hydro er eksempler på bedrifter som tidligere hadde foresightmiljøer i eget selskap. I dag kjøper de heller inn foresight fra konsulentselskaper, men ivaretar kompetansen på å bruke resultatene i strategiske sammenhenger i bedriften.

Det ledende miljøet i norsk næringsliv i dag, som systematisk bruker foresightmetodikk både i produktutviklingen og i forskningsaktiviteten, er altså Telenor FoU. Telenor har i flere år jobbet med foresight, og er trolig det mest erfarne miljøet vi har i norsk næringsliv i dag og det mest innovative på metodesiden.

### *Andre foresightmiljøer*

Et viktig trekk ved utviklingen er at det etableres kurs i framtidsstudier ved landets universiteter og høyskoler. Ved Handelshøyskolen BI er det allerede etablert et kurs og ved Universitetet i Tromsø er det planer om oppstart av kursvirksomhet.

Også andre miljøer er under etablering. Det arbeides med å etablere en tenketank og et nytt publiseringskonsept som henvender seg spesielt til beslutningstakerne i de viktigste organisasjonene i Norge – Mandag Morgen Norge. Bak dette initiativet står Terje Osmundsen, som trolig er den i Norge som har jobbet lengst med foresight. I Tromsø jobbes det med å etablere framtidssenteret Spir69, som spesielt skal fokusere på de regionale utfordringene i nord. I tillegg finnes miljøer som Idébanken.

Felles for disse miljøene er at de enten formidler framtidsstoff eller er møteplasser for foresight i Norge.

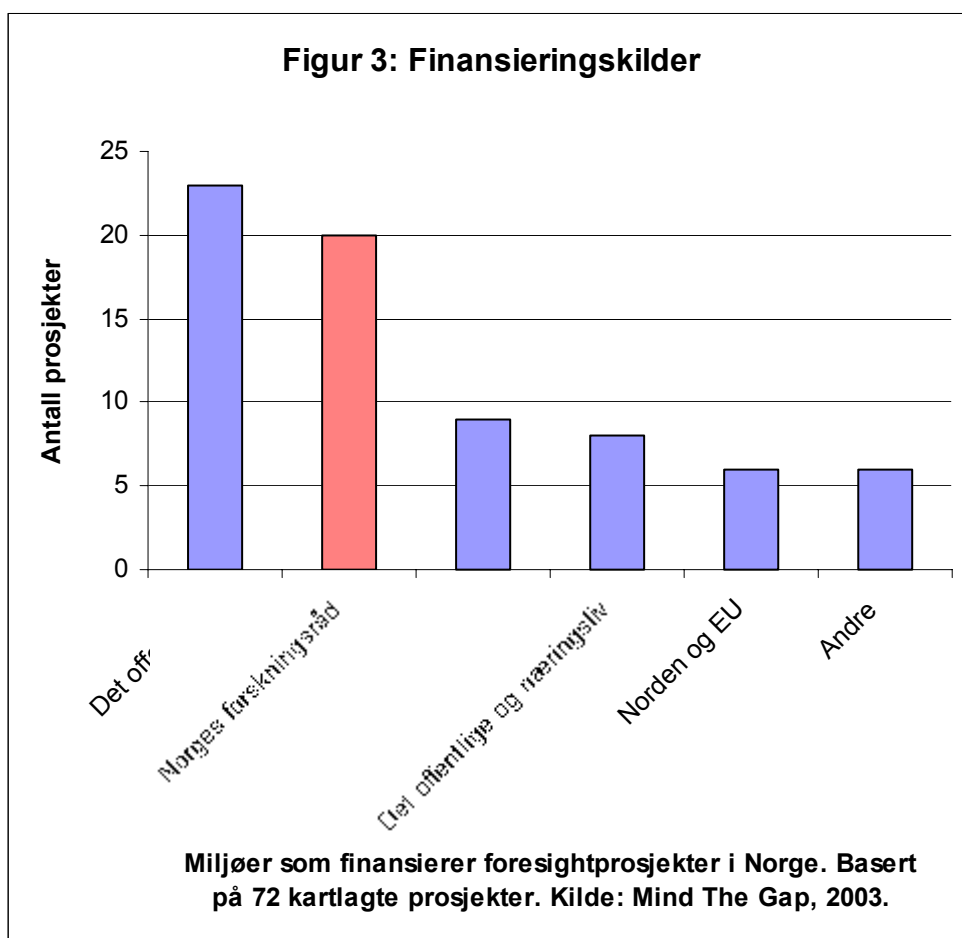


## 4 STATUS OG TENDENSER FOR FORESIGHT I NORGE

I dette kapittelet vil resultatene fra kartleggingen presenteres.

### 4.1 Finansiering av foresight

Det offentlige er samlet sett den som finansierer flest foresightprosjekter i Norge. I forvaltningen brukes foresight gjerne i forbindelse utvalgsarbeid, politikkutvikling og offentlige utredninger og meldinger. Norges forskningsråd er den enkeltaktøren som finansierer flest foresightprosjekter. Av 72 prosjekter er hele 43 prosjekter finansiert av det offentlige. Av disse igjen er 20 prosjekter helfinansiert av Forskningsrådet som vi ser i figur 3.



Forskningsrådet finansierer foresight på to måter: For det første finansierer Rådet forskningsprosjekter som benytter foresightmetoder gjennom Rådets programområder eller på annen måte. For det andre finansierer Rådet egeninitierte prosjekter som har som formål å bruke foresight i en strategisk sammenheng (for eksempel *Rikets miljøtilstand 2030*, *Medisin og helse anno 2020*, *CREATE*) eller Rådet deltar i foresightprosjekter som andre gjennomfører (for eksempel *Horisont 21*, *Det Marine Norge*).

Sett i forhold til det offentlige, finansierer næringslivet få foresightprosjekter på egenhånd.<sup>4</sup> Ni prosjekter er finansiert av næringslivet alene. Imidlertid finnes det en tradisjon i Norge for at offentlige og private aktører går sammen om å finansiere foresightprosjekter. Åtte av prosjektene er finansiert av både offentlige aktører og næringslivsaktører. Noen av prosjektene med størst økonomisk ramme har vært multiklientprosjekter (*Horisont 21, Det marine Norge, Norge 2030 m.fl.*).<sup>5</sup>

Seks av prosjektene er finansiert av nordiske miljøer eller av EU. Mye tyder på at trenden framover vil være at det vil bli flere EU-finansierte foresightprosjekter ettersom de norske miljøene i større grad vil få kompetanse til å delta i større internasjonale foresightprosjekter. Et EU-finansiert prosjekt der et norsk miljø har vært sentralt, er prosjektet *CENET: Cost Efficiency in a New Era with New (E&P) Technology* fra 1997.

Fag- og interesseorganisasjoner og universitets- og høyskoler finansierer også foresight (jf. gruppen andre i figur 3). For eksempel finansierer Kommunenes Sentralforbund for tiden et stort prosjekt som handler om framtidens kommune (*Framtidens kommune*). Ved NTNU i Trondheim gjennomføres det en stor endringsprosess der foresightmetoder benyttes (*Endringsprosess ved fakultetet for Ingeniørvitenskap og teknologi ved NTNU*).

## 4.2 Mottakere av foresight i Norge

Mange av prosjektene som er med i denne kartleggingen er vage på hvem som står som mottaker av resultatene. Ofte er det slik at den eller de som står som mottaker av prosjektresultatene også er den eller de som finansierer prosjektet. Men ofte er det slik at den eller de som finansierer foresightprosjektet også ønsker å sette fokus på temaer eller utfordringer innenfor en bransje eller næring. I slike tilfeller er alle aktørene som er sentrale for bransjen eller næringen målgruppen eller mottakere av resultatene. Tilsvarende for samfunnsorienterte prosjekter. Det er ofte i slike tilfeller at aktører innenfor en bransje går sammen om å finansiere et foresightprosjekt (multiklientmodellen).

Der mottaker av resultatene er spesifisert ser vi følgende:

I statsforvaltningen er det ofte departementene som finansierer. Men mottakeren av resultatene kan for eksempel være et offentlig utnevnt utvalg som arbeider med en stortingsmelding. Kommune-Norge benytter i noen grad foresightteknikker i de lovbestemte planleggingsprosessene. I tillegg er kommuner involvert i regionale utviklingsprosjekter, og i slike prosesser er det de deltakende kommunene som er mottaker av resultatet.

Noen ganger er det departementet selv eller en offentlig etat som står som mottaker. Da inngår prosjektet gjerne i en strategisk sammenheng. Dette kalles gjerne for

---

<sup>4</sup> En rekke prosjekter i regi av næringslivet har et framtidsrettet fokus – enten dette er innenfor produktutviklingen, FoU eller strategiarbeid. Likevel er relativt få av de kartlagte prosjektene i næringslivsregi.

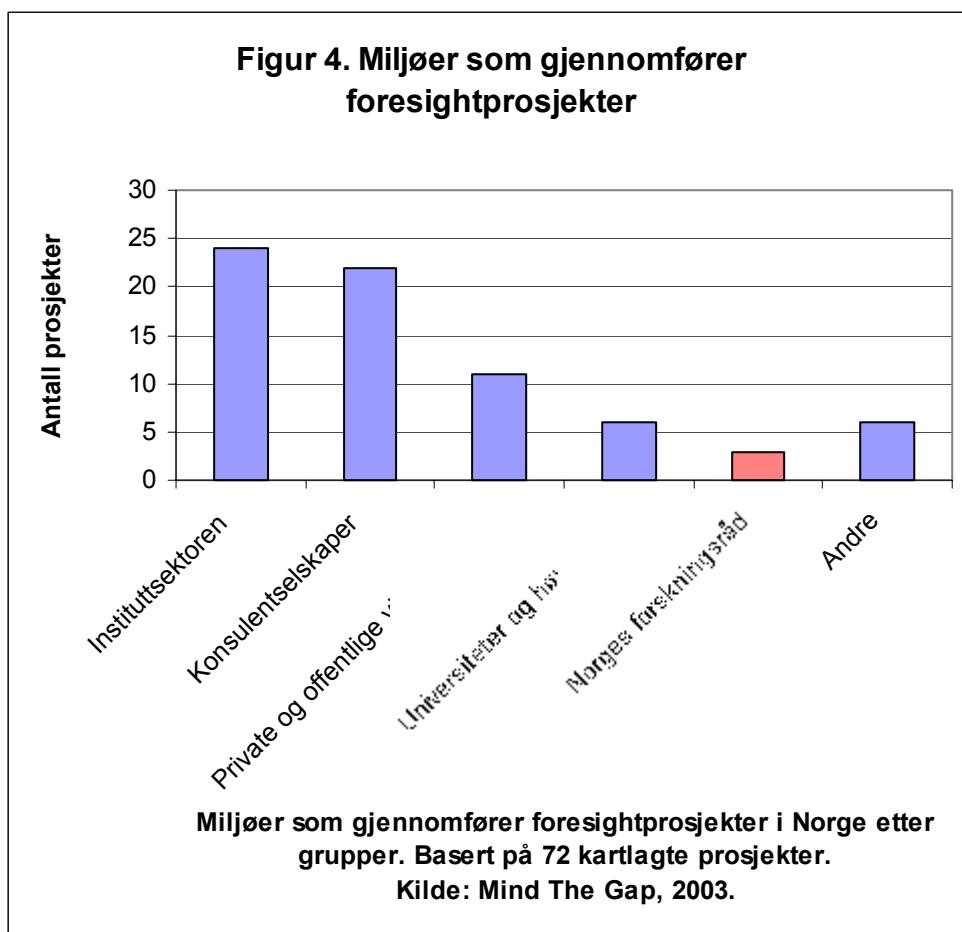
<sup>5</sup> Prosjekter der flere aktører går sammen om å finansiere kalles gjerne for *multiklientprosjekter*.

*virksomhetsspesifikke* prosesser. Slike prosesser gjennomføres også for bedrifter og andre organisasjoner.

I større bedrifter, som har FoU-avdelinger, er det ofte bestemte avdelinger eller bedriftsenheter som er mottakere av foresightprosjekter. Avdelingene bestiller slik foresightprosjekter fra FoU-avdelingen.

### 4.3 Miljøer som gjennomfører foresightprosjekter

Instituttsektoren og konsulentselskaper gjennomfører flest foresightprosjekter i Norge. Figur 4 viser at 46 av 72 prosjekter gjennomføres av konsulentselskaper eller instituttsektoren. Noen av miljøene blant konsulentselskapene og forskningsinstitusjonene er etablerte foresightmiljøer. Men de fleste miljøene er nye miljøer hva angår foresight. Vi kan derfor si at vi befinner oss i en tilvekstfase. Fortsatt er det likevel slik at miljøene som har lengst erfaring med foresight, også er de som gjennomfører flest foresightprosjekter.



I figuren ser vi også at 11 av prosjektene er gjennomført av private og offentlige virksomheter. I næringslivet er det ett miljø som skiller seg ut, nemlig Telenor FoU. Vi ser også en tendens til at universiteter og høyskoler gjennomfører egne foresightprosjekter, til sammen seks prosjekter er gjennomført av U&H-sektoren.

Norges forskningsråd, som er den enkeltaktøren som finansierer flest foresightprosjekter, gjennomfører tre foresightprosjekter i egen regi.

Tendensen går klart i retning av at en rekke nye miljøer gjennomfører foresightprosjekter. Vi kan også stille spørsmål om vi står overfor et generasjonsskifte. En del gamle foresightmiljøer som for eksempel Fafo<sup>6</sup> har ikke gjennomført foresightprosjekter siden 1990-tallet. Generasjonsskiftet kjennetegnes dermed av tre faktorer:

- Stor tilvekst av nye miljøer.
- Forvitring blant gamle foresightmiljøer.
- Fornyelse blant noen sentrale etablerte foresightaktører.

Det er derfor store variasjoner mellom miljøene hva angår kompetanse og kunnskap om foresight.

---

<sup>6</sup> Tidligere har Fafo blant annet gjennomført *Frontlinjer 2006* fra 1990 og det bredt anlagte utredningsprosjektet *Det 21. århundrets velferdssamfunn* som ble avsluttet i 1999 (disse prosjektene er ikke med i kartleggingen).

Tabellen nedenfor oppsummerer aktørbildet.

<b>TABELL 2: FORESIGHTAKTØRENE</b>			
	<b>Gjennomføring</b>	<b>Finansiering</b>	<b>Mottaker</b>
<b>Konsulentselskaper</b>	<b>I stor grad.</b> Har ofte prosjektansvaret og gjennomfører ofte i samarbeid med oppdragsgiver og andre aktører.	<b>Nei.</b>	<b>Nei.</b>
<b>Forskningssektoren, institutter og U&amp;H-sektoren</b>	<b>I stor grad.</b> Utfører på oppdrag av andre eller på grunnlag av at prosjektet er finansiert av Forskningsrådet.	<b>Nei.</b>	<b>I liten grad.</b>
<b>Offentlig sektor og virksomheter, samt interesseorganisasjoner</b>	<b>Noe.</b> Koblet til analyse- og utredningsenhet eller strategienhet.	<b>I stor grad.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foresight (ofte multiklient-varianten).</li> <li>▪ Forskning og foresight.</li> <li>▪ Foresight i egen virksomhet.</li> </ul>	<b>I stor grad.</b> Er ofte mottaker av resultatet. Varierer i stor grad hvorvidt det direkte går inn i beslutningsprosessene, eller om det har mer karakter å være omverdensanalyse.
<b>Næringsliv</b>	<b>Noe.</b> Koblet til FoU-avdeling og strategienhet.	<b>I stor grad.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Egne prosjekter (interne).</li> <li>▪ Egeninitierte prosjekter eller multiklient-modellen.</li> </ul>	<b>I stor grad.</b> Enten er virksomheten selv mottaker (ofte inngår det i en beslutningsprosess), eller er en bransje planlagt som mottaker.

#### 4.4 Formål

Foresightprosjekter kan ha mange ulike formål. Utgangspunktet for denne kartleggingen har særlig vært å undersøke om prosjektene inngår i en strategisk sammenheng. Hovedinntrykket fra kartleggingen er at vi i en norsk sammenheng kan dele prosjektene inn i to hovedgrupper. Nemlig hvorvidt prosjektene har et *interesseformål* eller et *beslutningsformål*. Det er prosjektene som faller inn under den sistnevnte kategorien som gjerne inngår i en strategisk sammenheng. I tabell 3 har vi tentativt utarbeidet en

oversikt over ulike formål som vektlegges i norske foresightprosjekter.<sup>7</sup> Formål nr. 1-4 er beslutningsformål, mens 5-8 er interesseformål.

<b>TABELL 3: FORESIGHTPROSJEKTENES FORMÅL</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Formål</b>	<b>Beskrivelse</b>
1	Prioriteringer	Her er formålet å benytte foresightvirkemidler for å skape bedre forutsetninger for prioriteringer. Prosjektene har et tydelig strategisk siktemål. Ofte har slike prosjekter fokus på verdiskaping og innovasjon i framtiden.
2	”Vindtunnel-prosjekter”	En vanlig måte å utforme formålet med et foresightprosjekt, er å formulere en todelt målsetting med foresightprosjektet: 1) Utarbeide mulige framtidsbilder og 2) teste disse framtidsbildene opp mot strategien. For eksempel vil man kontinuerlig teste strategien mot scenariene, og vekselvis videreutvikle begge deler.
3	Produktutvikling	Brukes gjerne i FoU-avdelinger. Fokuset er på skape nye produkter og analysere det framtidige markedet.
4	Early warnings	Her er formålet å oppdage utviklingstrekk på et tidlig tidspunkt. Teknologisk foresightprosjekter kan ha et slikt formål.
5	Felles bevissthet	Fokuset er her på å komme til enighet om felles utfordringer. Ofte kombinert med et ønske om å løfte i felles flokk.
6	”Lys-i-mørket-scenarier”	Her er formålet å snu desperasjon til optimisme.
7	Visioning	Skape en felles visjon eller et felles, ønsket framtidsbilde.
8	Lekegrind	Et formål kan være å utvikle ideer. Foresightprosjektene fungerer da som idélaboratorier.
9	Nettverk	Noen mener at det at mennesker møtes – gjerne kombinert med nye arbeidsprosesser – er et formål i seg.

<sup>7</sup> Takk til Bjørn Brunstad, ECON, for verdifulle innspill.

#### 4.4.1 Interesseformål

Med prosjekter som har interesseformål menes i denne sammenheng foresightprosjekter som har som formål å skape felles fokus eller bevissthet rundt noen felles utfordringer eller et felles ståsted. I noen tilfeller er fokuset lagt på å skape en felles visjon, i andre tilfeller på å endre en kultur, eller utnytte de kulturelle og næringsmessige fortrinnene i for eksempel en landsdel eller i nasjonen. Et fellestrekk ved disse prosjektene er at de prøver å utfordre vårt eksisterende mentale kart og bytte ut dette med et framtidsrettet felles mentalt kart.

Prosjekter med *interesseformål* er ikke-strategiske i den forstand at målgruppen (mottakerne av prosjektet) er en sammensatt gruppe av aktører som enten er med på å finansiere prosjektet eller som vil være viktige aktører framover. Dette betyr ikke at prosjektet ikke kan ha strategisk relevans for aktørene, men de ulike aktørene må selv vurdere hvilken strategisk betydning resultatene fra foresightprosjektet har for dem og prioritere deretter.<sup>8</sup>

Av de kartlagte prosjektene er det mange eksempler på prosjekter som har et interesseformål. De tre største scenarieprosjektene i Norge har vært interesseorienterte prosjekter: Terje Osmundsens *Scenarier2000* fra 1986, *Horisont 21* i regi av ECON i 2000 og Erik Øverlands *Norge 2030* i regi av Arbeids- og administrasjonsdepartementet. Selv om disse prosjektene har ulike tilnærminger og fokus, har de et fellestrekk ved at formålet har vært å bevisstgjøre mottakeren på viktige framtidige nasjonale utfordringer.

En annen gruppe prosjekter med interesseformål fokuserer gjerne på utfordringer innenfor en bestemt bransje (*Det marine Norge 2020*) eller en bestemt landsdel (*Nordnorsk utsyn. En landsdelsstudie med tre scenarier*).

En tredje gruppe prosjekter med interesseformål er foresightprosjekter i kommune-Norge. Dette henger sammen med et sterkere fokus på kommunalt samarbeid og regional utvikling i kommunesektoren. Prosjektene kan være satt sammen på ulike måter, men et fellestrekk er igjen ønsket om å skape en felles bevissthet på tvers av kommunegrensene og blant ulike aktører. Samtidig ønsker de fleste kommunene at beslutningene fortsatt tas av de respektive kommunestyre. Noen eksempler er *Kongsberg 2015*, *Framtidens kommuner*, *Østfold 2000+*. *Fylkesplan 2000-2003*, *Drammen 2011* m. fl.

#### 4.4.2 Beslutningsformål

Med prosjekter som har et *beslutningsformål* menes prosjekter som har et klart definert strategisk formål og siktemål. Det som kjennetegner disse prosjektene er at mottakeren av prosjektene har målsetting om og mulighet for å bruke resultatene som grunnlag for

---

<sup>8</sup> Derfor kan vi som hovedregel si at et strategisk prosjekt først er strategisk når det strategiske elementet inngår i formålet med prosjektet. Typiske interesseprosjekter har dermed ikke et strategisk formål.

en klart definert beslutningsprosess. I norsk sammenheng er det fire typer beslutningsformål som peker seg ut:

- **Prioriteringer:** I disse prosjektene er det den strategiske sammenhengen som resultatene skal brukes i som er det sentrale formålet. Hensikten med prosjektene er å komme fram til klare prioriteringer. For eksempel har Forskningsrådet planer om å bruke foresight for å komme fram til tydelige prioriteringer innenfor programområdene.
- **"Vindtunnel"-modellen:** Disse prosjektene har gjerne et todelt formål. Det ene formålet er knyttet til å si noe om framtidsutsiktene innenfor en bestemt bransje, næring eller produkt uavhengig av virksomhetenes strategi. Det andre formålet er knyttet til strategien og hvilke prioriteringer som må gjøres som følge av framtidsutsiktene. I beste fall er dette en pågående prosess der strategi og framtidsutsiktene kontinuerlig justeres i forhold til hverandre.
- **Produktutvikling (FoU-prosjekter):** Det er naturlig å bruke foresight i forbindelse med virksomhetens FoU-aktivitet. Dette er naturlig da en bedrift i en konkurranseutsatt markedsposisjon må innovere for å overleve. Derfor vil det alltid være et framtidement i FoU-virksomhet. I noen bedrifter brukes foresight på en systematisk måte i FoU-virksomheten.
- **Early warnings:** Særlig innenfor den teknologiske utviklingen har det vært utarbeidet foresightteknikker som fokuserer på å identifisere framtidige nøkkelteknologier. Slik prosjekter har som regel et klart definert siktemål.

Prosjekter som har et beslutningsformål er avhengig av at nøkkelaktører deltar i prosessen. Derfor ser vi at foresightprosjekter som har et strategisk siktemål ofte fokuserer på prosessen framfor innholdet.

## 4.5 Temaområder

I Norge gjennomføres det foresightprosjekter innenfor mange temaområder, men noen temaområder skiller seg ut. Det synes å være tre viktige faktorer som virker inn på valg av tema for foresightprosjekter.

- Om bransjen eller samfunnsområdet er preget av stor usikkerhet.
- For næringsorienterte prosjekter i særdeleshet gjelder det ofte at næringen eller bransjen er definert som nasjonale satsningsområder og vekstnæringer. En årsak til dette er trolig at mange av prosjektene er finansiert av det offentlige.
- Kompetanseprofil hos gjennomfører. Ettersom det i en del tilfeller er gjennomfører som tar initiativ til prosjekter, er den faglige kompetanse hos gjennomfører sentralt for valg av temaer for foresightprosjektene.

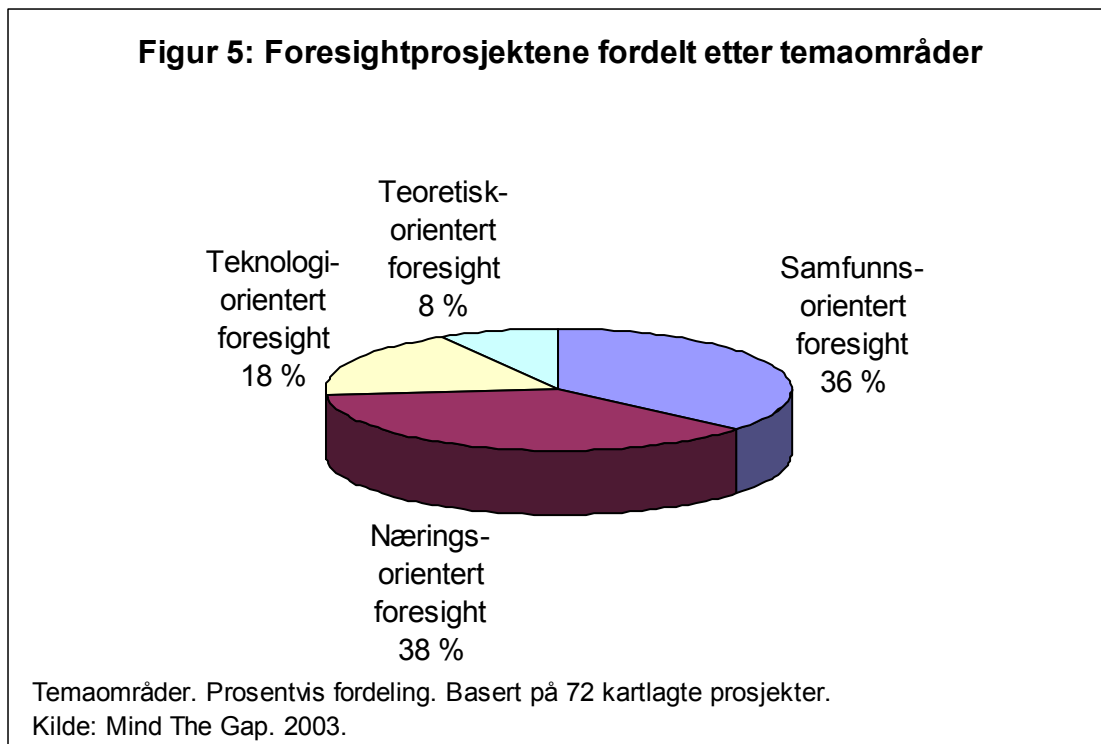
Prosjektene som er med i denne kartleggingen kan deles inn etter fire sentrale temaområder. En stor gruppe prosjekter fokuserer på samfunnsrelaterte problemstillinger og dette temaområdet kan vi kalle for *samfunnsorientert foresight*. En



annen stor gruppe prosjekter fokuserer på vilkårene, utfordringene og mulighetene innenfor bestemte bransjer og næringer. Dette kaller vi for *næringsorientert foresight*. En tredje gruppe prosjekter fokuserer på bestemte teknologiområder. Dette kalles for *teknologiorientert foresight*. En fjerde gruppe prosjekter har fokus på å videreutvikle foresight som metode og arbeidsform. Dette kalles for *teoretisk-orientert foresight*. Se tabell 4 for en oversikt over de fire sentrale temaområdene.

<b>TABELL 4: FIRE SENTRALE TEMAOMRÅDER</b>	
<b>Temaområder</b>	<b>Fokus</b>
Samfunnsorientert foresight	Fokus på samfunnsmessige og kulturelle temaer. Det er ikke uvanlig at prosjektene fokuserer på en ønsket framtid og på konsekvenser ved samfunnsutviklingen.
Næringsorientert foresight	Fokus på ulike næringer og bransjer. Prosjektene beskriver ofte vilkårene for næringen framover og hvilke drivkrefter som preger næringen.
Teknologiorientert foresight	Fokus på å beskrive framveksten av bl.a. kritiske teknologier, og å vurdere effekten av ulike typer teknologier.
Teoretisk-orienterte foresight	Søker bl.a. å øke bevisstheten om foresight som metode og arbeidsform, samt beskrive anvendelsesområder.

Figur 5 viser hvordan prosjektene fordeler seg etter de fire temaområdene. Tre fjerdedeler av prosjektene er enten samfunnsorientert eller næringsorientert. 18% av prosjektene er teknologiorienterte prosjekter. Kun 8% av prosjektene er teoretisk-orienterte.



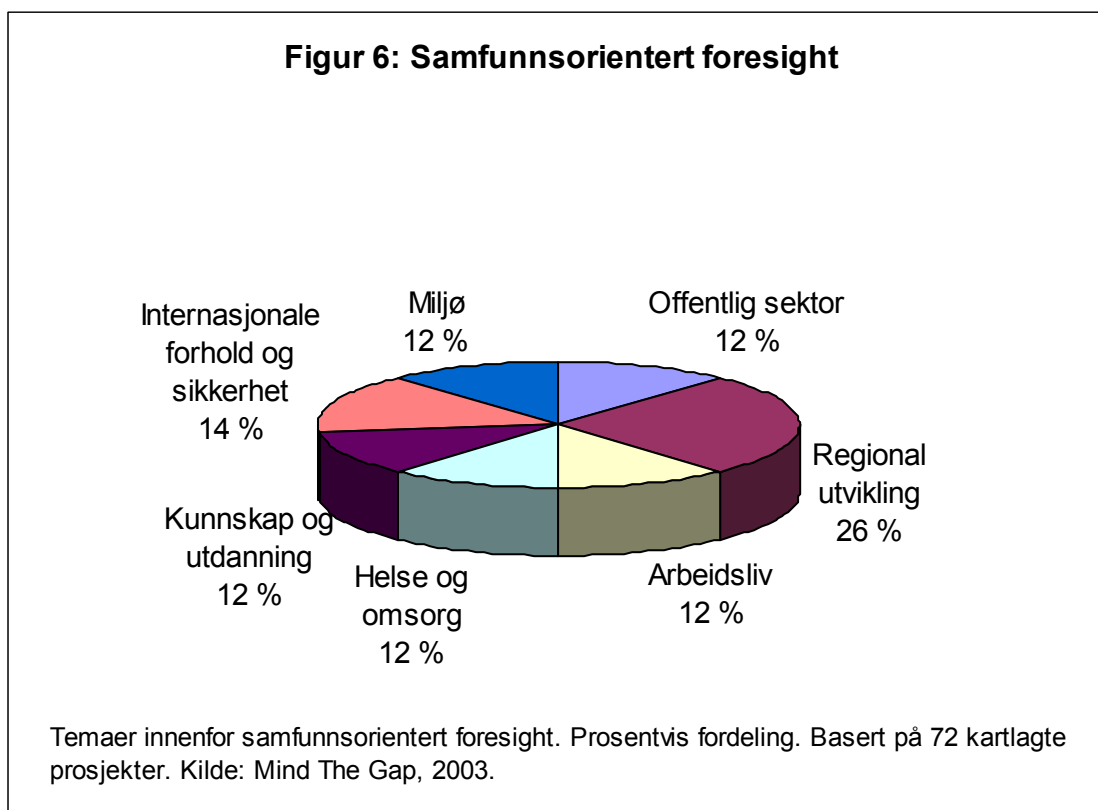
I det følgende skal de fire temaområdene kort beskrives:

### ***Samfunnsorientert foresight***

Offentlige aktører har i stor grad vært med på å finansiere foresight i Norge. En stor andel av prosjektene som er med i kartleggingen tar for seg samfunnsmessige temaområder. Prosjektene varierer fra å være beskrivende til å være normative. Beskrivende prosjekter fokuserer gjerne på mulige framtidsrom uten å prioritere mellom disse. Normative prosjekter har et større fokus på en ønsket framtid.

I denne gruppen finner vi et bredt spekter av temaområder, som tilsvarer de oppgaver som offentlige myndigheter og aktører er satt til å betjene.

Som vi ser av figur 6, er det en jevn fordeling av prosjekter innenfor viktige samfunnsområder. Et tema som imidlertid skiller seg ut er prosjekter som fokuserer på regional utvikling. Rundt en fjerdedel av de samfunnsorienterte prosjektene handler om regional utvikling. *Regional foresight* er en egen retning internasjonalt og det har også vært stor interesse for dette i Norge og Norden de siste årene.



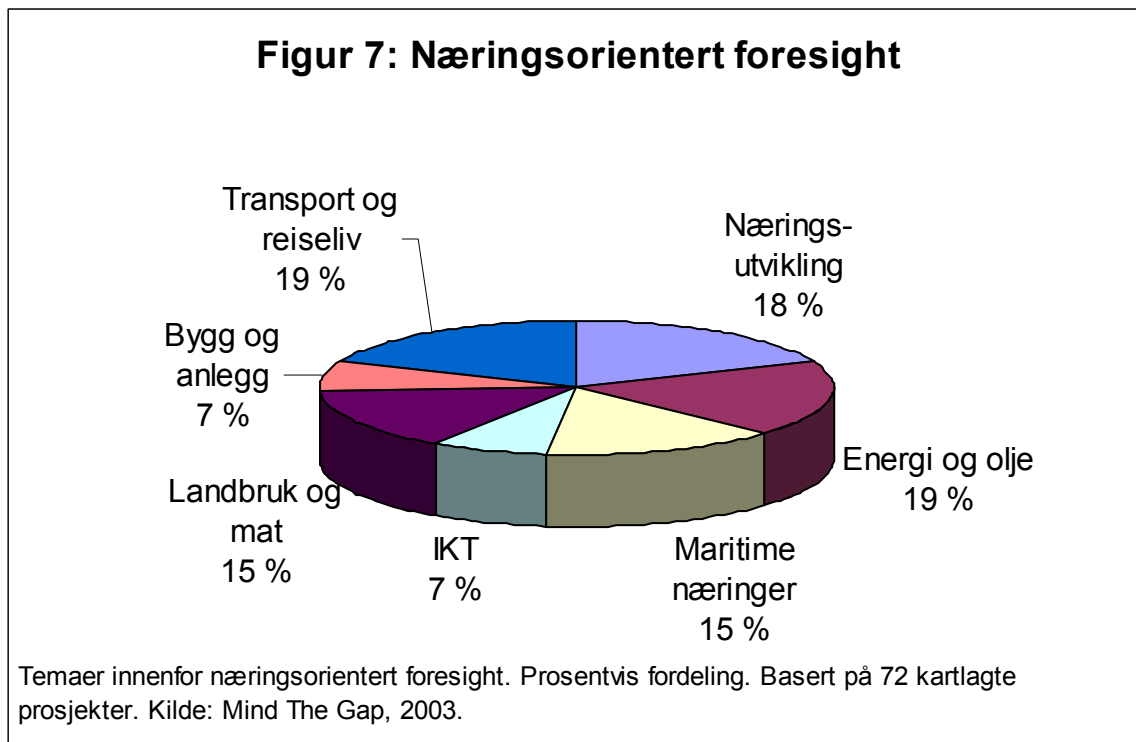
### *Næringsorienterte prosjekter*

Mens samfunnsorienterte prosjekter fokuserer på samfunnsmessige temaer, fokuserer næringsorienterte prosjekter på vilkårene for en næring eller bransje.

Det er viktig å understreke at mange offentlige aktører spiller en viktig rolle også i de næringsorienterte prosjektene.

Som vi ser av figur 7 fokuserer de næringsorienterte foresightprosjektene i stor grad på utfordringer innenfor næringer som er viktige i en norsk sammenheng. Transport og reiseliv, maritime næringer og energi og olje er det store enigheten om er viktige vekstnæringer i Norge. Flere prosjekter fokuserer på landbruk og mat. Dette kan ha sammenheng med at landbruksnæringen i en politisk sammenheng er en viktig næring i Norge. Noen av prosjektene fokuserer også på rammevilkårene framover innen IKT-bransjen og bygg og anlegg.

I tillegg til prosjektene som fokuserer på bestemte næringer, kommer det en gruppe prosjekter som fokuserer på næringsutvikling og på innovasjon på et generelt grunnlag. I underkant av en femtedel av prosjektene fokuserer på næringsutvikling.



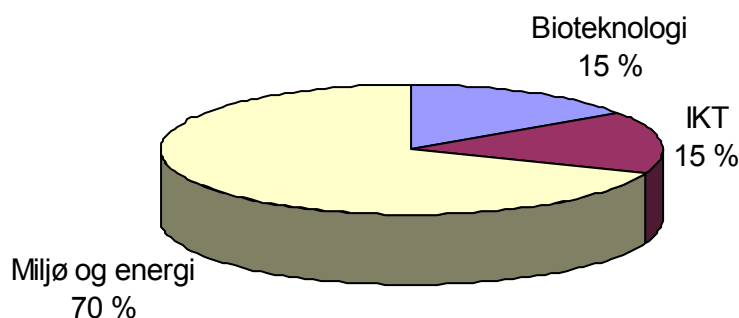
**Teknologiorientert foresight**

18% av de kartlagte prosjektene er hva vi kan kalle for teknologiorienterte prosjekter. Internasjonalt er det flere grener innenfor teknologiorientert foresight. Noen vanlig navn for denne retningen er *technology foresight* og *technology assessment*.

Ifølge en undersøkelse fra Risø-miljøet er utbredelsen av *teknologisk foresight* liten i både Norden og Norge. Mye tyder på at dette er et område innenfor foresight som er i vekst i Norge.

Prosjektet *Hydrogensamfunnet* i regi av Teknologirådet har som formål å undersøke mulighetene for hydrogen som energikilde langt fram i tid. Dette er et typisk teknologiorientert foresightprosjekt. Fokuseres det imidlertid mer på den samfunnsmessige eller den næringsmessige siden ved teknologien, vil vi ikke kalle dette for teknologisk foresight. For eksempel er prosjektet *Post- og telemarkedet i 2010* for Post- og teletilsynet et næringsorientert prosjekt ettersom Post- og teletilsynet har ansvaret for å regulere post- og telemarkedet.

70% av de teknologiorienterte prosjektene handler om miljø og energi. Dette er et dominerende tema innenfor teknologisk foresight i Norge. De øvrige prosjektene er innenfor bioteknologi (15%) og IKT (15%).

**Figur 8: Teknologiorientert foresight**

Temaer innenfor teknologiorientert foresight. Prosentvis fordeling. Basert på 72 kartlagte prosjekter. Kilde: Mind The Gap, 2003.

### *Teoretisk-orienterte prosjekter*

Blant de kartlagte prosjektene er det to prosjekter som problematiserer det å drive med foresight. Disse prosjektene handler om å øke bevisstheten om foresight som metode og arbeidsform. I tillegg kommer det fire prosjekter som sammen med de to foran nevnte fokuserer på å beskrive og utprøve anvendelsesområder for foresight innenfor strategi, forskning m.m. I denne sammenheng spiller Norges forskningsråd en sentral rolle ved blant annet å opprette en erfaringsdatabase for foresight i Norge gjennom prosjektet *CREATE*.

## 4.6 Foresightmetoder

Foresight kan grupperes etter fire metodologiske hovedretninger.<sup>9</sup> Disse er (eksempler på prosjekter i parentes):

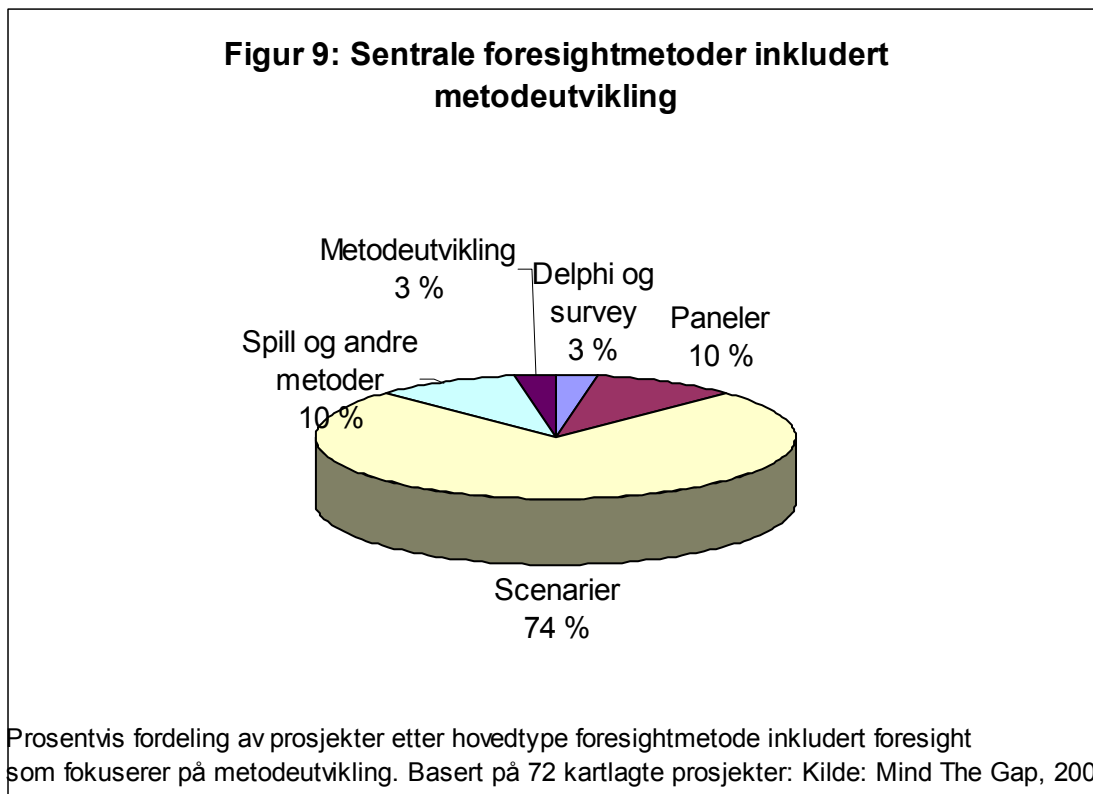
1. **Scenarier:** Består av to eller flere framtidbilder (scenarier). En rekke teknikker kan benyttes for å utvikle scenarier. De fleste prosjektene i Norge tilhører denne kategorien. Derfor gis det ingen prosjektteksempler.
2. **Delphi og survey-metoder:** I hovedsak ekspertbaserte metoder. Delphi-metoden var en av de første metodene som ble utviklet. (*Det nye arbeidslivet på norsk og Et bærekraftig arbeidsmiljø og arbeidsliv*).

<sup>9</sup> Denne inndelingen er benyttet av Caroline Wagner, Rand Europe.

3. **Paneler:** Både ekspertbaserte metoder og metoder for legmenn. Ofte benyttes en prosessorientert tilnærming. (*Hydrogensamfunnet, Rikets miljøtilstand 2030, STRATINC, CENET, HySociety m.fl.*)

4. **Spill og andre metoder:** En rekke andre foresightmetoder er samlet i denne kategorien. (*Kharon 4a OG21, BRUDD m.fl.*)

I det følgende vil vi bruke denne inndelingen til å kategorisere de kartlagte prosjektene. Se figur 9.



Foresight i Norge er i stor grad synonymt med scenarier. Nye miljøer som tar i bruk foresight benytter nesten uten unntak scenarier som metode. Hovedinntrykket fra kartleggingen er som følger:

- Scenarieprosjekter dominerer i Norge. I underkant av en fjerdedel av de kartlagte prosjektene er scenarieprosjekter.
- Noen eksempler på delphi-prosjekter og ekspertpanelprosjekter blant etablerte miljøer (til sammen 13% av prosjektene).
- 3% av prosjektene handler om å videreutvikle foresight som metode og arbeidsform. Det synes som om det med andre ord er få miljøer som systematisk videreutvikler foresight som metode.

### *Få innovative miljøer*

De fleste foresightmiljøene er små og samarbeider lite med hverandre. Vi ser derfor en tendens til at det er få miljøer som eksperimenterer metodologisk og som har en bred kunnskap og forståelse av ulike foresightmetoder. Miljøene i Norge er trolig lite metodologisk nyskapende.

Mange av prosjektene i denne kartleggingen er inspirert av de større norske prosjektene. Også de miljøene som med jevne mellomrom gjennomfører foresightprosjekter velger ofte de samme teknikkene og metodene.

En annen årsak til at norske prosjekter ikke er utpreget innovative metodologisk sett, kan være at den norske foresighttradisjonen er relativt ung. Dagens foresightmiljøer må erfare på egenhånd og har relativt lite drahjelp fra miljøene i førstegenerasjonens foresightmiljøer i Norge som var knyttet til miljøet rundt *Scenarier2000* og til miljøer i noen norske bedrifter. Resultatene fra kartleggingen viser at mange av disse personene og miljøene ikke lenger er særlig aktive.

Videre er det få mennesker i Norge som jobber med foresight på heltid, selv om det er mange personer som har erfaring med foresightprosjekter. Det er fremdeles få miljøer som profilerer seg som foresightmiljøer.

En viktig årsak til lav metodologisk nytenkning kan også være at relativt få norske miljøer samarbeider internasjonalt eller er med i internasjonale nettverk. Derfor blir overføringspunktene fra de internasjonale foresightmiljøene relativt beskjeden og knyttet til noen få miljøer og personer.

#### **4.6.1 Scenarietilnæringer i Norge**

De norske miljøene utvikler scenarier på forskjellige måter. Basert på de kartlagte prosjektene, kan vi si at et hovedskille går mellom en analytisk og en deltakerstyrt scenarietilnærming.<sup>10</sup> Tabellen nedenfor gir en oversikt over de viktigste tilnæringerne i dag.

---

<sup>10</sup> Takk til Tom Karp, Preview, som fikk meg til å tenke på dette som et fruktbart skille.

**TABELL 5: ANALYTISK OG DELTAKERSTYRT TILNÆRMING**

Scenarietradisjon	Kjennetegn	Miljøer/utbredelse
<b>ANALYTISK TILNÆRMING</b> - Scenarieplanlegging.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tradisjonen fra Kahn via Pierre Wack.</li> <li>▪ Metode: Kommunikasjonsgrupper</li> <li>▪ Formidling: Rapport.</li> </ul>	Førstegenerasjonsmiljøer i Norge. ECON er – eller har vært – eksponent for denne tradisjonen.
<b>DELTAKERSTYRT TILNÆRMING - 1 -</b> - Perspektivistisk scenariebygging	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inspirert av store prosjekter på nasjonalt plan og i EU.</li> <li>▪ Metode: ”Shaping Actors – Shaping Factors” og andre.</li> <li>▪ Formidling: Rapport.</li> </ul>	Ny generasjon scenariemiljøer som vokste fram på slutten av 1990-tallet. Introdusert i Norge gjennom prosjektet Norge2030.
<b>DELTAKERSTYRT TILNÆRMING - 2 -</b> - Scenarieutvikling eller scenaribaserte strategiprosesser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inspirasjon fra nyere scenarilitteratur.</li> <li>▪ Metode: Workshops, fasilitering av prosesser.</li> <li>▪ Formidling: Ofte muntlig. Diverse typer presentasjoner.</li> </ul>	Preview er en sentral eksponent for denne tradisjonen.

Det er flere varianter av den deltakerstyrte tilnærmingen. Hovedtendensen går i retning av at det er den deltakerstyrte tilnærmingen som får mest oppslutning. Nedenfor skal de tre norske hovedtilnærmingene beskrives (analytisk tilnærming og deltakerstyrt tilnærming 1 og 2):

### *Scenarieplanlegging*

*Scenarieplanlegging* eller *scenariebygging* tar utgangspunkt i at flere framtider er mulige. Scenariene skal bygge videre på elementer som vi i dag er usikre på om vil slå til, men som vi mener vil få stor betydning hvis de inntreffer. Scenariene skal ikke være gode eller dårlige, dvs. man skal ikke ha noen preferanser i forhold til noen av dem. Hovedkriteriene for scenariene er at de skal være *plausible*, *relevante* og *internt konsistente*. Et scenario skal med andre ord være logisk bygget opp og skal kunne inntreffe en gang i framtiden. Videre skal scenariene være relevante for dagens beslutningstakere.

Denne tradisjonen stammer fra Kahn og er videreformidlet til Norge blant annet gjennom Pierre Wack og senere Peter Schwartz.

Hovedeksponenten for denne tradisjonen er i dag ECON. Denne tradisjonen er framdeles en inspirasjonskilde for en del av de nye miljøene som tar i bruk scenarier for første gang.



### *Perspektivistisk scenariebygging*

Perspektivistisk scenariebygging bygger videre på tradisjonen fra Kahn og Wack, men i denne tradisjonen vektlegges i økende grad prosesstilnærmingen til det å utvikle scenarier. En scenariemetode som fokuserer på prosessen er ”Shaping Actors – Shaping Factors” som inspirerte Norge 2030:

”En mer prosessorientert scenariometodikk forutsetter bred involvering av målgrupper, premissgivere og beslutningstagere. Målsettingen er i vel så stor grad knyttet opp til prosessen som til selve framtidsbildene og utviklingsbanene. Samtidig poengterer dette perspektivet at scenarioutvikling ikke bør være tidsavgrenset, men at scenariovirksomhet er en institusjonalisert arbeidsform der også scenariene selv stadig forandres og videreutvikles”.<sup>11</sup>

Dette avsnittet fra Norge 2030 gir et godt bilde av det som er nytt ved de nye scenariemiljøene som vokser fram internasjonalt og i Norge. At læringsaspektet er et sentralt moment ved det å bygge scenarier har ført til at det har vært vanlig å bruke begrepet *scenarielæring* om det å utvikle scenarier.

Perspektivistisk scenariebygging har inspirert en del av de norske miljøene som nå er i ferd med å vokse fram, spesielt i offentlig sektor.

### *Scenarioutvikling eller scenaribaserte strategiprosesser*

Det finnes også en deltakerstyrt tilnærming der prosesselementet er avgjørende for scenarioutviklingen. Scenariene produseres av stakeholders og andre sentrale aktører, mens gjennomførerens oppgave er å veilede prosessen. Disse prosessene har mer karakter av å være utviklingsprosesser og derfor er det mer riktig å snakke om scenarioutvikling enn scenariebygging – et begrep de for øvrig selv bruker for å karakterisere hva de holder på med. I tillegg vektlegger denne tradisjonen spesielt det strategiske elementet ved scenarieprosessen. På mange måter er det strategiske elementet formålet med scenarieøvelsen. Derfor er disse scenarieprosessene ofte virksomhetsspesifikke. Denne tradisjonen er inspirert av blant andre arbeidene til Kees van der Heijden<sup>12</sup> og andre. Kreative prosessverktøy brukes ofte i prosessene, og denne tradisjonen henter inspirasjon fra andre miljøer enn typiske foresightmiljøer.

Eksponenten for denne tradisjonen kan sies å være miljøet rundt Preview og andre frittstående konsulenter. Preview samarbeider for eksempel med Kaospiloterne i Århus ifølge egne hjemmesider.

---

<sup>11</sup> S. 26. Erik F. Øverland (red). Norge 2030 – Fem scenarier om offentlig sektors framtid. Oslo. 2000.

<sup>12</sup> Kees van der Heijden: Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Chichester. 1996.

## 4.7 Samarbeid

Basert på resultatene fra kartleggingen har vi også fått et inntrykk av hvor hvordan foresightmiljøer i Norge samarbeider i gjennomføringen av foresightprosjekter.

### 4.7.1 Internasjonalt samarbeid

Blant de kartlagte prosjektene er det få internasjonale samarbeidsprosjekter. Det er også et hovedinntrykk at det er få miljøer som *systematisk* opprettholder kontakt med, eller deltar i, foresightnettverk internasjonalt. Inntrykket er at kontakten mellom norske og internasjonale miljøer er sporadisk.

De sentrale nordiske og internasjonale foresightmiljøene som norske miljøer har kontakt med er nærmere beskrevet i appendiks B.

### 4.7.2 Forskningssamarbeid

Hovedpunkter:

- Det er en klar tendens i retning av at foresightprosjekter fører til samarbeid mellom forskningsinstitusjonene i Norge.
- Et fåtalls foresightprosjekter i Norge inkluderer internasjonale samarbeidspartnere (i stor grad er det snakk om prosjekter innenfor EU).
- Foresightprosjekter med internasjonale samarbeidspartnere er nesten utelukkende forskningsbaserte prosjekter.

#### *Prosjekter drevet av forskningsinstitusjonene*

Som vi tidligere har sett, er en rekke av prosjektene gjennomført eller drevet av forskningsinstitusjoner.

#### *Prosjekter drevet i samarbeid mellom forskningsinstitusjonene*

Internasjonalt legges det ofte opp til samarbeid mellom forskningsinstitusjoner. Inntrykket er at dette er hovedregelen, da det ikke er eksempler på foresightprosjekter der forskningsinstitusjoner ikke samarbeider.

Nasjonalt ser vi en klar tendens til at forskningsinstitusjoner samarbeider om foresightprosjekter. Det kan være flere grunner til det. Foresightprosjekter har ofte behov for tverrfaglig kompetanse. Foresightprosjekter er ofte store og har en stor finansiell ramme, og muliggjør slik flere miljøer til å delta. Vi ser også at avdelinger innenfor et bestemt miljø samarbeider om foresightprosjekter. Nettopp det å få til et samarbeid på tvers av faggrensene er noe av ideen bak opprettelsen av Næringslivets idéfond ved NTNU i Trondheim. For eksempel er prosjektet *Globalisering og internasjonalisering - trender og framtidsscenerier* et samarbeid mellom Næringslivets idéfond, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse og Arkitekt, by og regionalplanlegging.

*Prosjekter drevet for forskningsinstitusjonene*

Det er lite som tyder på at det er mange prosjekter som er drevet for forskningsinstitusjonene. Prosjektet *Create* og *Surprise* er eksempler. Det førstnevnte prosjektet er i regi av Norges forskningsråd.

## APPENDIKS A: FORESIGHTMILJØER

Dette er en oversikt over kartlagte foresightmiljøer i Norge i dag. Denne oversikten er ment å fungere som en liste over hvilke miljøer man kan henvende seg til i forbindelse med å få innspill til egne foresightprosjekter i Norges forskningsråd. Oversikten er inndelt som følger:

- Konsulent- og forskningsbaserte foresightmiljøer (I.)
  - Etablerte miljøer (I.a.)
  - Nye miljøer (I.b.)
- Foresightmiljøer i virksomheter (II)
- Andre foresightmiljøer (III)

### I. Konsulent- og forskningsbaserte foresightmiljøer

#### I.a. Etablerte miljøer

Spesialiserte foresightmiljøer er i hovedsak kompetansemiljøer utenfor eller innenfor universiteter og høyskoler som i stor grad bruker foresightmetodikk i forskningen. Miljøene har en eller flere dedikerte personer som regelmessig arbeider med foresight.

#### Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD)

Erik Øverlands prosjekt for statsforvaltningen, *Norge 2030*, der det var Arbeids- og administrasjonsdepartementets som sto som gjennomfører, har vært det viktigste scenariemiljøet i offentlig regi.

Kontaktperson: Erik Øverland  
Nettsted: Ingen lenke for tiden.

#### AFI - Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et ledende arbeidslivsforskningsmiljø i Norge. AFI benytter seg av arbeidsformer som er nært beslektet med foresightmetodikk. Dette gjelder blant annet dialogkonferanser som instituttet benytter i ulike prosjekter. AFI har også erfaring med Delphi-metoden, og gjennomfører for tiden to Delphi-studier som er under oppstart innenfor temaområdet arbeidsliv: *Det nye arbeidslivet på norsk* og *Et bærekraftig arbeidsmiljø og arbeidsliv*.

Kontaktperson: Bjørg Aase Sørensen  
Nettsted: <http://www.afi-wri.no>

#### ECON Senter for økonomisk analyse

ECON er et konsultantselskap med et scenarieplanleggingsmiljø som støtter seg på solid sosialøkonomisk kompetanse og kompetanse innen samfunnsfag. ECON ble grunnlagt som følge av *Scenarier2000* og gjennomførte i 1998-2000 en oppfølger, *Horisont 21*. Innenfor temaområder som energi, offentlig sektor og næringsutvikling, har ECON

gjennomført en rekke scenariestudier de siste årene: *Det Marine Norge 2020*, *EL 2010 / testing time*, samt prosjektet *Framtidens kommuner* som gjennomføres i samarbeid med Preview.

Kontaktperson: Ola Nafstad

Nettsted: <http://www.econ.no>

### **Eidena**

Kom i gang i løpet av 2000, og er et nettverk for nanoteknologi. Eidena driver nanonet og sender ut regelmessige nyhetsbrev. Eidena ledes av Terje Berg som tidligere har jobbet i foresightselskapet Karios Future.

Kontaktperson: Terje Berg

Nettsted: <http://www.eidena.com>

### **Forskningsstiftelsen Fafo**

Fafo arbeider innenfor temaområder som offentlig politikk, arbeidsliv, fagbevegelse og levekår, og har tidligere gjennomført scenarieprosjekter i tilknytning til ovenfor nevnte temaområder. Miljøet har ikke gjennomført scenarieprosjekter de siste årene og har ingen planer om nye prosjekter. Miljøet har fra tidligere tider noe erfaring med scenarieprosjekter. Fafo har tidligere gjennomført prosjektet *Front-2006* som ble til boken *Kampen om fremtiden* (prosjektet er ikke med i prosjektoversikten).

Kontaktperson: Instituttchef Arild H. Steen

Nettsted: <http://www.fafo.no>

### **ICFuture**

ICFuture AS ble etablert i 2000 og er selskap som jobber innen intellektuell kapital og effektiv bruk av IK-ressurser i verdiskaping. Selskapet har kontakt med Leif Edvinssons nettverk for intellektuell kapital. ICFuture fungerer som et nettverksselskap og driver prosjekter og utvikling i samarbeid med et økende antall bedrifter og ressurspersoner, der selskapet bidrar med en kjernekompetanse innen strategiprosesser og IK. ICFuture har gjennomført prosjektet *Kompetanseutfordringer i en ny marin næring. Det regionale samsvar*.

Kontaktperson: Bjørn Eirik Olsen

Nettsted: <http://www.icfuture.no>

### **Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR)**

NIBR er et samfunnsvitenskapelig og tverrfaglig forskningssenter for by- og regionforskning. Instituttet har et nasjonalt ansvar for samfunnsvitenskapelig miljøforskning i Norge og arbeider også internasjonalt med by- og regionforskning i et miljø- og utviklingsperspektiv. Deler av forskningen ved NIBR har dreid seg om regional framtidsanalyse, og har erfaringer med dette i over ti år. NIBR har stor internasjonal kontaktflate og samarbeider med miljøer både i Norden og EU. Et eksempel på et foresightprosjekt fra de siste årene er *En komparativ analyse av norsk og svensk regionalpolitikk*.

Kontaktperson: Jon Naustadslid

Nettsted: <http://www.nibr.no>

### **NTNU (Norges teknisk-vitenskapelig universitet)**

I NTNU-miljøet i Trondheim er det flere miljøer som bruker foresight som et arbeidsverktøy. For eksempel finnes det foresightkompetanse ved gruppen for entreprenørskap og innovasjon (GREI) ved Institutt for økonomi og teknologiledelse. "Motoren" i miljøet kan sies å være Næringslivets idéfond som generer samarbeidsprosjekter mellom ulike avdelinger ved NTNU og næringslivet.

#### **Næringslivets idéfond NTNU**

Samarbeid mellom mennesker som tenker ulikt kan føre til nye, helt annerledes løsninger. Dette er tankegangen bak Næringslivets idéfond ved NTNU. Ideene bak idéfondet er: Det spenner helt fra det å ville ta et nasjonalt ansvar, til at enkelte kanskje føler en viss nostalgi i forhold til egen utdanning på NTH, blandet med et ytterst konkret og matnyttig ønske om å delta i et nettverk - med ledende bedrifter, de nye studentene og NTNU.

Bedrifter tilknyttet idéfondet: Amereda Hess, Aker Maritime, Elkem, Enterprise Oil Ltd., Gjensidig Gruppen, Norsk Hydro, Norske Shell, Phillips Petroleum & CO, Norges Rederiforbund, Schlumberger Oilfield Services, Statnett, Statoil, Telenor, Total Norge, Ulstein Holding og Umoe.

Kontaktperson: Jon Lippe

Nettsted: <http://ideteam.itea.ntnu.no/idefondet>

### **Preview AS**

Preview ble etablert i 1999 av blant andre Terje Osmundsen. Selskapet leverer strategiske rådgivnings- og prosesstjenester til virksomheter og organisasjoner i privat og offentlig sektor. Tilnærmingen består i å kombinere innsikt og forståelse for hva som former morgendagens markedsarena med kreativitet og variert erfaring fra forretningsdrift. Selskapet har siden 1999 gjennomført over tretti scenarieprosesser med kunder i privat og offentlig sektor. Selskapet tilbyr foruten scenarier strategisk framtidssjansing, strategisk dialog, kunnskapsjakt og benchmarking.

Kontaktperson: Tom Karp

Nettsted: <http://www.preview.as>

### **ProSus**

ProSus jobber i grenseflaten mellom forskning, formidling og foresight og jobber med spørsmål innen miljø og klima. ProSus har en bred internasjonal kontaktflate. ProSus har ansvaret for Norges oppfølging av Rio-avtalene og retningslinjene fra FN-kommisjonen for bærekraftig utvikling. ProSus er et anvendt strategisk forskningsprogram som har til hensikt å bidra med nye kunnskaper og formidling til støtte for en bedre realisering av nasjonale mål for bærekraftig utvikling. Var tidligere et miljø som benyttet foresight i forskningen.

Kontaktperson: William Lafferty

Nettsted: <http://www.prosus.uio.no>

**RF - Rogalandsforskning**

RF er et kundeorientert forskningsbedrift som har spesialkompetanse innenfor blant annet petroleumsteknologi og akvamiljø. Rogalandsforskning har erfaring med å bruke ekspertpaneler i forskningsøyemed. RF har gjennomført foresightprosjekter med bruk av ekspertpaneler: *VERTEX: RTD for value creation in the Norwegian petroleum industry*, *NITECH: Enable capability of the Nigerian upstream petroleum industry* og *CENET: Cost Efficiency in a New Era with New (E&P) Technology*.

Kontaktperson: Jan Erik Karlsen

Nettsted: <http://www.rf.no>

**SINTEF**

I SINTEF er det i hvert fall to miljøer som har gjennomført foresightprosjekter, nemlig SINTEF Energiforskning (*Lokal kraftproduksjon hos sluttbruker*) og SINTEF anvendt matematikk (*The future of Virtual Product Creation - strategic roadmap*).

Kontaktperson: Tor Dokken SINTEF anvendt matematikk.

Nettsted: <http://www.sintef.no>

**I.b. Nye miljøer**

Vi ser en tendens til at institutter og tradisjonelle konsulentselskaper i større grad tar i bruk foresightmetodikk. Nye miljøer, som ikke er erfarne metodologisk, er plassert under denne kategorien.

**Byggforsk – Norsk institutt for byggforskning**

Byggforsk satser på fornyelse og er interessert i foresight og scenarier av flere grunner. For det første har de gjennomført egne prosjekter der de har tatt i bruk foresight: *Towards Sustainability in the Residential Sector. A Study of Future Energy Use in the Norwegian Dwelling Stock*. I tillegg planlegger de et nytt foresightprosjekt under det strategiske instituttprogrammet *Klima 2000*. For det andre ønsker de å ta i bruk foresight som et strategisk virkemiddel dels for å utvikle instituttet strategisk og dels for å arbeide mer internasjonalt.

Kontaktperson: Jon Rønningen

Nettsted: <http://www.byggforsk.no>

**CICERO Senter for klimaforskning**

CICERO utarbeider i hovedsak ikke scenarier selv, men er et miljø som anvender scenarier utarbeidet av internasjonale ekspertgrupper innen klima og miljø. Disse scenariene (tidligere kalt IPCC og nå kalt SRES) er viktige for det internasjonale forskermiljøet rundt klima og dermed også for politikktutforming. Se prosjektet *SRES utslippsscenarier. En gjennomgang av bakgrunn, drivkrefter og resultater*. Se også *Socioeconomic impacts of climate change in Norway*. Se også et prosjekt i samarbeid med Fridtjof Nansen Institutt: *Alternativer til Kyotoprotokollen: Muligheter og konsekvenser - strategisk samarbeidsprosjekt*.

Kontaktperson: Hans H. Kolshus  
Nettsted: <http://www.cicero.uio.no>

### **Mind The Gap**

Miljøet ble etablert våren 2003. Mind The Gap satser spesielt på å utvikle og formidle foresightmetodikk tilpasset norske forhold og å være samtalepartner og rådgiver for norske miljøer som skal ta i bruk foresightverktøy i egen organisasjon.

Kontaktperson: William Fagerheim  
Nettsted: <http://www.mindthegap.no>

### **Nordlandsforskning**

Nordlandsforskning har gjennomført prosjektet *Scenarier for landbruket i Nordland*.

Kontaktperson: Lars Rønning  
Nettsted: <http://www.nordlandsforskning.no>

### **Norsk Regnesentral**

Norsk Regnesentral gjennomfører for tiden prosjektet *SURPRISE* som fokuserer på hvordan forskningsmiljøer kan ta i bruk foresightmetodikk for å effektivisere evnen til å ta forskningsresultater i bruk og å bedre kvaliteten på forskningsmiljøenes prioriteringer.

Kontaktperson: Dalip Dewan  
Nettsted: <http://www.nr.no/dart/projects/Surprise>

### **NORUT Samfunnsforskning AS**

Miljøet, som holder til i Tromsø, har den senere tid gjennomført tre scenarieprosjekter. Prosjektene har fokus på næringsutvikling og på utviklingsmuligheter i regionen Nord-Norge. Aktuelle prosjekter: Snøhvit - ringvirkninger og muligheter for *nordnorsk næringsliv*, *SIP III: Innovation Coastal Futures* og *Olje, fisk og marked*. Miljøet er også knyttet til et internasjonalt samarbeidsprosjekt som trolig vil bruke foresight <http://www.lacope.net>.

Kontaktperson: Lars Aage Rotvold  
Nettsted: <http://www.samf.norut.no>

**Andre miljøer som har gjennomført eller vært med på å gjennomføre foresight-prosjekter den siste tiden:**

- Asplan Viak
- Agderforskning
- Agenda
- Arbeidsgruppen for digitale læremidler
- De nasjonale forskningsetiske komiteer



- EBC Kompetanse
- Fridtjof Nansen Institutt
- Høgskolen i Oslo
- InterConsult Group ASA
- Jordforsk
- Norsk institutt for naturforskning
- Norsk institutt for vannforskning
- Sitma AS
- SNF – stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning
- Telenor Business Solutions
- Universitetet i Oslo, Humanistisk fakultet
- Østfold fylkeskommune

## II. Foresightmiljøer i virksomheter

### Forsvarets forskningsinstitutt FFI

Forsvarets forskningsinstitutt har i mange år jobbet med foresight. Instituttet driver med forskning i henhold til hva som er forsvarets behov. FFI er et tverrfaglig institutt som representerer fagene matematikk, fysikk, informasjonsteknologi, kjemi, biologi, medisin, statsvitenskap, historie og økonomi. Instituttet er i aktivt samarbeid med ledende institusjoner i inn- og utland.

Kontaktperson: Direktør Paul Narum

Nettsted: <http://www.ffi.no>

### Oslo Teknopol

Oslo Teknopol er et frittstående selskap under Oslo kommune som har til oppgave å jobbe med innovasjon, næringsutvikling med mer. Oslo Teknopol er inne i flere EU-prosjekter og jobber sammen med andre regioner internasjonalt. Oslo Teknopol er deltaker i prosjektet *SURPRISE*, og skal være med i EU-prosjektet *STRATINC* under Interreg 3C.

Kontaktperson: Knut Halvorsen

Nettsted: <http://www.osloteknopol.no>

### Norges forskningsråd

Norges forskningsråd er i ferd med å bygge opp foresightkompetanse. Fort det første er målsettingen å bygge opp en nasjonal erfaringsdatabase som skal tjene som ressurs for foresightmiljøet i Norge. For det andre skal man bruke foresight mer aktivt i forbindelse med strategiske beslutninger innenfor programområdene.

Kontaktperson: Lars Ødegård og Erik Øverland

Nettsted: <http://www.forskningsradet.no>

### Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)

NVE driver med forvaltningsrettet FoU innen vann- og energisektoren. NVE har gjennomført strategiske scenarieprosesser internt i organisasjonen og har noe erfaring med foresight. I tillegg har NVE vært med på å finansiere andre foresightprosjekter. Eget prosjekt het: *Med evne til å vekte – scenarier 2010 for NVE*.

Kontaktperson: Halvor Kr. Halvorsen

Nettsted: <http://www.nve.no>

### Norsk Hydro

Tidligere utviklet Norsk Hydro framtidsanalyser, slik som scenarier for oljepris, aluminium og lignende. I dag utvikler ikke Hydro egne scenarier, men kjøper inn scenarier ved behov eller bedriften deltar i større klientstudier som fokuserer på spesifikke bransjer. Scenarier inngår med andre ord i Hydros omverdensanalyse.

Kontaktperson: Carsten Tank-Nielsen

Nettsted: <http://www.hydro.com>

### Skattedirektoratet

Gjennomfører våren 2003 scenarieprosjektet Skatteetaten i 2013. Scenariene er ment å danne bakgrunn for Skatteetatens strategiprosess. Se prosjektet *Skatteetaten 2013*.

Kontaktperson: Cecilie Foss

Nettsted: <http://www.skatteetaten.no>

### SND

SND var med på å finansiere scenarieprosjektet *Horisont 21*, men har ikke fulgt opp med å initiere egne foresightprosjekter. Imidlertid er arbeidsformen i SND på noen temaområder nært beslektet med foresight – for eksempel i forhold til arena-bygging. SND kan videre være en viktig aktør for å få bedre fotfeste for teknologisk foresight i Norge. SND, Eksportrådet og Norges forskningsråd har også opprettet et samarbeidsforum. *Arena-programmet* (ikke med i prosjektoversikten) er trolig relevant i forhold til foresight. Programmet skal bidra til å øke innovasjonskraften hos bedrifter lokalt.

Kontaktperson: Bjørn Nordby

Nettsted: <http://www.snd.no>

### Teknologirådet

Teknologirådet har flere prosjekter i dag som har noe "foresight-aktig" ved seg. Teknologirådet vurderer om de skal bruke mer foresightmetodikk i sine prosjekter. De kaller det selv for *teknologivurdering*. Trolig kan Teknologirådet spille en rolle i å skape et miljø for *teknologisk foresight* i Norge. Teknologirådet er medlem i European Parliamentary Technology Assessment Network (EPTA). Vesentlig i EPTA-samarbeidet er utredninger og debatter om nye teknologier, institusjonenes samarbeid med politiske miljøer og metoder for lekfolksdeltakelse ved vurdering av ny teknologi. Eksempler på prosjekter er *Hydrogensamfunnet – velkommen til en forurensningsfri verden?* og *Trafikken mot 2020*.

Kontaktperson: Fungerende sekretariatsleder Erlend Jakobsen

Nettsted: <http://www.teknologiradet.no>

### Telenor FoU

Telenor FoU er enestående i Norge. De har lang erfaring med foresightprosjekter. FoU-rapporten *Med utsikt fra fremtiden. Framtidens forsknings premisser og logikk* dokumenterer det vitenskapsteoretiske arbeidet innenfor forskningsprosjektet FUTURUM i Telenor FoU i 1998. Telenor FoU har for øvrig en tverrfaglig kompetanseflate. Teknologer arbeider sammen med blant andre samfunnsvitere og kunstnere.

Telenor FoU har gjennomført mange foresightprosjekter. Her er noen aktuelle prosjekter: *BRUDD*, *Ergo*, *Fremtidens skole*, *scenarier for grunnskolen i 2010*, *Media 2008* og *NOMADE 2007*. Felles for prosjektene er at de fokuserer på teknologi. Prosjektene inngår som del av virksomhetens FoU-innsats, slik at det er en flytende overgang mellom foresightprosjekter og ikke foresightprosjekter. Miljøet har tatt i bruk mange ulike foresightmetoder.

Kontaktperson: Wenche Nag

Nettsted: <http://www.telenor.no/fou>

### Statoil

Statoil jobbet mye med scenarier på slutten av 1990-tallet. Da var det flere ansatte som jobbet med scenarier. For tiden kjøper Statoil inn scenarier gjennom et internasjonalt konsultentselskap (International Scenario Research Group), og produserer på konsernnivå lite selv. Scenariene som utarbeides kan sies å være omverdensanalyser – og formålet er å ha et bevisst forhold til endringer på et geopolitisk og globalt plan. Statoil vil framover bruke scenarier som et verktøy inn mot strategiprosessen.

Kontaktperson: Ann-Elisabeth Serck-Hanssen

Nettsted: <http://www.statoil.com>

### III. Andre foresightmiljøer

#### Futurama/forskning.no

Futurama skulle være et framtidssted for framtidspubliserings på internett i Norge. Futurama besto av åtte arenaer eller temaområder med hver sin redaktør. Virksomheten var i drift i kun ett år, i 2001, og fungerte som en viktig møteplass for framtidssinteresserte. Det viktigste prosjektet i Futuramas regi var bioteknologi-spillet *Kharon 4A*. Det er planer om at Futurama vil "gjenoppstå" med fem arenaer under forskningsformidlingskanalen forskning.no.

Kontaktperson: Rita Westvik

Nettsted: <http://www.forskning.no>

#### Future Center Norway

Future Center Norway startet sin virksomhet høsten 2001. Ambisjonene er å være en viktig samarbeidspart med norske virksomheter og bidra til å skape nye perspektiver i deres fornyelsesprosesser. Mer informasjon er ikke tilgjengelig da nettsiden har vært inaktive under kartleggingsfasen.

Kontaktperson: Ikke kjent

Hjemmeside: <http://www.futurecenter.no>

#### Handelshøyskolen BI

Handelshøyskolen BI gjennomfører kurs som fokuserer på foresight og strategi.

Kontaktperson: Per Espen Stoknes

Hjemmeside: <http://www.bi.no/mm>

#### Idébanken

Startet 23. oktober 1998. Idébanken er et senter for formidling, framtidssdiskusjon og Lokal Agenda 21. Idébanken har en database over ulike prosjekter som også inkluderer ulike typer foresightprosjekter.

Kontaktperson: Lone S. Pålshaugen

Nettsted: <http://www.idebanken.no>

#### Mandag Morgen Norge

For tiden jobbes det med å etablere en uavhengig tenketank som vil gi ut et ukentlig nyhetsbrev i miljøet rundt Preview og Huset Mandag Morgen i Danmark. Dette miljøet vil sannsynligvis bruke en del foresightmetoder og bli en sentral aktør i Norge. Målgruppen er ledere og beslutningstakere i privat og offentlig sektor, politikk og den tredje sektor. Miljøet vil samarbeide med tilsvarende miljøer, spesielt i Danmark og Sverige, og det antas oppstart høsten 2003.

Kontaktperson: Terje Osmundsen  
Dansk nettsted: <http://www.mm.dk>

### **Spir69**

Spir69 er et framtidssenter med beliggenhet i Nord-Norge. Hovedmålet med å etablere Spir69 er å skape en arena som identifiserer muligheter og som samler og syntetiserer kompetanse rettet mot innovasjon og næringsutvikling. Aktivitetene vil spesielt rettes mot *marin sektor, energi og opplevelse* der landsdelen og kysten har naturlige fortrinn. Spir69 ble initiert av ICFuture AS i april 2000, og det ble tatt initiativ til et forprosjekt i samarbeid med Sparebanken Nord-Norge og Troms Kraft AS. Spir69 jobber nå med på å få inn samarbeidspartnere som kan bidra til den videre utviklingen av konseptet og dets prosjektområder.

Kontaktperson: Bjørn Eirik Olsen  
Kilde: <http://www.knowledgefreeport.net/KFP/spir69.htm>

### **Universitetet i Tromsø**

Bjørn Eirik Olsen fra ICFuture leder et prosjekt for etablering av framtidstudier ved Universitetet i Tromsø (UiTø). Dette vil i første omgang bli et tilbud i regi av universitetets etter- og videreutdanningsseksjon (U-vett). Det første kurset er trolig klart i løpet av høsten 2003. Det er etablert en egen styringsgruppe for studiet, ettersom en antar at det vil kunne ha en strategisk betydning for UiTø og næringslivet i landsdelen, ledet av rektor Jarle Aarbakke. Fylkesordfører i Troms og leder av Landsdelsutvalget, Ronald Rindestu, er med i referansegruppen sammen med seks andre tunge næringslivs- og kompetansepersoner. Kontaktperson: Bjørn Eirik Olsen.

## **APPENDIKS B: INTERNASJONALE MILJØER**

Selv om det er mye som tyder på at det er lite internasjonalt samarbeid mellom norske og internasjonale foresightmiljøer, har en del norske miljøer, og ikke minst personer, regelmessig kontakt med internasjonale foresightmiljøer. Noen av de nordiske miljøene opererer også på det norske markedet, og noen av disse kan betraktes som tilbydere (gjennomførere) i likhet med noen av de norske miljøene. I oversikten er også de sentrale nordiske miljøene tatt med.

Nedenfor er en oversikt over noen viktige miljøer. I alfabetisk rekkefølge:

### **Finland Futures Research Centre**

Finland Futures Research Centre som er lokalisert i Turku er framtidsmiljø som jobber både på et lokalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Særlig fokus på utdanning og utvikling.

Nettsted: <http://www.tukkk.fi/tutu/ENGLISH.HTM>.

### **Institute for Prospective Technological Studies**

Instituttet er del av The Joint Research Centre, som er EUs teknologiske research lab. The Joint Research Centre består av sju institutter. Institute for Prospective Technological Studies ble opprettet i 1994 og er lokalisert i Sevilla i Spania.

Nettsted: <http://www.jrc.es>.

### **Global Business Network**

Konsulentnettverk som er grunnlagt og ledet av Peter Schwartz.

Nettsted: <http://www.gbn.org>.

### **Institutt for fremtidsforskning**

Dansk framtidssenter som ble etablert på 1970-tallet. Utgir bladet Fremtidsorientering.

Nettsted: [www.cifs.dk](http://www.cifs.dk).

### **Kairos Future**

Et av de største konsulentmiljøene i Norden. Jobber også inn mot det norske markedet.

Nettsted: <http://www.kairos.se>.

### **National Delphi Study on Public Health Functions in Australia**

Det er dette miljøet som har inspirert Arbeidsforskningsinstituttets pågående Delphi-studier.

Nettsted: <http://www.dhs.vic.gov.au/nphp/ppi/corefunc/delphi>.

### **OECD Future Studies**

OECD Future Studies omfatter en rekke aktiviteter og prosjekter. Et viktig framtidsmiljø internasjonalt.

Nettsted: <http://www.oecd.org/EN/home/0,,EN-home-10-nodirectorate-no-no--10,00.html>.

### **RAND Europe**

Det var RAND i USA som på slutten av 1940-tallet utviklet Delphi-metoden og la grunnlaget for framtidsstudier. RAND Europe er en uavhengig tenketank som aktivt jobber med foresight.

Nettsted: <http://www.rand.org/randeurope>.

### **Risø National Laboratory**

Sentralt teknologimiljø i Roskilde i Danmark som driver med teknologisk foresight.

Nettsted: <http://www.risoe.dk>.

### **World Future Society**

World Future Society er et stort internasjonalt nettverket av framtidsstudiemiljø som har utspring i USA.

Nettsted: <http://www.wfs.org>.

**APPENDIKS C: PROSJEKTENE**

Hvert prosjekt er kartlagt i henhold til ti kriterier:

<b>Gjennomfører:</b>	Alle prosjekter står oppført med gjennomfører. Samarbeidspartnere er oppført dersom disse er kjent.
<b>Finansiering:</b>	Alle prosjekter står oppført med finansieringskilde(r).
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Mottaker(e) er nevnt dersom disse er kjent.
<b>Periode:</b>	Nesten alle prosjekter står oppført med sluttår. Tidsrommet for prosjektet er angitt dersom dette er kjent.
<b>Omfang:</b>	For noen prosjekter er omfang oppgitt (ressursramme og/eller økonomisk ramme).
<b>Formål og temaer:</b>	Alle prosjekter er klassifisert etter <b>temaområde</b> (samfunnsorientert foresight, næringsorientert foresight, teknologiorientert foresight og teoretisk-orientert foresight) og deretter <b>tema</b> . Formål og tema er ytterligere beskrevet dersom dette er kjent.
<b>Metode:</b>	Alle prosjekter er klassifisert etter <b>metode</b> (delphi og survey, paneler, scenarier, spill og andre metoder og metodeutvikling). Metoden er ytterligere beskrevet dersom dette er kjent.
<b>Nettverk:</b>	Fortrinnsvis internasjonalt nettverk dersom dette er kjent.
<b>Kontaktperson:</b>	Alle prosjekter står oppført med en kontaktperson. Ofte er dette gjennomførers prosjektleder.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Alle opplysninger kommer fra internett eller fra kontaktperson(er) i gjennomførers organisasjon.

Prosjektene er sortert etter tittel i alfabetisk rekkefølge. Noen prosjekter kan ha flere titler. Dersom prosjektet publiseres forekommer det at tittel endres noe. Følgende prosjekter er kartlagt:

<b>Alternativer til Kyotoprotokollen: Muligheter og konsekvenser - strategisk samarbeidsprosjekt</b>	52
<b>Barentsregionen</b>	52
<b>BRUDD</b>	53
<b>Bærekraftig utvikling i bygningssektoren</b>	53
<b>CENET: Cost Efficiency in a New Era with New (E&amp;P) Technology</b>	53
<b>CREATE – Framsyn og dialog om prioriteringer i forsknings- og innovasjonspolitikken</b>	54
<b>Det marine Norge 2020 – Scenarier for kystens framtid</b>	54
<b>Det nye arbeidslivet på norsk</b>	55
<b>Drammen 2011</b>	55
<b>Effekter av e-handel for transport og miljø</b>	56



<b>En fremtidsreise</b>	56
<b>En komparativ analyse av norsk og svensk regionalpolitikk</b>	57
<b>Endringsprosess ved fakultetet for Ingeniørvitenskap og teknologi ved NTNU</b>	57
<b>ERGO</b>	58
<b>Et bærekraftig arbeidsmiljø og arbeidsliv</b>	58
<b>Framtidens kommune</b>	58
<b>Globalisering og internasjonalisering - trender og framtidsscenarioer</b>	59
<b>Helsepolitikk og fordeling av livskvalitet</b>	60
<b>Horisont 21. Scenarier ved et nytt årtusen</b>	60
<b>Hydrogensamfunnet</b>	61
<b>HySociety: Technological and Institutional aspects of the Development and Utilisation of Hydrogen Technologies in Europe</b>	61
<b>Jordkvalitet og presisjonsjordbruk</b>	62
<b>Kharon 4A</b>	62
<b>Klima 2000</b>	63
<b>Kompetanseutfordringer i en ny marin næring. Det regionale samsvar</b>	63
<b>Kongsberg 2015</b>	64
<b>Laboratorietjenester for Mattilsynet. Fremtidig statlig politikk</b>	64
<b>Lokal kraftproduksjon hos sluttbruker</b>	65
<b>Markedsorientering av reiselivets markedsføringsorganer</b>	65
<b>Med evne til å vekte - scenarier 2010 for NVE</b>	66
<b>Med utsikt fra fremtiden: Framtidsforskningens premisser og logikk</b>	66
<b>Media 2008</b>	67
<b>Medisin og helse anno 2020</b>	67
<b>Metodeseminar i regi av program forsvarsanalyse 2003</b>	68
<b>Miljøpolitikk: Utforming, virkemiddelbruk og konsekvenser</b>	68
<b>Nasjonal transportplan 2006-2015. Transportscenarier 2030</b>	69
<b>NINA. Strategisk satsningsprosjekt</b>	69
<b>NITECH: Enable capability of the Nigerian upstream petroleum industry</b>	69
<b>Nomade 2007</b>	70

<b>Nordnorsk utsyn. En landsdelsstudie med tre scenarier</b>	70
<b>Norge 2030 – Fem scenarier om offentlig sektors framtid</b>	71
<b>OG21</b>	72
<b>Olje, fisk og marked</b>	72
<b>Opplev Norge 2015</b>	72
<b>Post- og telemarkedet i 2010</b>	73
<b>Rikets miljøtilstand 2030 - et framtidssbilde</b>	73
<b>Russland som ”assosiert NATO-land” og Norge</b>	74
<b>Scenarie- og strategiprojekt: BAE næringen i 2010</b>	74
<b>Scenarier 2010.edu. Scenarier for IKT i høyere utdanning</b>	75
<b>Scenarier for det økologiske landbruket i 2010</b>	75
<b>Scenarier for forsvaret (generell tittel)</b>	76
<b>Scenarier for landbruket i Nordland</b>	77
<b>Scenarier for maritime næringer på Sørlandet 2025</b>	77
<b>Scenarier for Totalforsvarets informasjons- og kommunikasjonsbehov mot år 2020</b>	78
<b>Scenarier: Lærerutdanningen i 2005</b>	78
<b>Scenario Individuell Plan</b>	79
<b>SIP III: Innovation Coastal Futures</b>	79
<b>Skatteetaten 2013</b>	80
<b>Snøhvit - ringvirkninger og muligheter for nordnorsk næringsliv</b>	80
<b>SRES utslippsscenarioer. En gjennomgang av bakgrunn, drivkrefter og resultater</b>	81
<b>STRATINC</b>	81
<b>SURPRISE</b>	82
<b>Testing times: The Future of the Scandinavian Electricity Industry</b>	82
<b>The future of Virtual Product Creation - strategic roadmap (ViP-Roam)</b>	83
<b>Transportscenarier</b>	83
<b>UTPOST: Utdanningspolitiske scenarier for HiO 2010</b>	84
<b>VA 2010, et strategisk forprosjekt</b>	84
<b>Veidekke 2004</b>	85
<b>Verdier og strategier i norske fiskerier</b>	85

## **FORESIGHT I NORGE 2003**

	51
<b>Verdiskaping 2010</b>	86
<b>VERTEKS: Kontinentalsokkel – verdiskaper i verdensklasse?</b>	86
<b>Østfold 2000+. Fylkesplan for Østfold for perioden 2000 – 2003</b>	87

## Alternativer til Kyotoprotokollen: Muligheter og konsekvenser - strategisk samarbeidsprosjekt

<b>Gjennomfører:</b>	Fridtjof Nansens Institutt (FNI) og CICERO.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	1. januar 2001 - 31. desember 2003.
<b>Omfang:</b>	1,8 millioner NOK.
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teknologiorientert. Miljø og energi.</b> Hensikten med dette prosjektet er å diskutere den fortløpende utvikling av forhandlingene om et klimaregime og implementeringen av de forpliktelser man er blitt enige om. Dette vil dels gjøres ved å studere selve forhandlingsprosessen, dels gjennom mer detaljerte aktørstudier. Da prosjektet ble utformet syntes mulighetene for at Kyoto-protokollen skulle tre i kraft å være begrenset. Det ga derfor god mening å studere alternative utviklingsbaner.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Tora Skodvin, Senter for klimaforskning.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Kilde: NIF-database.

## Barentsregionen

<b>Gjennomfører:</b>	ECON Senter for økonomisk analyse as i samarbeid med NUPI, FNI og et advokatkontor.
<b>Finansiering:</b>	Utenriksdepartementet, Olje- og energidepartementet, Nærings- og handelsdepartementet, Statoil, Norsk Hydro m. fl.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Interessenter i Barentsregionen.
<b>Periode:</b>	Oppstart april 2003. Avsluttes rundt sommeren 2004.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Internasjonale forhold og sikkerhet.</b> Analyse av drivkrefter som vil være med på å utforme Nordvest-Russland og Barentshavsregionen fram til 2015.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Det vil utarbeides 3-4 scenarier. Prosjektet vil benytte en metode som varierer mellom induktiv og deduktiv scenariebygging, og med varierende balanse mellom modelldata og kvalitative data fra intervjuer, idémlydring osv.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Jonas Gahr Støre, ECON.
<b>Nettsted/kilde:</b>	ECON.

## BRUDD

<b>Gjennomfører:</b>	Telenor FoU.
<b>Finansiering:</b>	Telenor FoU.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Diverse relevante miljøer i Telenor.
<b>Periode:</b>	Under oppstart.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Næringsutvikling.</b> BRUDD skal studere disruptive endringer i et forretningsorientert perspektiv. Telenor opererer på en arena preget av innovasjon og dynamikk. Det krever en beredskap i forhold til brå skifter innenfor teknologi, marked og regulering, og en evne til å skille mellom potensielt disruptive endringer og endringer av mindre gjennomgripende karakter. Potensielt disruptive endringer kan romme så vel trusler som muligheter for Telenor. Temaet knytter an til forhold som innovasjon, risiko og timing.
<b>Metode:</b>	<b>Spill og andre metoder. Prosjektet er nyskapende metodologisk.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Wenche Nag, Telenor FoU.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Telenor FoU.

## Bærekraftig utvikling i bygningssektoren

<b>Gjennomfører:</b>	Byggforsk.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Programmet Miljø og utvikling.
<b>Periode:</b>	Avsluttet 2000.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Miljø.</b> Formålet med prosjektet var å vise samlet energi- og elektrisitetsbruk i boligmassen fram til år 2030 for ulike scenarier vedr. utviklingen i den gjennomsnittlige energistandarden i nye og eksisterende boliger.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Det er benyttet kvantitative beregningsmetoder.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Lars Myhre, Byggforsk.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Byggforsk.

## CENET: Cost Efficiency in a New Era with New (E&P) Technology

<b>Gjennomfører:</b>	RF Rogaland Research.
<b>Finansiering:</b>	Europakommisjonen.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Europakommisjonen.
<b>Periode:</b>	1997.

<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teknologiorientert. Miljø og energi.</b>
<b>Metode:</b>	<b>Paneler.</b> Ekspertvurdering.
<b>Nettverk:</b>	I samarbeid med miljø i Nederland..
<b>Kontaktperson:</b>	Professor Jan Erik Karlsen, RF Rogaland Research.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Rapport: RF-97/002.

## CREATE – Framsyn og dialog om prioriteringer i forsknings- og innovasjonspolitikken

<b>Gjennomfører:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Norges forskningsråd og forskningsmiljøet.
<b>Periode:</b>	Fra høsten 2003 (pilotprosjekter).
<b>Omfang:</b>	3,0 millioner NOK (2003/2004).
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teoretisk orientert. Strategi.</b> Det er to siktemål med prosjektet: 1) Å styrke kvaliteten i de langsiktige strategiske prioriteringene innenfor Forskningsrådets virkeområder, med sikte på å styrke forutsetningene for en framtidsrettet, bredt forankret forsknings- og innovasjonspolitik. 2) Å utvikle en nasjonal kompetanseplattform for foresight, for dermed å legge til rette for at norske forskningsinstitusjoner og fagmiljøer selv tar i bruk foresightverktøy.
<b>Metode:</b>	<b>Metodeutvikling.</b> Prosjektet skal stimulere til bred forståelse av ulike foresightvirkemidler.
<b>Nettverk:</b>	Det skal dannes et nettverk av norske forskningsbaserte foresightmiljøer, som er i inngrep med foresightaktiviteter som er under utvikling i ERA.
<b>Kontaktperson:</b>	Lars A. Ødegaard, Norges forskningsråd.
<b>Prosjekgruppe:</b>	Jan Dietz, Erik Strøm, Erik F. Øverland, Lars A. Ødegaard
<b>Nettsted/kilde:</b>	Norges forskningsråd.

## Det marine Norge 2020 – Scenarier for kystens framtid

<b>Gjennomfører:</b>	ECON Senter for økonomisk analyse as.
<b>Finansiering:</b>	Fiskeri og havbruksnæringens Landsforening, Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, Hordaland fylkeskommune, Nærings- og handelsdepartementet, Eksportutvalget for fisk, SIVA Selskapet for industrivekst, Bergen kommune, Norges forskningsråd, Stavanger kommune, Vesterålen regionråd, Landbruksdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet og Fiskeridepartementet.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Fiskeri- og havbruksnæringen.
<b>Periode:</b>	2000 - 2002.
<b>Omfang:</b>	

<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Marine næringer.</b> Formålet synes å være å involverer interessenter og at dette dermed gir muligheter for å utforme felles strategier og konsensus om hva som er viktige drivkrefter – og dermed utfordringer som skal imøtekommes. Prosjektet beskriver tre viktige scenariedrivere, som prosjektgruppen, mener vil forme framtidens marine Norge: Kunnskap, globalisering og villskap. De tre scenariene som er utarbeidet heter Ambisjon, Kraftsentrum og Natur og kultur.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Kommunikasjonsgrupper har vært et viktig virkemiddel i prosjektet. Hensikten med dette var å få innspill fra forskere, politikere og representanter fra næringen, miljøorganisasjoner med mer til å være med på å utarbeide relevante scenarieskisser. ECON har fungert som sekretariat for arbeidet og har også hatt ansvaret for å utforme de endelige scenariene.
<b>Nettverk:</b>	Nasjonalt nettverk av aktører innenfor næringen.
<b>Kontaktperson:</b>	Ola Nafstad, ECON.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Bok utgitt av ECON.

## Det nye arbeidslivet på norsk

<b>Gjennomfører:</b>	Arbeidsforskningsinstituttet (AFI).
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	Under oppstart.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Arbeidsliv.</b> Formålet med studien er å få fram hva som karakterisere dagens arbeidsliv. Studiene skal også si noe om sentrale kjennetegn (utfordringer) en virksomhet og organisasjon står overfor. Studien vil også komme inn på rammebetingelsene for det nye arbeidslivet.
<b>Metode:</b>	<b>Delphi.</b> Fem paneler: 1) Arbeidsgivere/eiere, arbeidstakerorganisasjoner, 3) forskere, 4) politikere og 5) journalister. Ekspertter fra hele landet kan brukes, i og med dagens IKT-løsninger.
<b>Nettverk:</b>	Metoden som benyttes er en variant av Delphi-metoden som er utviklet i Australia.
<b>Kontaktperson:</b>	Björg Aase Sørensen, AFI.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Arbeidsforskningsinstituttet.

## Drammen 2011

<b>Gjennomfører:</b>	Drammen kommune. Asplan Viak var innleid konsulent.
<b>Finansiering:</b>	Drammen kommune.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Drammen kommune og Drammensamfunnet.
<b>Periode:</b>	1999 - 2001.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Regional utvikling.</b> Prosjektet ble initert i forkant av kommuneplan-arbeidet. Formålet med prosjektet var å få Drammen-

samfunnet og sentrale aktører i Drammen med på en høyttenkning om de langsiktige utfordringene og mulighetene for Drammen.

<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Det ble utarbeidet fire scenarier. Disse var: "Drammen som brast", "Naturbania", "Navet" og "Bydelsliv".
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Theis Juell Theisen, Drammen kommune.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Drammen kommune/internett.

## Effekter av e-handel for transport og miljø

<b>Gjennomfører:</b>	Sitma AS.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	1. juli 2001- 1. juli 2002.
<b>Omfang:</b>	0,9 millioner NOK.
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Transport og reise.</b> Studien skal kartlegge dagens omfang av e-handel innen ulike bransjer, produkter og tjenester, samt hvilke overordnede drivkrefter som kan tenkes å påvirke det framtidige omfanget av e-handel. Det legges til grunn at studien bl.a. vil basere seg på nasjonale og internasjonale erfaringer og trender. Konsekvenser av e-handel på transport og miljø utredes i ulike scenarier for e-handel bedrift-til-bedrift (business to business) og e-handel bedrift-til-konsument (business-to-consumer).
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Stein Erik Grønland, Sitma AS.
<b>Nettsted/kilde:</b>	NIF-database.

## En fremtidsreise

<b>Gjennomfører:</b>	Preview AS.
<b>Finansiering:</b>	Sjøfartsdirektoratet.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Sjøfartsdirektoratet.
<b>Periode:</b>	Høsten 2002.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Maritime næringer.</b> Formålet med prosjektet var å bruke scenariene som start på endringsprosess i organisasjonen. Det ble utarbeidet fire scenarier: Det Kuwaitiserte Norge, Det moderne Norge, EU direktoratet og Big Brother.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Tom Karp, Preview.



Nettsted/kilde: Preview.

### En komparativ analyse av norsk og svensk regionalpolitikk

**Gjennomfører:** Norsk institutt for by- og regionalforskning i samarbeid med Institutet för regionalforskning.

**Finansiering:** Norges forskningsråd og Institutet för regionalforskning, Sverige.

**Mottaker/målgrupper:**

**Periode:**

**Omfang:**

**Formål og temaer:** **Samfunnsorientert. Regional utvikling.** Prosjektet vil bidra til bedre kunnskap om hvordan regionalpolitikken virker. Prosjektet vil analysere regionalpolitikken i Norge og Sverige i et bredt, komparativt perspektiv, med hovedvekt på hvordan ulik tilpasning til EU påvirker regionalpolitikken i de to landene.

**Metode:** **Scenarier.** (Scenarieskisser). Det er viktig å se den regionalpolitiske utviklingen i et lengre perspektiv, der en ser EU-tilpasningens konsekvenser for regionalpolitikken i lys av den historiske utviklingen og også forsøker å skissere noen (grove) scenarier for hvordan en tror tilpasningen i de to landene vil konvergere/divergere under ulike rammebetingelser i framtiden.

**Nettverk:** Dette er et norsk-svensk samarbeidsprosjekt og involverer faglige nettverk i Norge og Sverige.

**Kontaktperson:** Olaf Foss, NIBR.

**Nettsted/kilde:** NIF-database.

### Endringsprosess ved fakultetet for Ingeniørvitenskap og teknologi ved NTNU

**Gjennomfører:** Fakultetet for Ingeniørvitenskap og teknologi ved NTNU.

**Finansiering:** Fakultetet for Ingeniørvitenskap og teknologi ved NTNU.

**Mottaker/målgrupper:** Fakultetet for Ingeniørvitenskap og teknologi ved NTNU.

**Periode:** Fra høsten 2002 og ut året 2003.

**Omfang:**

**Formål og temaer:** **Teoriorientert. Strategi.** Det gjennomføres en endringsprosess på fakultet som har 600 ansatte som går på visjon, verdier, organisasjonskultur og faglig nyorientering.

**Metode:** **Scenarier.** Det er benyttet framtidsscenarier for norsk næringsvirksomhet og samfunnsutvikling.

**Nettverk:**

**Kontaktperson:** Jon Lippe, Næringslivets Idéfond for NTNU.

**Nettsted/kilde:** Næringslivets Idéfond for NTNU.

## ERGO

<b>Gjennomfører:</b>	Telenor FoU og team fra Telenor Mobil.
<b>Finansiering:</b>	Forskningsplanen, samt Telenor Mobil.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Telenor Mobil.
<b>Periode:</b>	2000.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teknologiorientert. IKT.</b> Analyse av aktørbildet på framtidens mobilarena. ERGO var en analyse av handlingsrommet til aktører på mobilfeltet på bakgrunn av utviklingstrekk innenfor teknologi, regulering og marked.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Deriblant aktørbildeanalyse, workshops og watchervirksomhet. Ergo-prosjektet kartla trender og drivere innenfor teknologi, marked og regulering. På den bakgrunn ble det identifisert forretningsmuligheter innenfor telekom som aktører også uten nettressurser kunne innta. Til en viss grad ble det konstruert aktører som ikke var observert, men som de ulike utviklingstrekkene ga ansatser til. Denne aktøranalysen ble kalt for "aktørbilder".
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Wenche Nag, Telenor FoU.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Telenor FoU.

## Et bærekraftig arbeidsmiljø og arbeidsliv

<b>Gjennomfører:</b>	AFI – Arbeidsforskningsinstituttet.
<b>Finansiering:</b>	Nordisk Ministerråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Planlagt oppstart.
<b>Periode:</b>	
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Arbeidsliv.</b>
<b>Metode:</b>	<b>Delphi.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Björg Aase Sørensen, AFI.
<b>Nettsted/kilde:</b>	AFI.

## Framtidens kommune

<b>Gjennomfører:</b>	Preview as og ECON Senter for økonomisk analyse as.
<b>Finansiering:</b>	Kommunens Sentralforbund (KS).
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Landstinget i KS, kommune-Norge og politiske myndigheter.

<b>Periode:</b>	November 2002 - januar 2004.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Regional utvikling.</b> <i>Framtidens kommuner</i> handler om å skape positive, men realistiske bilder for kommunal sektor. Framtidsbildene skal danne grunnriss og utgangspunkt for lokale utviklingsprosesser ut over landet gjennom 2003. Målet i disse utviklingsprosessene er å utfordre kommunal sektor til å ta i bruk framtidsbilder som et nytt verktøy for å vitalisere og framtidsfokusere de kommunale plan- og budsjettprosesser.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> En nasjonal tenketank lager et sett med scenarier. Deretter lages det noen kommunale scenarier med utgangspunkt i en del lokale utviklingsprosesser rundt omkring i landet. Både de nasjonale og de lokale scenariene er utarbeidet i hovedsak av mennesker fra kommunal sektor.
<b>Nettverk:</b>	Ettersom prosjektet har som målsetting å få norske kommuner til å komme i front, og på grunnlag av prosjektets prosessstilnærming, er prosjektet med på å forsterke nettverk og samarbeid i kommune-Norge. Ikke minst står dette sentralt for de kommunale avleggerne, som involverer personer fra ulike deler av kommunen og fra forskjellige kommuner.
<b>Kontaktperson:</b>	Håvard Moe (KS), Geir Lunde (ECON) og Tom Karp (Preview)
<b>Annet:</b>	KS lagde i 1991 framtidsbilder for kommunesektoren som het <i>Kommune-Norge – scenarier 2012</i> . Tidsskriftet for planlegging og regional utvikling, PLAN, vil i juniutgaven 2003, beskrive både prosjektet fra 1991 og prosjektet som nå gjennomføres. Arendal har begynt å ta i bruk foresightteknikker som følge av deltakelse i prosjektet.
<b>Nettsted/kilde:</b>	KS og <a href="http://www.ks.no">http://www.ks.no</a> . Søk i KS-prosjektdatabase.

## Globalisering og internasjonalisering - trender og framtidsscenarier

<b>Gjennomfører:</b>	NTNU v/ Næringslivets idéfond. Prosjektet er knyttet opp mot Gruppen for entreprenørskap og innovasjon (GREI) ved Institutt for økonomi og teknologiledelse.
<b>Finansiering:</b>	NTNU v/ Næringslivets idéfond.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	Mars - august 2000 (forprosjekt). Hovedprosjektet pågikk og ble avsluttet i 2001.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Næringsutvikling.</b> Målsetting med prosjektet: 1) Prosjektet skal bidra til å utvikle kunnskap om norske bedrifters arbeid med integrasjonsprosesser i forbindelse med oppkjøp, fusjoner eller samarbeid internasjonalt. 2) Prosjektet skal bidra til å utvikle kunnskap om norske bedrifters håndtering av forholdet til lokalsamfunn og andre aktører som har interesse for virksomheten ved ekspansjon internasjonalt. 3) Prosjektet skal bidra til å utvikle kunnskap om hvordan markedsstrategier utvikles innenfor virksomhet preget av raske teknologiske endringer og sterk konkurranse. 4) Prosjektet skal bidra til å utvikle kunnskap om hvordan norske distriktsbedrifter kan utvikle strategier basert på lokal innovasjon og internasjonale markeder. 5) Hvilke implikasjoner medfører globaliseringen og norske bedrifters internasjonale strategier for NTNU som kunnskapsleverandør.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> (Implikasjonsanalyse).

**Nettverk:**

**Kontaktperson:** Sissel Arctander, Arkitekt, By og regionalplanlegging, Torbjørn Korsvold, Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse. Hovedprosjektet: Christine Meling.

**Nettsted/kilde:** Næringslivets idéfond og <http://ideteam.itea.ntnu.no/idefondet>.

## Helsepolitikk og fordeling av livskvalitet

**Gjennomfører:** Universitetet i Oslo, Historisk-filosofisk fakultet.

**Finansiering:** Norges forskningsråd.

**Mottaker/målgrupper:**

**Periode:** 1. juli 1999 - 30. juni 2000.

**Omfang:** 100.000 NOK

**Formål og temaer:** **Samfunnsorientert. Helse og omsorg.** Hovedfokus: Påviser hvordan betydningen av livskvalitet varierer med ulike perspektiver og gir konkrete eksempler på hvordan denne problematikken har skapt problemer og fått konsekvenser på institusjonelt nivå. Det er utarbeidet noen scenarier for hva som sannsynligvis vil skje om man ikke møter denne utfordringen aktivt.

Bakgrunnen for prosjektet var erkjennelsen at det stadig sterkere fokus på livskvalitet skaper problemer for fordelingen av helseressurser. Prosjektet mener at måten vårt samfunn møter denne utfordringen er for spredt og dessuten preget av et demokratisk underskudd.

**Metode:** **Scenarier.**

**Nettverk:**

**Kontaktperson:** Jan Erik Paulsen, Etikkprogrammet, Universitetet i Oslo.

**Nettsted/kilde:** NIF-databasen.

## Horisont 21. Scenarier ved et nytt årtusen

**Gjennomfører:** ECON Senter for økonomisk analyse as.

**Finansiering:** Diverse aktører fra offentlige sektor, interesseorganisasjoner og private virksomheter.

**Mottaker/målgrupper:** Sponsorene, samt offentligheten.

**Periode:** 1998 - 2000.

**Omfang:**

**Formål og temaer:** **Samfunnsorientert. Offentlig sektor.** Målet med studien var dialog med beslutningstagere i norsk politikk, næringsliv og forvaltning, og å skape bred offentlig diskusjon. Scenariene i *Horisont 21* ble bygget opp ved hjelp av 5 kommunikasjonsgrupper med representanter fra både det politiske miljø, forvaltningen, forskning og næringsliv. Prosjektet hadde fokus på verdiskapings- og velferdsutfordringene. Det tok opp problemstillinger og utfordringer knyttet til sentrale samfunnsarenaer: Arbeidsliv, næringsutvikling, offentlig sektor og kompetanseutfordringene. Prosjektet er basert på antakelsen om at oljeeventyret snart er over, og ønsker å sette fokus

på spørsmålet: Hvordan takler Norge overgangen fra en oljenasjon til et samfunn som i større grad må leve uten oljen? Tre scenarier ble utviklet: Skippertaket, Forvaltning og Mangfold.

<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Kommunikasjonsgrupper: Arbeidet i kommunikasjonsgruppene ble utgangspunktet for scenariene som ble utviklet.
<b>Nettverk:</b>	Prosjektet var på mange måter en oppfølger av Scenarier2000. Internasjonalt var prosjektet inspirert av arbeidene til Peter Schwartz fra Global Business Network.
<b>Kontaktperson:</b>	Kjell Roland.
<b>Nettsted/kilde:</b>	ECON og internett.

## Hydrogensamfunnet

<b>Gjennomfører:</b>	Teknologirådet.
<b>Finansiering:</b>	Teknologirådet.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teknologiorientert. Miljø og energi.</b>
<b>Metode:</b>	<b>Paneler.</b> (Teknologivurdering).
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Pål Næsje, SINTEF.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.teknologiradet.no/files/tek_23.1_hydrogensamfunnet.pdf">http://www.teknologiradet.no/files/tek_23.1_hydrogensamfunnet.pdf</a> .

## HySociety: Technological and Institutional aspects of the Development and Utilisation of Hydrogen Technologies in Europe

<b>Gjennomfører:</b>	RF Rogalandsforskning i samarbeid med SINTEF.
<b>Finansiering:</b>	Europakommisjonen.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	2003 - 2004.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teknologiorientert. Energi og miljø.</b>
<b>Metode:</b>	<b>Paneler.</b> Ekspertvurdering (Expert validation). Beslektet med teknologisk foresight. Det benyttes en elektronisk konferanseverktøy for beslutninger i grupper.
<b>Nettverk:</b>	Nettverk av 17 partnere.
<b>Kontaktperson:</b>	Jan Erik Karlsen, RF.
<b>Nettsted/kilde:</b>	RF.

## Jordkvalitet og presisjonsjordbruk

<b>Gjennomfører:</b>	Jordforsk – Senter for jordfaglig miljøforskning.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	1. januar 2001 - 31. desember 2005
<b>Omfang:</b>	11 millioner NOK
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Landbruk og mat.</b> Dette er et forskningsprosjekt som fokuserer på blant annet gjødsling i forhold til jordbruket. I tredje del (scenariedelen) skal det fokuseres på følgende: Gjødselbehov på grunnlag av jordvariasjon, avlingsvariasjon, konseptuelle avlingskurvefunksjoner, eksempelkart over gjødselbehov, utkast til rutiner/gjødselplangleggingssystem til bruk i et automatisert presisjonsjordbrukskonsept, utkast til nye rutiner for kostnadseffektiv jordprøvetaking. til nye rutiner. Effekter av presisjonsjordbruk kontra tradisjonell drift, konseptuell beskrivelse og beregning av miljøoptimal gjødsling, potensielle effekter på miljø og driftsøkonomiske forhold. Potensiale for presisjonsjordbruk i norsk korndyrking, analyser praktiske muligheter for å tilpasse driftsmåter til den dokumenterte jordvariasjonen, identifisere kunnskapsmangler og eventuelle andre begrensninger.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier</b> (delprogram 3).
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	
<b>Nettsted/kilde:</b>	NIF-databasen.

## Kharon 4A

<b>Gjennomfører:</b>	Futurama i samarbeid med Orgdot og bioteknologinemnda.
<b>Finansiering:</b>	ITU – Forsknings- og kompetansenettverk for IT i utdanning.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	ITU og offentligheten.
<b>Periode:</b>	April - oktober 2000.
<b>Omfang:</b>	1 million NOK.
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teknologiorientert. Bioteknologi.</b> Kharon 4A er et eksempel på et ”annerledes” framtidsprosjekt, der man tar i bruk andre virkemidler enn rent forskningsbaserte vitenskapelig metoder for å spre kunnskap om et viktig og framtidsrettet tema som bioteknologi.
<b>Metode:</b>	<b>Spill og andre metoder.</b> Det særegne ved kharon 4A var samarbeidet mellom ulike type miljøer, dvs. offentlige virksomheter med tung faglig profil på den ene siden og kreativ kompetanse på den andre, inkludert spillutviklere, forfattere med mer. Kharon 4A er et kunnskapsspill om bioteknologi som tar i bruk spillkonseptet for å spesielt henvende seg til unge mennesker.
<b>Nettverk:</b>	Prosjektet var i utpreget grad nettverksbasert og involverte en rekke aktører ut over de som allerede er nevnt. Spillet henvender seg til et nett-community som er internasjonalt i utgangspunktet. Spillet har vært omtalt i internasjonale medier og vunnet prisen Prix Möebius Nordica - og representerer Norden i Athen i september 2002.

**Kontaktperson:** Rita Westvik, SINTEF.  
**Nettsted/kilde:** <http://www.kharon4a.com>.

## Klima 2000

**Gjennomfører:** Byggforsk.  
**Finansiering:** Norges forskningsråd (strategisk instituttprogram).  
**Mottaker/målgrupper:**  
**Periode:** Planlagt studie innenfor programmet.  
**Omfang:**  
**Formål og temaer:** **Teknologiorientert. Miljø og energi.** Programmets formål er å kartlegge implikasjoner av endringer i klima for bygningsbransjen. Hensikten er å beskrive hvordan samfunnet kan tilpasse seg endringene i klima.  
**Metode:** **Scenarier.**  
**Nettverk:**  
**Kontaktperson:** Jon Rønningen, Byggforsk.  
**Nettsted/kilde:** Byggforsk.

## Kompetanseutfordringer i en ny marin næring. Det regionale samsvar

**Gjennomfører:** ICFuture AS.  
**Finansiering:** Kommunal- og regionaldepartementet og Troms fylkeskommune.  
**Mottaker/målgrupper:** Oppdragsgivere, samt aktørene i næringen.  
**Periode:** Ferdigstilt oktober 2002.  
**Omfang:**  
**Formål og temaer:** **Samfunnsorientert. Regional utvikling.** Å studere regionale kompetanse- og rekrutteringsutfordringer i kunnskapsbasert næring (med nye marine arter som case).  
**Metode:** **Scenarier.** Siste kapittel av rapporten er viet en diskusjon om visjon og scenarier. En bærende tanke er at strategidiskusjoner og kompetansetiltak må bygge på noen overordnede visjoner. Scenarier er et virkemiddel i en slik sammenheng. Ved hjelp av scenarier kan aktørene ha en kontinuerlig dialog med framtiden og med hverandre. Dette gir innovasjon og ny læring.  
**Nettverk:** SND Troms, Fiskeridirektoratet region Troms og Fiskerieringens kompetansesenter har vært sentrale deltakere/bidragstivere i prosjektet.  
**Kontaktperson:** Bjørn Eirik Olsen, ICFuture.  
**Nettsted/kilde:** <http://www.icfuture.no/NyeA.pdf>.

## Kongsberg 2015

<b>Gjennomfører:</b>	Preview AS.
<b>Finansiering:</b>	Kongsberg kommune m. fl.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Kongsbergregionen. Kongsberg med omliggende kommuner.
<b>Periode:</b>	Våren 2001 - høsten 2002.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Regional utvikling.</b>
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Visjons- og strategiprosess i tillegg til scenariene. Utviklingsprosessen var delt inn i tre faser. I første fase ble det utviklet scenarier. I andre fase ble det utarbeidet en visjon for kongsbergregionen. I tredje fase ble det utviklet en strategi for kongsbergregionen. Prosjektet har i utpreget grad vært deltakerstyrt og underveis i prosessen er det benyttet en rekke foresightteknikker. Strategien ble behandlet på et møte for ”formannskapens formannskap” vinteren 2003, der alle de seks involverte kommunene deltok.
<b>Nettverk:</b>	Prosessen involverte i hovedsak seks kommuner fra regionen, og har inkludert både næringsliv og kulturliv med mer og er blitt lagt merke til i regionen.
<b>Kontaktperson:</b>	Tom Karp, Preview.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://e-plan.itum.com/Kommune/plan.asp?UId=99&amp;Cid=99&amp;nLid=20&amp;cat=plan">http://e-plan.itum.com/Kommune/plan.asp?UId=99&amp;Cid=99&amp;nLid=20&amp;cat=plan</a> .

## Laboratorietjenester for Mattilsynet. Fremtidig statlig politikk

<b>Gjennomfører:</b>	Agenda utredning og utvikling.
<b>Finansiering:</b>	Statens landbrukstilsyn, Statens dyrehelsetjeneste, Statens næringsmiddeltilsyn, Fiskeridirektoratet.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	August – desember 2002.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsutvikling. Landbruk og mat.</b> Politikkutvikling, Skape et grunnlag for hvordan man kan vurdere mulige konsekvenser av tjenestene for Mattilsynet.
<b>Metode:</b>	<b>Scenerier.</b> Tre utgangspunkt for statens forhold til laboratorietjenester i et perspektiv på fem til ti år.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Annemarie Bechmann Hansen.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Agenda.



## Lokal kraftproduksjon hos sluttbruker

<b>Gjennomfører:</b>	SINTEF Energiforskning, SINTEF-gruppen og EBL Kompetanse AS.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	
<b>Omfang:</b>	1,9 millioner NOK.
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teknologiorientert. Miljø og energi.</b> Lokal kraftproduksjon hos sluttbruker vil kunne avhjelpe situasjoner med effektknapphet, gi sluttbruker større fleksibilitet til å respondere på effekt- og energipris i markedet i tillegg til å bedre leveringssikkerheten. Prosjektet vil på et tverrfaglig grunnlag se på lokal kraftproduksjon hos sluttbruker, og vil bestå av en kombinasjon av generelle og spesielle studier. Disse casene vil bli studert mhp. 2-3 konkrete norske case hvor lokal kraftproduksjon er, eller er i ferd med å bli, installert. Disse casene vil bli studert mhp. forbruksprofil og valgt teknologis egenskaper når det gjelder produksjon av kraft og varme.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Scenarier for local kraftproduksjon.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Stig Fretheim, Energibedriftenes landsforening og Helle Grønli, SINTEF Energiforskning, SINTEF-gruppen.
<b>Nettsted/kilde:</b>	NFI-database (Norsk forskningsinformasjon).

## Markedsorientering av reiselivets markedsføringsorganer

<b>Gjennomfører:</b>	Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF) i samarbeid med Handelshøyskolen BI.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Forskningen.
<b>Periode:</b>	30. oktober 1998 - 31. desember 1999
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Transport og reise.</b> Prosjektet har relevans for styring av markedsrettede organisasjoner. Prosjektet fokuserer på om rammebetingelsene for det nasjonale markedsføringsorgan kan utformes slik at sammenhengen mellom tiltak, resultat og belønning kan forsterkes - og om dette kan bidra til å effektivisere organisasjonen og redusere behovet for ekstern styring.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Scenarier for alternative prinsipper for styring og overvåking av markedsføringsorganet. Det vil dessuten bli vurdert hvilke av scenariene som ligger nærmest de ulike ordningene som praktiseres i ulike OECD-land i dag.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Sigurd Villads Troye, Institutt for strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole og Einar Breivik, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF) og Eivind Farstad, Norges Handelshøyskole.
<b>Nettsted/kilde:</b>	NIF-databasen.

## Med evne til å vekte - scenarier 2010 for NVE

<b>Gjennomfører:</b>	Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE)
<b>Finansiering:</b>	NVE
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	NVE
<b>Periode:</b>	
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Energi og olje.</b> Tre scenarier for utviklingen innenfor vannressurs- og energisektoren og betydningen for NVE som direktorat. Direktørmøtet (DM) i NVE var styringsgruppe. Bakgrunnen for prosjektet var at
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Inspirasjon fra AADs prosjekt 2030. Perspektivistisk scenariobygging. NVE hadde nettopp vært gjennom en rekke medvirkningsprosesser, og var ikke klare for flere prosjekter organisert opp med arbeidsgrupper etc. Derfor var metoden intervjuer etter en åpen mal (en skisse til forståelse av framtiden/utviklingen) med interne (15 stk) ressurspersoner fra alle avdelinger og eksterne (15 stk). Mot slutten ble det brukt to eksterne professorer som "kvalitetssikrere". Scenariene representerer således "alt" det informantene kom opp med, men satt sammen og kombinert etter NVEs bearbejdede skisser til opprinnelige ideer.
<b>Nettverk:</b>	Det ble brukt innspill fra internasjonale scenarier (Shell etc) som grunnlag for scenariobyggingen.
<b>Kontaktperson:</b>	Halvor Kr. Halvorsen, NVE.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.npt.no/pt_internet/venstremeny/om_pt/strategise_maal_frekvensforvaltning.pdf">http://www.npt.no/pt_internet/venstremeny/om_pt/strategise_maal_frekvensforvaltning.pdf</a> og <a href="http://www.npt.no/pt_internet/venstremeny/om_pt/sikkerhet_beredskap.pdf">http://www.npt.no/pt_internet/venstremeny/om_pt/sikkerhet_beredskap.pdf</a> .

## Med utsikt fra framtiden: Framtidsforskningens premisser og logikk

<b>Gjennomfører:</b>	Telenor FoU.
<b>Finansiering:</b>	Telenor FoU.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Telenor FoU.
<b>Periode:</b>	1998.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teoriorientert. Strategi.</b> Formålet med prosjektet er å dokumentere det vitenskapsteoretiske arbeidet innenfor forskningsprosjektet FUTURUM i Telenor FoU.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Wenche Nag, Telenor FoU.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Telenor FoU.

## Media 2008

<b>Gjennomfører:</b>	Telenor FoU.
<b>Finansiering:</b>	Forskningsplanen, Telenor FOU.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Relevante miljøer i Telenor.
<b>Periode:</b>	1. januar 2002 – 31. desember 2002.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. IKT.</b> Hva er de strategiske konsekvensene av en situasjon der et mangfold innhold er lagret på et mangfold terminaler nært brukeren? Endringer i mediebransjens strukturelle betingelser gir framvekst av nye former for innholdsdistribusjon. Distribusjonskjedene suppleres av distribusjonsnettverk, og dette legger et press på etablerte forretningsmodeller. Prosjektet kartla et utfallsrom bestående av fire distribusjonsregimer (scenarier) i forhold til anvendelser, brukerrollen, aktører og interessenter, ressurser og pengestrømmer. De fire distribusjonsregimene er alle reelle i dag, men i ulikt omfang.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Scenariometodikk, utfallsrom, workshops og watchervirksomhet.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Wenche Nag, Telenor FoU.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Telenor FoU.

## Medisin og helse anno 2020

<b>Gjennomfører:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Norges forskningsråd og forskningsfeltet.
<b>Periode:</b>	
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Helse og omsorg.</b> Hensikten med studien er å rette blikket framover. Ved å diskutere hvordan mulige framskritt kan komme til å påvirke våre liv, er håpet å gi et positivt bidrag til debatten om hvordan Norge bør satse på medisinsk og helsefaglig forskning framover. Studien skildrer med andre ord utvikling som identifiserer viktige valg og muligheter.
<b>Metode:</b>	<b>Spill og andre metoder.</b> (Framblikk). Beskrivelser av framtidssituasjoner for medisinsk forskning, men det er ikke utarbeidet scenarier.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.forskningsradet.no/bibliotek/publikasjoner/mh_anno2020">http://www.forskningsradet.no/bibliotek/publikasjoner/mh_anno2020</a>

### Metodeseminar i regi av program forsvarsanalyse 2003

<b>Gjennomfører:</b>	Forsvarets forskningsinstitutt.
<b>Finansiering:</b>	Forsvarets forskningsinstitutt.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Forsvarets forskningsinstitutt (fri rapport).
<b>Periode:</b>	2002.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teoriorientert. Strategi.</b> Formålet med prosjektet/seminaret var å knytte ulike planleggingsprosjekter tettere sammen, bidra til metodeutvikling og bygge felles forståelse av hva forsvarsanalyse er.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Jan-Erik Torp, Forsvarets forskningsinstitutt.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Forsvarets forskningsinstitutt.

### Miljøpolitikk: Utforming, virkemiddelbruk og konsekvenser

<b>Gjennomfører:</b>	EBL Kompetanse AS.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	1. januar 2001- 1. april 2002.
<b>Omfang:</b>	600.000 NOK.
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Miljø.</b> Prosjektet vil bli delt i to delprosjekter som vil kartlegge og vise konsekvenser av ulike miljøpolitiske virkemiddelbruk. Formålet med delprosjekt 2 er: Analyse, strategier og politikk har som formål å analysere konsekvenser av miljøpolitiske tiltak samt sannsynlige scenarier for politikkutforming. Delprosjektet omfatter seks underprosjekter som analyserer konsekvenser av klimapolitiske scenarier, konkurranse- og statsstøttepolitiske konsekvenser for handlingsfrihet i miljøpolitikken, samspillet mellom klimapolitikken og politiske, konsumentdrevne og industrielle tiltak til fremme av grønn el, utviklingsscenarier i forholdet til kjernekraft og miljøbetinget skattepolitikk, miljøpolitikken langsiktige konsekvenser for energisammensetningene, samt strategiske og politiske implikasjoner av forskningsresultatene avsluttende scenarieanalyser. Prosjektledelse og administrasjon, samt resultatformidling, organiseres som egne prosjekter.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Svein Kamfjord, EBL Kompetanse AS.
<b>Nettsted/kilde:</b>	NIF-databasen.

## Nasjonal transportplan 2006-2015. Transportscenarier 2030

<b>Gjennomfører:</b>	Vegdirektoratet, Kystdirektoratet, Luftfartsverket og Jernbaneverket.
<b>Finansiering:</b>	Samferdselsdepartementet.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Nasjonal transportplan 2006 - 2015.
<b>Periode:</b>	Gjennomføring i 2001.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Transport og reise.</b> Formålet med scenariestudien er å vise hvordan ulike drivkrefter og trender i samfunnet generelt kan påvirke det som skjer innenfor transportsektoren i forskjellige retninger. Gjennom dette vises alternative utfordringer som transportsektoren kan komme til å bli stilt overfor i løpet av en 30-årsperiode. Scenariestudiene inngikk i grunnlaget for det konkrete planarbeidet med NTP 2006-2015 i trinn 2. Det er utarbeidet tre scenarier: 1) Bevegelse, 2) Begrensing og 3) Balansegang.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Hans Silborn, Vegdirektoratet.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.vegvesen.no/ntp/scenarier_2030.html">http://www.vegvesen.no/ntp/scenarier_2030.html</a> .

## NINA. Strategisk satsningsprosjekt

<b>Gjennomfører:</b>	Norsk institutt for naturforskning (NINA) i samarbeid med Norsk institutt for luftforskning med flere.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Norsk institutt for naturforskning.
<b>Periode:</b>	Høsten 2003. I forbindelse med strategisk instituttprogram Kusip 2001-2005.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teoriorientert. Strategi.</b> Nedsatt arbeidsgruppe som skal se nærmere på scenarieforskning og utarbeide et prosjektforslag for det videre arbeidet i NINA.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Strategisk satsningsprosjekt for å utrede bruk av scenarier.
<b>Nettverk:</b>	Nasjonalt og internasjonalt nettverk.
<b>Kontaktperson:</b>	Karl-Birger Strann, NINA.
<b>Nettsted/kilde:</b>	NINA, og <a href="http://www.nilu.no/niluweb/services/kusip">http://www.nilu.no/niluweb/services/kusip</a> .

## NITECH: Enable capability of the Nigerian upstream petroleum industry

<b>Gjennomfører:</b>	RF Rogalandsforskning.
<b>Finansiering:</b>	Olje- og energidepartementet og Norad.

<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Intsok.
<b>Periode:</b>	2003.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teknologiorientert. Miljø og energi.</b> Prosjektet har fokusert på de framtidige mulighetene for E&P-teknologi og kompetanse relatert til den nigerianske olje- og gassindustrien.
<b>Metode:</b>	<b>Paneler.</b> Ekspertvurdering. Prosjektet bruker ulike metoder for teknologivurdering. Det er blitt benyttet elektronisk konferanseverktøy for beslutninger i grupper.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Jan Erik Karlsen, RF.
<b>Nettsted/kilde:</b>	RF.

## Nomade 2007

<b>Gjennomfører:</b>	Telenor FoU.
<b>Finansiering:</b>	Telenor Mobil.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Telenor Mobil.
<b>Periode:</b>	1. januar 2002 - 1. oktober 2002 .
<b>Omfang:</b>	Ca. 1 million NOK.
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Arbeidsliv.</b> Telenor FoU/Flexcom utførte i 2001 et forprosjekt der en i samarbeid med Telenor Mobil utviklet fire eksplorative scenarier for nomadisk arbeid i Norge for år 2007. NOMADE 2007 fulgte opp dette arbeidet året etter, ved analysere konkrete nomadiske arbeidsmiljøer. Hensikten med arbeidet var å skape større forståelse for hvordan Telenor Mobil generelt kunne utvikle brukernære løsninger for nomadiske arbeidstakere innenfor noen særlig innovative bransjer og yrker (salg/konsulent, administrasjon/ledelse og håndverkere), og mer spesielt hvordan Telenor Mobil på denne bakgrunn kunne videreutvikle NOMADE - tjenesten. Mer detaljerte scenarier for de tre miljøene ble utarbeidet.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> I forprosjektet (2001) ble future mapping teknikk benyttet i scenariearbeidet. I hovedprosjektet kvalitativ case-analyse, samt statistisk dataanalyse.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Tom Erik Julsrud, Telenor FoU.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Telenor FoU.

## Nordnorsk utsyn. En landsdelsstudie med tre scenarier

<b>Gjennomfører:</b>	Universitetet i Tromsø.
<b>Finansiering:</b>	Kommunal- og regionaldepartementet og Landsdelsutvalget for Nord-Norge og Nord-Trøndelag.

<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Forberedelse/inns spill til regionalmeldingen som behandlet i 2001.
<b>Periode:</b>	Slutført november 2000.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Regional utvikling.</b> Å synliggjøre hvilke konsekvenser ulike utviklingstrekk kan få (lengre og mer overgripende perspektiver enn fylkesplanene).
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Peter Arbo (Universitetet i Tromsø), Sveinung Eikeland (NIBR, Alta), Narve Fulsås (Universitetet i Tromsø) og Trine Holm (Senter for kommunal forskning).
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://odin.dep.no/odinarkiv/norsk/dep/krd/2000/annet/016061-990010/index-dok000-b-n-a.html">http://odin.dep.no/odinarkiv/norsk/dep/krd/2000/annet/016061-990010/index-dok000-b-n-a.html</a> .

## Norge 2030 – Fem scenarier om offentlig sektors framtid

<b>Gjennomfører:</b>	Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD), samt 14 av de 15 øvrige departementene.
<b>Finansiering:</b>	Av de som gjennomfører.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Offentlig sektor.
<b>Periode:</b>	1998 - 2000.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Offentlig sektor.</b> Formålet med prosjektet er å utvikle 5 framtidsbilder om det offentliges rolle og funksjonsmåte i Norge år 2030. Tanken er at prosjektet skal styrke forvaltningens omstillings- og utviklingsberedskap og fellesforståelse i forhold til langsiktige utfordringer, og dermed bedre grunnlaget for departementenes strategiske planlegging. Utgangspunktet for prosjektet var blant annet den betydelig offentlige innsats som vil kreves ved overgangen fra et oljebasert næringsliv til en fastlandsbasert økonomi. Det er nedsatt arbeidsgrupper med bred deltakelse fra departementene og eksterne ressurspersoner. En av disse arbeider med globalisering som tema. Hovedspørsmålene i prosjektet har vært: Vil den arbeidsfordeling vi har i dag mellom offentlig, privat og frivillig sektor være optimal for at Norge som samfunn skal klare å utvikle en solid fastlandsøkonomi i rett tid? Må offentlig sektor innta en mer offensiv og innovasjonsunderstøttende rolle i samfunnsutviklingen enn den gjør i dag?
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Prosjektet var unikt i statsforvaltningssammenheng, både når det gjelder arbeidsformer, tilnærming og tematisk bredde.
<b>Nettverk:</b>	Prosjektet hentet inspirasjon fra en rekke internasjonale foresightmiljøer. Spesielt viktige internasjonale miljøer har vært: Cellule de Prospective i EU-kommisjonen, OECD-International Futures Program og Policy Research Secretariat knyttet til regjeringen i Canada.
<b>Kontaktperson:</b>	Erik Øverland, Norges forskningsråd.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.dep.no/aad/publ/norway2030">http://www.dep.no/aad/publ/norway2030</a> (fungerer ikke for tiden).

## OG21

<b>Gjennomfører:</b>	Olje- og energidepartementet (OED), Norges forskningsråd i samarbeid mellom oljeselskapene på norsk sokkel.
<b>Finansiering:</b>	OED gjennom Norges forskningsråd. I tillegg finansierer oljeselskapene en del av programmet.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Olje- og gasssektoren i Norge.
<b>Periode:</b>	Initiert i år 2000.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Energi og olje.</b> OG21 er et strategisamarbeid opprettet av OED i samarbeid med Norges forskningsråd og gass- og oljeselskapene. Hovedformålet er å få en bedre samordning rundt sentrale utfordringer for Norge som olje- og gassnasjon. Det strategiske programmet har to viktige mål: 1) Bedre ressursforvaltning og 2) Arbeide for økt eksport for leverandørindustrien.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Ny tenkning når det gjelder arbeidsform og strategisk samordning. Det jobbes faglig innenfor ni temaområder, der man benytter ulike teknikker som mapping, gapanalyse og lignende. Innfor områdene jobbes det nå med å konkretisere prosjekter.
<b>Nettverk:</b>	Primært nasjonalt nettverk.
<b>Kontaktperson:</b>	Per Gerhard Grini, Statoil.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.og21.org">http://www.og21.org</a> .

## Olje, fisk og marked

<b>Gjennomfører:</b>	NORUT Samfunnsforskning AS.
<b>Finansiering:</b>	Norsk Agig og Akvaplann Niva.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	2003
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Energi og olje.</b> Prosjektet skal fokusere på reaksjoner fra markedet i tilfellet oljeutslipp i Barentshavet.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Mette Ravn Midtgard, NORUT.
<b>Nettsted/kilde:</b>	NORUT.

## Opplev Norge 2015

<b>Gjennomfører:</b>	ECON Senter for økonomisk analyse as.
<b>Finansiering:</b>	Norges Turistråd i samarbeid med Reisebedriftenes Landsforening.



<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Reiselivsnæringen.
<b>Periode:</b>	August 2002 - august 2003.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Transport og reise.</b> Reiselivsbransjen i Norge fram mot 2015 i lys av nasjonale og internasjonale utfordringer.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Det vil utarbeides 3 scenarier. Prosjektet vil bruke en scenariemetode som varierer mellom induktiv og deduktiv scenariebygging, og med varierende balanse mellom modelldata og kvalitative data fra intervjuer, idémyldring osv.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Jonas Gahr Støre, ECON.
<b>Nettsted/kilde:</b>	ECON.

## Post- og telemarkedet i 2010

<b>Gjennomfører:</b>	Preview AS.
<b>Finansiering:</b>	Post- og teletilsynet.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Post- og teletilsynet.
<b>Periode:</b>	September til desember 2001.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. IKT.</b> Teamet var post- og telemarkedet i 2010. Formålet med prosjektet var å gi en input med et mer langsiktig tidsperspektiv til organisasjonens strategiprosess. Scenarieprosessen påvirket derved organisasjonens strategiprosess og utforming av framtidige strategier. Blant annet er det utarbeidet et par policydokumenter for å stake ut ny kurs for et par av organisasjonens områder.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Scenarieprosess der stake holders involveres i prosessen. Bruk av ulike scenarieteknikker og prosessverktøy. Ifølge kontaktpersonen var prosessen det viktigste. Etter den første prosessen, er det laget mindre scenarieprosesser i 2-3 avdelinger. Disse har vært utført uten ekstern bistand.
<b>Nettverk:</b>	Post- og teletilsynet deltar de i ETSI, den europeiske standardiseringsorganisasjonen for telekommunikasjoner, som utarbeider standarder for framtidens telenett og tjenester. Disse har ofte et langsiktig perspektiv, før de blir realisert.
<b>Kontaktperson:</b>	Jan Graff, Post- og teletilsynet.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Post- og teletilsynet.

## Rikets miljøtilstand 2030 - et framtidsbilde

<b>Gjennomfører:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Norges forskningsråd og aktørene innenfor miljø.
<b>Periode:</b>	Gjennomført i 2001.
<b>Omfang:</b>	

<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Miljø.</b> Faglig basert ekspertarbeid som gir grunnlag for argumentasjon og gjennomslag for hva som er viktige samfunnsmessige utfordringer. Prosjektet skulle ikke komme fram til forskningsprioriteringer, men skulle være et av flere grunnlagsdokumenter for strategisprosessen i MU i 2002.
<b>Metode:</b>	<b>Paneler.</b> (Ekspertpanel). Noen utvalgte ekspertmiljøer beskriver i et notat hva de mener vil være framtidens miljøtilstand og sentrale drivkrefter i utviklingen. Seks miljøer ble invitert til å lage ett framtidssbilde. Deretter ble det arrangert en elektronisk ekspertkonferanse med ressurspersoner (for det meste forskere) på miljø.
<b>Nettverk:</b>	Aktører innenfor miljø i Norge.
<b>Kontaktperson:</b>	Gørill Kristiansen, Norges forskningsråd.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.forskningsradet.no/bibliotek/publikasjoner/miljo_2030/rimi2030.pdf">http://www.forskningsradet.no/bibliotek/publikasjoner/miljo_2030/rimi2030.pdf</a> .

## Russland som ”assosiert NATO-land” og Norge

<b>Gjennomfører:</b>	Forsvarets forskningsinstitutt.
<b>Finansiering:</b>	Forsvarets forskningsinstitutt.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Forsvarets forskningsinstitutt (fri rapport).
<b>Periode:</b>	2002.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Internasjonale forhold og sikkerhet.</b> Formålet med prosjektet/seminaret var å kaste lys over forholdet mellom Russland og Vesten etter 11. september og skissere mulige konsekvenser av dette nye forholdet for Norge og forsvaret.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Jan-Erik Torp, Forsvarets forskningsinstitutt.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Forsvarets forskningsinstitutt.

## Scenarie- og strategiprojekt: BAE næringen i 2010

<b>Gjennomfører:</b>	Preview AS.
<b>Finansiering:</b>	Selmer Skanska.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Selmer Skanska.
<b>Periode:</b>	Våren 2002.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Bygg og anlegg.</b> Formålet med prosjektet var å bruke scenarier som beslutningsunderlag til konsernstrategi. Det ble utarbeidet fire

scenarier: Lean Construction, Den nedbygde offentlige sektoren, Samfunnsbyggren og Hit & run bransjen.

**Metode:** **Scenarier.**  
**Nettverk:**  
**Kontaktperson:** Tom Karp, Preview.  
**Nettsted/kilde:** Preview.

### Scenarier 2010.edu. Scenarier for IKT i høyere utdanning

**Gjennomfører:** Samarbeid mellom Arbeidsgruppen for digitale læremidler (ADL) og Preview AS.  
**Finansiering:** Kirke, Utdannings- og forskningsdepartementet.  
**Mottaker/målgrupper:** Tillegg til Mjøs-utvalgets innstilling (Utvalget for høyere utdanning).  
**Periode:** November 1999 - 30. april 2000.  
**Omfang:**  
**Formål og temaer:**

**Samfunnsorientert. Kunnskap og utdanning.** Utvalget for høyere utdanning ble oppnevnt av Kirke-, undervisnings- og forskningsdepartementet i april 1998 med oppdrag å utrede norsk høyere utdanning etter år 2000. Et viktig aspekt ved utvalgets mandat var knyttet til spørsmål rundt konsekvensene for høyere utdanning av den teknologiske utviklingen og spesielt utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologien. For å klarlegge dette nærmere ba Mjøs-utvalget Arbeidsgruppen for digitale læremidler om å utarbeide noen scenarier for framtidig bruk av IKT i sektoren. Det er utviklet tre scenarier: Socrates.campus.edu, (et studiested der fokus er på læringsmiljø og andre studentbehov), Nasjonalt kontrapunkt (de tradisjonelle institusjonene vektlegger rollen som bærer av nasjonal kultur sterkere enn kvaliteten på læringsmiljøet) og Læringsnomadens marked (scenariet viser framveksten av et nytt utdanningstilbud tilpasset en ungdomsgenerasjon som velger utdanning ut fra nye kriterier).

**Metode:** **Scenarier.** Scenariearbeidet er organisert rundt en arbeidsgruppe på elleve personer og en referansegruppe med omlag tjue deltakere. Arbeidsgruppen skal produsere scenariene. Den består av representanter for ADL og Future Preview, samt enkeltpersoner engasjert for dette oppdraget. Referansegruppens oppgave er å komme med innspill og synspunkter i scenarieprosessen gjennom arbeidsseminarer og lignende.  
**Nettverk:**  
**Kontaktperson:** Terje Osmundsen, Preview.  
**Nettsted/kilde:** <http://www.uio.no/adl/scenarier2010>

### Scenarier for det økologiske landbruket i 2010

**Gjennomfører:** Preview AS.  
**Finansiering:** Landbruksdepartementet.  
**Mottaker/målgrupper:** Landbruksdepartementet og landbrukets aktører.

<b>Periode:</b>	August - oktober 2001.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Landbruk og mat.</b> Prosjektet har hatt følgende tematisk fokus: 1) Gitt de tydeligste og mest relevante utviklingstrekk vi ser, hvordan vil et framtidig norsk marked for økologisk jordbruk se ut i 2010? 2) Gitt ulike framtidssbilder, hva vil implikasjonene og mulige strategiske handlinger for utvikling av norsk økologisk landbruksproduksjon være? Prosjektets formål har vært å utvikle scenarier for det økologiske landbruket i 2010. Hele verdikjeden har vært med på å lage scenariene, gjennom en intensiv prosess som pågikk over tre måneder høsten 2001. Det ble utviklet tre scenarier: 1) Norsk landbruk på venteværelset. "Begrenset nisjelandbruk med lavt volum, kombinert med manglende ressurser i det norske landbruket generelt... Mer import av utenlandske produkter - også økologiske". 2) En verden av grønne giganter. "Rå internasjonal kapitalisme i grønn innpakning...og norsk landbruk med lua i handa - ny husmannsrolle for norske bønder" 3) Norvegia - et nyskappings og eksportlandbruk. "Kraftfull liberalisering knyttet til etablering, organisering og eierskap...Norske utmarksprodukter og økologisk kompetanse ut på verdensmarkedet".
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Proessorientert – tre workshops. Workshop 1: Omgivelser i endring handlet om drivkrefter, trender og scenarierammene, workshop 2: Scenarier handlet om scenariepresentasjon, kvalitetssikring og implikasjoner og workshop 3: Strategi handlet om muligheter, trusler og utviklingsmuligheter.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Ann-Elisabeth Hammer, Landbruksdepartementet.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://odin.dep.no/ld/norsk/Ansvarsraader/Okologisk-landbruk/020031-990229/index-dok000-b-n-a.html">http://odin.dep.no/ld/norsk/Ansvarsraader/Okologisk-landbruk/020031-990229/index-dok000-b-n-a.html</a> .

### Scenarier for forsvaret (generell tittel)

<b>Gjennomfører:</b>	Forsvaret.
<b>Finansiering:</b>	Forsvaret.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Internasjonale forhold og sikkerhet.</b> Til sammen er det utviklet et stort antall scenarier som undersøker hele spekteret av Forsvarets utfordringer. Disse spenner helt fra forvaltning av ressurser - ulike former for terroranslag - til bidrag til Natos fellesforsvar utenfor Norge og krisehåndtering.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Det er utviklet en meget interessant metode for utvikling av scenariene. (Detaljene i disse er unndratt offentlighet): En ytre sirkel representerer spekteret av sikkerhetspolitiske utfordringer. Sektorer innenfor sirkelen representerer mulige scenarier innen spekteret. Nært sentrum er scenariene kun overordnet beskrevet. I nivå to er scenariene mer detaljerte for å kartlegge mulige militære utfordringer. I nivå tre er scenariene beskrevet for mer detaljerte analyser.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	

Nettsted/kilde:

<http://www.atlanterhavskomiteen.no/publikasjoner/andre/norgesforsvar/2002/7-2002/1.htm>

### Scenarier for landbruket i Nordland

<b>Gjennomfører:</b>	Nordlandsforskning. Gjennomført i samarbeid med Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF).
<b>Finansiering:</b>	Prosjektet ble gjennomført med støtte fra Nordland fylkeskommune og fylkesmannen i Nordland.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Offentlig forvaltning, landbruksorganisasjoner og landbruksnæringen.
<b>Periode:</b>	August 2002 - januar 2003.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Landbruk og mat.</b> En viktig målsetting ved prosjektet er å gi en vurdering av mulige konsekvenser sett ut fra de ulike framtidbildene, samt skape bred debatt blant de involverte aktørene. Å beskrive mulige framtidbilder når det gjelder de viktigste produksjonsområder for landbruket i Nordland sett ut fra både økonomiske og markedsmessige forhold. Fire scenarier er beskrevet: 1) Jevn strukturrasjonalisering, 2) Status quo og økonomisk oppgradering, 3) Den kostnadseffektive bonden og 4) Den innovative bonden.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Fokuset er på scenarier som planleggingsmetode, dvs. planlegging gjennom analyse av flere scenarier (i motsetning til teknikker som ekstrapolerer en historisk utvikling eller trend), kombinert med bedriftsøkonomiske analyser.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Lars Rønning, Nordlandsforskning.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.nordlandsforskning.no/docs/Rapp_02_03.pdf">http://www.nordlandsforskning.no/docs/Rapp_02_03.pdf</a> .

### Scenarier for maritime næringer på Sørlandet 2025

<b>Gjennomfører:</b>	Agderforskning.
<b>Finansiering:</b>	Norges Rederiforbund, Rederiforeningene i Aust- og Vest-Agder, SND Agder, Aust- og Vest-Agder fylkeskommune, Skipskredittfondet.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Agder Maritime Forum.
<b>Periode:</b>	Avsluttet i 2001.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Maritime næringer.</b> Utgangspunktet for studien er følgende to spørsmål: Hvordan blir fremtiden for de maritime næringene på Sørlandet? Hvilke grep må næringen selv og det offentlige evt. ta hvis de ønsker å påvirke utviklingen. Det ble utviklet tre scenarier: 1) En sterk regional klynge, 2) Det teknologiske spranget og 3) Forvitring.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	James Karlsen, Agderforskning.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.agderforskning.no/rapporter/820010252.pdf">http://www.agderforskning.no/rapporter/820010252.pdf</a> .

## Scenarier for Totalforsvarets informasjons- og kommunikasjonsbehov mot år 2020

<b>Gjennomfører:</b>	Telenor Business Solutions, Business Consulting.
<b>Finansiering:</b>	Forsvarets tele- og datatjeneste.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Forsvarets tele- og datatjeneste.
<b>Periode:</b>	Januar 2000 - februar 2001.
<b>Omfang:</b>	Ett årsverk (Telenor).
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Internasjonale forhold og sikkerhet.</b> Hensikten var å bidra til at det blir tenkt fundamentalt nytt om framtidens informasjons- og kommunikasjonsteknologimuligheter for Totalforsvaret mot år 2020. Informasjonen fra prosjektet danner et bredt diskusjons- og beslutningsgrunnlag for videre veivalg mht Forsvarets IKT-investeringer.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Scenariometode med utgangspunkt i aksekors. Svært strukturerende ved store informasjonsmengder, kommunikativt og pedagogisk. Sikret kompetanseoverføring til Forsvaret.
<b>Nettverk:</b>	Forsvarets forskningsinstitutt, og ressurspersoner fra Telenor FoU, POT, Økokrim, Forsvarets Overkommando og andre.
<b>Kontaktperson:</b>	Gyda Folkedal, Telenor Business Solutions.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Telenor Business Solutions.

## Scenarier: Lærerutdanningen i 2005

<b>Gjennomfører:</b>	IT-seksjonen ved Avdeling for lærerutdanning, Høgskolen i Oslo.
<b>Finansiering:</b>	ITU Forsknings- og kompetansenettverk for IT i utdanning.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	ITU, samt aktører innenfor lærerutdanningen.
<b>Periode:</b>	Desember 1999 - april 2000.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Kunnskap og utdanning.</b> Prosjektet gikk ut på å tenke framover om norsk lærerutdanning og bruk av IKT i utdanningen. Prosjektet er snevert definert. Det er lærerutdanningen som er fokuset og antagelser om hva som vil skje med den framover. Prosjektet drøfter inngående rammebetingelsene for lærerutdanningen. Det er beskrevet tre scenarier. Disse er: 1) Det er lærer jeg vil bli! (fokus på profesjonsutdanning), 2) Lærerutdanningen er et springbrett til næringslivet (fokus på fjernundervisning, IKT, samt internasjonalisering. Læring på arbeidsplassen er også et sentralt motiv og 3) På lærerutdanningen blir jeg tatt på alvor (fokusert mot kvinner). Scenariene er laget for å skape debatt. Prosjektgruppen håper de blir brukt av lærerutdannere, lærere, studenter og andre med interesse for lærerutdanning. I tillegg diskuteres det i slutten av rapporten hvorvidt scenariene kan få en strategisk betydning ved at de kan danne grunnlaget for å velge en retning for lærerutdanningen og slik også skape endringsprosesser ved Høgskolen i Oslo. Det framkommer ikke av rapporten om denne ambisjonen er blitt videreført.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Metoden er med andre ord basert på å fange om viktige tendenser innenfor lærerutdanningen og lage scenarier på grunnlag av det. Det spennende grepet rent metodologisk er at erfaringene fra de 21 casene har dannet utgangspunktet for scenariene, som mer er skisser enn skikkelige scenarier.

**Nettverk:**

**Kontaktperson:** Leikny Øgrim, Høgskolen i Oslo.

**Nettsted/kilde:**

[http://www.itu.no/Dokumenter/Rapporter/1001408604\\_78/fil\\_ITU\\_Utredningsserie\\_01.pdf](http://www.itu.no/Dokumenter/Rapporter/1001408604_78/fil_ITU_Utredningsserie_01.pdf)

## Scenario Individuell Plan

**Gjennomfører:** Nasjonalt senter for telemedisin (NST) Scenariolab i samarbeid med Pasientprogrammet ved NST.

**Finansiering:** Globus/Pasientprogrammet.

**Mottaker/målgrupper:** Primær målgruppe er interesseorganisasjoner for langvarig hjelpetrengende og myndighetene.

**Periode:**

**Omfang:**

**Formål og temaer:**

**Samfunnsorientert. Helse og omsorg.** Prosjektet skal utarbeide scenarier som tar utgangspunkt i behovet for å gi langvarig hjelpetrengende et mer helhetlig, koordinert og individuelt tilpasset tilbud. Scenariene skal basere seg på forhold som er viktige for brukerne og som er med på å øke deres livskvalitet. De vil vise muligheter og konsekvenser av valg som tas i forhold til bruk av informasjonsteknologi, samt andre valg som tas i samfunnet og som påvirker deres livssituasjon. Scenariene skal inspirere til debatt, og bevisstgjøring omkring valgene og mulige konsekvenser av disse. Personer som har behov for langvarige, sammensatte og koordinerte tjenester har rett til å få utarbeidet en Individuell Plan. Planen omfatter hele helsevesenets tilbud, men involverer også skolevesen, arbeidsmarkedetat, trygdeetat, sosialetat, m.m. Den individuelle planen fokuserer på brukerens rett til innflytelse over egen situasjon og skal ta utgangspunkt i hva brukeren definerer som mål og hvilke ressurser og behov hun/han mener å ha. Retten til individuelle planer skal påvirke måten helsetjenester blir organisert og hvordan nettverk og sosialt liv kan arte seg. Teknologitvillingen vil gi muligheter for nye former for samhandling, kommunikasjon og deltakelse. Hvordan dette vil påvirke organisering av hjelpeapparatet avhenger av de valgene som tas nå.

**Metode:** **Scenarier.** I prosjektet vil det benyttes ulike metoder for å lære om scenariemodeller og scenariebygging, for å få ideer til hvordan den generelle samfunns- og teknologitvillingen vil være, og for å få en innsikt i hverdagen til langtids hjelpetrengende.

**Nettverk:** Prosjekt- og referansegruppe inkluderer representanter for brukerne, Funksjonshemmedes Fellesorganisasjon, primærhelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten.

**Kontaktperson:** Molly van der Weij eller Deede Gammon, NST.

**Nettsted/kilde:** NST.

## SIP III: Innovation Coastal Futures

<b>Gjennomfører:</b>	NORUT Samfunnsforskning AS.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	2002-2006.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Næringsutvikling.</b> SIP III skal bidra med grunnleggende kunnskaper om de sosiale, økonomiske, politiske og kulturelle prosesser som skaper innovasjon og verdiskapning i nærings- og samfunnsliv i perifere naturressursbaserte regioner; nasjonalt og i et internasjonalt perspektiv.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Arne Rydningen, NORUT.
<b>Nettsted/kilde:</b>	NORUT.

### Skatteetaten 2013

<b>Gjennomfører:</b>	Skattedirektoratet med bistand fra blant andre Preview AS.
<b>Finansiering:</b>	Skattedirektoratet.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Skatteetaten.
<b>Periode:</b>	Juni 2002 - mai 2003 (scenarieprosess). Deretter strategiprosess fra høsten 2003.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Offentlig sektor.</b> Utarbeide scenarier for Skatteetaten som skal brukes i etatens strategiprosess.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	De har besøkt flere miljøer i Norden of Europa.
<b>Kontaktperson:</b>	Cecilie Foss, Skattedirektoratet.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Skattedirektoratet.

### Snøhvit - ringvirkninger og muligheter for nordnorsk næringsliv

<b>Gjennomfører:</b>	NORUT Samfunnsforskning AS.
<b>Finansiering:</b>	SND, Sparebanken Nord Norge, Statoil, Forskningsparken i Tromsø, Troms Fylkeskommune og Finnmark fylkeskommune.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	2002.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Næringsutvikling.</b> Rapporten omhandler ringvirkninger for næringslivet av Snøhvit-utbyggingen på Melkøya utenfor Hammerfest.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Mette Ravn Midtgard, NORUT.



Nettsted/kilde: NORUT.

## SRES utslippsscenarioer. En gjennomgang av bakgrunn, drivkrefter og resultater

**Gjennomfører:** CICERO.

**Finansiering:** Trolig internt finansiert (forskningsprogrammet).

**Mottaker/målgrupper:** Klimamiljøet i Norge (forskere, politikere og andre).

**Periode:** Sluttført november 2000.

**Omfang:**

**Formål og temaer:** **Teknologiorientert. Miljø og energi.** Den tredje arbeidsgruppen i FNs klimapanel (IPCC) fikk i 1996 oppgaven med å utvikle en spesialrapport om utslippsscenarioer (Special Report on Emission Scenarios, SRES). Utslippsscenarioer er beskrivelser av hvordan man tenker seg framtidige utviklinger for utslipp av drivhusgasser. De viktigste drivkreftene bak klimagassutslipp er befolkningsstørrelse, økonomisk utvikling, og teknologisk utvikling. Utslippene er svært avhengige av disse faktorene og det er stor usikkerhet om hvordan de vil utvikle seg, spesielt når tidsperspektivet er så langt som år 2100. Samtidig er samspillet mellom disse drivkreftene komplekst. Usikkerheten forbundet med å kvantifisere scenarier øker betraktelig på lang sikt fordi grunnlaget for antagelsene blir mer spekulativt. Scenariene dekker et stort usikkerhetsområde med hensyn til drivkrefter, og arbeidet med scenariene har resultert i seks illustrative scenarier. Disse scenariene skal være like sannsynlige og likeverdige. Resultatene viser en variasjon blant disse scenariene i f.eks. CO<sub>2</sub>-utslipp fra 6 til 29 milliarder tonn karbon i år 2100. Utslippene av andre klimagasser viser også stor variasjon. Stor strategisk betydning både for det internasjonale forskermiljøet og for politikkutforming. ”Selv om usikkerheten knyttet til å predikere drivkrefter og utslipp på lang sikt er stor, kan de nye SRES scenariene gi beslutningstakere et langsiktig perspektiv for analyser med kortere tidshorisont”.

**Metode:** **Scenarier.** Formuleringen av fire framtidutsikter var vært sentralt i arbeidet med de nye scenariene. Framtidutsiktene beskriver utviklinger i flere ulike økonomiske, tekniske, miljø og sosiale dimensjoner. Seks modeller ble brukt for å kvantifisere de fire framtidutsiktene, og 40 nye såkalte SRES scenarier ble utviklet. Sett av scenarier består av seks scenariegrupper, og ett scenario fra hver av disse gruppene har blitt såkalte illustrative scenarier.

**Nettverk:** Scenariene utarbeides av internasjonale ekspertgrupper og blir retningsledende for det internasjonale forskermiljøet på klima.

**Kontaktperson:** Hans H. Kolshus, CICERO.

**Nettsted/kilde:** Norsk notat: <http://www.cicero.uio.no/publications/detail.asp?1028> og internasjonal rapport: <http://www.grida.no/climate/ipcc/emission>.

## STRATINC

**Gjennomfører:** Oslo Teknopol m. fl.

**Finansiering:** EU. Interreg 3C.

**Mottaker/målgrupper:**

<b>Periode:</b>	Juni 2003 - desember 2005.
<b>Omfang:</b>	1,7 millioner EURO.
<b>Formål og temaer:</b>	Fokus på næringsklynger framover innenfor noen bestemte næringer: Bioteknologi og Life Science.
<b>Metode:</b>	<b>Teknologiorientert. Bioteknologi.</b> Baserer seg på regional foresight.
<b>Nettverk:</b>	<b>Paneler.</b> Internasjonalt nettverk innen regional utvikling og regional foresight.
<b>Kontaktperson:</b>	Knut Halvorsen, Oslo Teknopol.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Oslo Teknopol.

## SURPRISE

<b>Gjennomfører:</b>	Norsk Regnesentral (NR).
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Forskningsfellesskapet og deltakende virksomheter og regionale råd.
<b>Periode:</b>	Forprosjekt 2003. Hovedprosjekt trolig fra oktober 2003.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teori-orientert. Strategi.</b> Tanken bak FIFOS programmet generelt og SURPRISE prosjektet spesielt, er å kople forskningsmiljøer med operative offentlige virksomheter for å effektivisere evnen til å ta forskningsresultater i bruk og å bedre kvaliteten på forskningsmiljøenes prioriteringer. Ved å invitere til slike samarbeid håper man at brukere og utøvere av forskning får en gevinst ved at brukerne får systematisert og prøvet ut tanker og ideer de ellers verken har tid eller ressurser til å gjøre. Forskerne på sin side får tilgang til problemstillinger som forskerfellesskapet av egen kraft ikke er i stand til å få fram, ofte problemstillinger som stiller store krav til løsnings- og resultatorientering.
<b>Metode:</b>	<b>Metodeutvikling.</b> Med bla. utgangspunkt i erfaringene fra regjeringens scenarioprojekt Norge2030 og påfølgende arbeid med foresight og scenarioproblematikk nasjonalt og internasjonalt, vil først forprosjektet, så modulen forske på hvordan slike hjelpemidler bør utformes for å fungere effektivt og kreativt i foregripelsen av framtidige forskningstematiske problemstillinger. Her vil man se nærmere på overgangen fra foresight til scenariobygging, og utvikle noen erfaringsbaserte kriterier for hva god scenariobygging er og hvordan scenarier bør konstrueres for å kunne bli kreative hjelpemidler, ikke bare i forskningssammenheng, men også som virkemiddel for omstilling på ulike nivåer i offentlig sektor. Enkelte av forskerne i prosjektet har samarbeidet direkte med Unit K-1 i DG-Research, som har ansvaret for Europakommisjonens satsing på Science&Technology Foresight.
<b>Nettverk:</b>	SURPRISE har nær kontakt med OECD International Futures Programme, EU-Kommisjonens DG-Research, Interreg miljøer og andre enkeltstående forskningsinstitusjoner i Europa og USA. SURPRISE tar også sikte på å bli en del av nettverket for regional foresight i EU.
<b>Kontaktperson:</b>	Ivar Solheim, NR.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.nr.no/dart/projects/Surprise">http://www.nr.no/dart/projects/Surprise</a> .

## Testing times: The Future of the Scandinavian Electricity Industry

<b>Gjennomfører:</b>	ECON Senter for økonomisk analyse as.
<b>Finansiering:</b>	22 sponsorer fra el-bransjen.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Sponsorene, samt el-næringen.
<b>Periode:</b>	2001 – 2002.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Energi og olje.</b> Et scenarieprosjekt om kraftmarkedet i Norden fram mot 2010. Studien tar for seg utfordringene innenfor kraftmarkedet og beskriver også den norske suksesshistorien i å liberalisere kraftmarkedet. Studien utarbeider tre scenarier. Disse er: "Cylinania" (der markedsviningene dominerer bildet), "Polinavia" (nasjonale løsninger) og "Marginavia" (europeisk integrasjon).
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	Aktører fra det skandinaviske kraftmarkedet er deltakere i prosjektet og mottakere av resultatet.
<b>Kontaktperson:</b>	Kjell Roland, ECON.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Bok utgitt av ECON.

### The future of Virtual Product Creation - strategic roadmap (ViP-Roam)

<b>Gjennomfører:</b>	I samarbeid med SINTEF og andre internasjonale partnere. Kjernepartnerne er: Franhofer Institute Production Systems and Design Technology, EADS, FIAT og Siemens.
<b>Finansiering:</b>	EU og partnerne.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	EU og partnerne
<b>Periode:</b>	16. juni 2002 – 15. juni 2003. Det er søkt om midler til ViP-Roam II (oppfølgingsprosjekt) gjennom EUs 6. rammeprogram.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teknologiorientert. IKT.</b> Formålet er å kartlegge blant annet produktutvikling, teknologibehov, samarbeidsformer m.m. innenfor bransjer som bil, fly, IKT og mer. Horisonten for kartleggingen har vært 10 år.
<b>Metode:</b>	<b>Spill og andre metoder.</b> (Roadmapping). Det er brukt en rekke metoder som bidrar til idémyldring, roadmapping og scenarieutvikling. Det har vært arrangert tre workshops for partnerne.
<b>Nettverk:</b>	SINTEF har samarbeidet med Franhofer Institute Production Systems and Design i over 20 år og kom slik med i dette foresightprosjektet som ble finansiert under EUs 5. rammeprogram. Nettverket består av miljøer fra avansert industri og forskning.
<b>Kontaktperson:</b>	Tor Dokken, SINTEF, Anvendt matematisk institutt. Prosjektlederen kommer fra Franhofer Institute Production Systems and Design.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.vip-roam.de">http://www.vip-roam.de</a> .

### Transportscenarier

<b>Gjennomfører:</b>	ECON Senter for økonomisk analyse as.
<b>Finansiering:</b>	Samferdselsdepartementet.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	
<b>Periode:</b>	2001 - 2002.
<b>Omfang:</b>	

<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsutvikling. Transport og reise.</b> Rapporten redegjør for transportvirkninger innenfor to hovedscenarier basert på betydelige endringer i offentlige reguleringer og utnyttelse av IKT.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Arve Halseth, ECON.
<b>Nettsted/kilde:</b>	ECON.

## UTPOST: Utdanningspolitiske scenarier for HiO 2010

<b>Gjennomfører:</b>	
<b>Finansiering:</b>	Høgskolen i Oslo (HiO).
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	HiO.
<b>Periode:</b>	Høsten 2000 - mars 2001.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Kunnskap og utdanning.</b> Høgskolen står overfor store muligheter og store krav i årene som kommer. Men det er betydelig uenighet om hvordan organisasjonen bør <i>forholde seg</i> til utfordringene. Dette prosjektet, som er et oppdrag for HiO, tar sikte på å utvikle scenarier som kan beskrive mulige rammer og betingelser for høyere utdanning i Norge - og spesielt for Høgskolen i Oslo - rundt 2010. Hensikten er altså ikke å utarbeide en strategisk plan. Perspektivet er mer åpent og mer langsiktig. Scenarieprojektet skal beskrive tolkninger og muligheter. Mye av bakgrunns materialet for prosjektet er formulert som korte tematiske notater. Prosjektnotatene kan gjerne betraktes som byggeklosser for prosjektet.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Scenarier er innspill til aktuelle diskusjoner og beslutningsprosesser. Scenariene skal bidra til at diskusjoner og beslutningsprosesser favner videre enn før, og at langsiktige og grunnleggende perspektiver får mer bevisst oppmerksomhet.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Tord Høivik, JBI.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://home.hio.no/~tord/10/utpost/start1.htm">http://home.hio.no/~tord/10/utpost/start1.htm</a> .

## VA 2010, et strategisk forprosjekt

<b>Gjennomfører:</b>	InterConsult Group ASA.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Norsk vann- og avløpsverkförening (NORVAR).
<b>Periode:</b>	1. januar 2000 – 28. februar 2001.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Teknologiorientert. Energi og miljø.</b> Formålet er å få belyst og diskutert hovedutfordringene for vannforsyning, distribusjon av drikkevann og

	transport av avløpsvann, rensing av avløpsvann, slambehandling og informasjonsteknologi innen VA-området
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Det skal utvikles grunnlag for scenarier, samt gjennomføres workshops i NORARS faggrupper.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Asle Aasen, InterConsult Group ASA.
<b>Nettsted/kilde:</b>	NIF-databasen.

## Veidekke 2004

<b>Gjennomfører:</b>	Preview AS.
<b>Finansiering:</b>	Veidekke.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Veidekke.
<b>Periode:</b>	Våren 1999.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Bygg og anlegg.</b> Formålet med prosjektet var å bruke scenarier som beslutningsunderlag til konsernstrategi. Det ble utarbeidet tre scenarier: Det globale hjemmemarkedet, Den konkurranseutsatte staten og Kunnskapsnæringen.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b>
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Tom Karp, Preview.
<b>Nettsted/kilde:</b>	Preview.

## Verdier og strategier i norske fiskerier

<b>Gjennomfører:</b>	De nasjonale forskningsetiske komiteer i samarbeid med Norges Fiskarlag.
<b>Finansiering:</b>	Norges forskningsråd.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Programrådene: Bioteknologi og foredling og Kultur og samfunn.
<b>Periode:</b>	1. oktober 1999 - 31. august 2000 (forsprosjekt, samt hovedprosjekt).
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Næringsorientert. Maritime næringer.</b> Hvorledes bør fiskeriene i Norge se ut i 2020? Hvilke etiske verdier bør legges til grunn for utviklingen i fiskeriene, og i kystsamfunnene og marin matvareproduksjon generelt? Finnes det et metodisk tilfredsstillende rammeverk for å diskutere slike etiske spørsmål? Disse er sentrale spørsmål i prosjektet om etikk i fiskeriene. Målet for prosjektet er å strukturere og stimulere til en debatt om verdier og strategiske valg. Prosjektet er en fortsettelse av et tidligere forprosjekt i 1999 "En verddivurdering av norske fiskerier mot 2020" (samfinansiert av NFR-BF og Norges Fiskarlag). I denne forbindelse ble det utarbeidet fire scenarier for norske fiskerier i 2020. Prosjektet samarbeidet med en arbeidsgruppe med deltakere fra bl. a. Norges Fiskarlag og fiskeriforskningsmiljøer. Prosjektet samarbeidet med SINTEF Fiskeri og havbruk og NTNU Institutt for marin prosjektering i forbindelse med en modellering av flåtens sårbarhet under ulike scenarier. Scenarier og strategier ble diskutert utførlig under to verdiworkshops (en i 1999 og en i 2000) med deltakere fra ulike interessegrupper. Metoden med s. k. etisk scenarioprosess og etisk matrise ble utprøvd og forbedret i prosjektet.

**Metode:**  
**Nettverk:**  
**Kontaktperson:** Matthias Kaiser, De nasjonale forskningsetiske komiteer.  
**Nettsted/kilde:** NIF-databasen.

## Verdiskaping 2010

**Gjennomfører:** Forskningsinstitusjoner som får midler fra programmet.  
**Finansiering:** Verdiskaping 2010 er et samarbeidsprogram mellom Norges forskningsrådet, LO, NHO og SND.  
**Mottaker/målgrupper:**  
**Periode:** 2001 - 2010.  
**Omfang:**  
**Formål og temaer:** **Næringsutvikling. Næringsutvikling.** Hensikten med Verdiskaping 2010 er å videreføre etablerte og initiere nye bedriftsutviklingsprosesser i norsk næringsliv, både innen eksisterende bedrifter og innen nye næringsområder. Programmet skal bidra til vekst i fastlandsnæringer som kompensasjon for reduserte oljeinntekter. Det skal se på de økonomiske rammebetingelsene for nyskaping og kunnskapsbasert næringsliv for å demme opp mot utflyttinger av hovedkontorer og viktige kunnskapsfunksjoner. Det skal også styrke den nærings- og bedriftsrettede forskning og utvikling og bedre samspillet mellom næringsliv og forsknings- og utdanningsmiljøene. Programmet ønsker også å stimulere nettverkssamarbeid mellom norske bedrifter.  
**Metode:** **Spill og andre metoder.** Nye nettverksmodeller. Programmet er tatt med da det kan ventes at en rekke av prosjektene i programmet vil kunne ta i bruk foresightmetoder.  
**Nettverk:**  
**Kontaktperson:** Erik Jakobsen, Handelshøyskolen BI.  
**Nettsted/kilde:** <http://program.forskningsradet.no/vs2010/om>.

## VERTEKS: Kontinentalsokkel – verdiskaper i verdensklasse?

**Gjennomfører:** RF Rogalandsforskning i samarbeid med Sintef Petroleumsforskning og Berrefjord og Thomassen AS.  
**Finansiering:** Norges forskningsråd.  
**Mottaker/målgrupper:** Forskningen.  
**Periode:** 2000.  
**Omfang:**  
**Formål og temaer:** **Teknologiorientert. Miljø og energi.** Hovedspørsmålet for studien er: Er det mulig å styrke petroleumssektorens verdiskaping fra kontinentalsektoren gjennom å promotere bestemte teknologier gjennom blant annet økt fokus på FoU?  
**Metode:** **Paneler.** Strukturert ekspertvurdering av operative og prospektive teknologier. Først ekspertvaldiring med en ekspertgruppe på 12 mennesker.

	Deretter ekspertvalidering av ekspertgruppens resultater av en ekstern ekspertgruppe. Det er blitt benyttet et elektronisk konferanseverktøy for beslutninger i grupper.
<b>Nettverk:</b>	Norske miljøer innen olje og energi, samt norske og internasjonale eksperter.
<b>Kontaktperson:</b>	Jan Erik Karlsen, RF.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.rf.no/verteks/index.htm">http://www.rf.no/verteks/index.htm</a> .

### Østfold 2000+. Fylkesplan for Østfold for perioden 2000 – 2003

<b>Gjennomfører:</b>	Østfold fylkeskommune.
<b>Finansiering:</b>	Østfold fylkeskommune.
<b>Mottaker/målgrupper:</b>	Offentligheten.
<b>Periode:</b>	1999.
<b>Omfang:</b>	
<b>Formål og temaer:</b>	<b>Samfunnsorientert. Regional utvikling.</b> For å illustrere fylkets utfordringer og utviklingsmuligheter i et lengre tidsperspektiv er framtida beskrevet i form av to scenarier for Østfold i 2020. Denne beskrivelsen danner bakgrunn for visjon, målsettinger og strategier som foreslås.
<b>Metode:</b>	<b>Scenarier.</b> Inspirert av Lokal Agenda-21.
<b>Nettverk:</b>	
<b>Kontaktperson:</b>	Harald K. Korne, fylkesmann i Østfold.
<b>Nettsted/kilde:</b>	<a href="http://www.ostfold-f.kommune.no/ostfold2000">http://www.ostfold-f.kommune.no/ostfold2000</a> .

## MIND THE GAP

### Foresight • scenarier • strategi

MIND THE GAP ble etablert våren 2003 og skal være et dynamisk og innovativt foresightmiljø i Norden.

MIND THE GAP tilrettelegger og gjennomfører foresightprosesser for norske virksomheter i offentlig og privat sektor.

MIND THE GAP satser spesielt på å utvikle og formidle foresightmetodikk tilpasset norske forhold og å være samtalepartner og rådgiver for norske miljøer som skal ta i bruk foresightverktøy i egen organisasjon.

Kontaktperson: William Fagerheim  
Telefon: 92 68 14 23  
E-post: [william@mindthegap.no](mailto:william@mindthegap.no)  
Nettsted: <http://www.mindthegap.no>

ISBN 82-12- 01839-3