



Paragraf 237

Ärendenummer KS2023/742

## Kommunfullmäktiges långsiktiga plan för 2024-2027

### Kommunstyrelsens beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta att:

1. anta långsiktig plan för 2024–2027, daterad 17 oktober 2023.

### Deltar inte i beslutet

Jesper Englundh (S), Johan Enfeldt (S), Linda Johansson (S) och Solweig Sundblad (S) deltar inte i beslutet.

Sverker Scheutz (V) deltar inte i beslutet.

### Särskilda yttranden

Jesper Englundh (S) lämnar följande särskilda yttrande:

"Socialdemokraterna vill betona att det nya förslaget till långsiktig plan för 2024–2027 är ett politiskt dokument framtaget av den politiska majoriteten bestående av M, NE, C, L, KD och MP. Av den anledningen så saknas de värden och strukturer som hade varit av stor vikt för Socialdemokraterna. Vår förhoppning på styrets långsiktiga plan är att de tydligt kopplar den mot ett budgetarbete och ett aktivt politiskt ledarskap vilket helt har saknats under föregående långsiktig plan."

Sverker Scheutz (V) lämnar följande särskilda yttrande:

"Vänsterpartiet vill betona att det nya förslaget till långsiktig plan för 2024-2027 är ett politiskt dokument framtaget av den politiska majoriteten bestående av M, NE, C, L, KD och MP. Av den anledningen så saknas de värden och strukturer som hade varit av stor vikt för vänsterpartister."

### Sammanfattning

Vart fjärde år beslutar kommunfullmäktige om en långsiktig plan för Enköpings kommun. I planen anges målbild, verksamhetsmål och finansiella mål som gäller för perioden.

Den övergripande målbilden i den långsiktiga planen för åren 2024–2027 är att tillsammans skapa en tryggare kommun som vi är stolta över att bo och verka i. För

att bidra till ökad trygghet i Enköping fokuserar kommunfullmäktige på tre mål, tre "S" dvs Samhörighet, Självständighet och Stolthet.

I Enköping ska vi ha en långsiktigt hållbar ekonomi som klarar av att hantera nuvarande och framtida ekonomiska utmaningar. De finansiella målen för perioden 2024–2027 är:

- Resultatet, exklusive exploateringsvinster och gatukostnadsersättningar, ska inte understiga 3,0 procent av skatteintäkter och generella bidrag för perioden 2024–2027
- Soliditeten för skatte- och taxefinansierad verksamhet ska inte understiga 20 procent för perioden 2024–2027
- Självfinansieringsgraden för skattefinansierade investeringar ska inte understiga 50 procent för perioden 2024–2027

Förslag till kommunfullmäktiges långsiktiga plan har tagits fram av den politiska majoriteten i Enköpings kommun, med stöd av tjänstepersoner inom kommunledningsförvaltningen.

Övriga nämnder, bolag och förvaltningar har haft möjlighet att ge input vid tillfällen under våren 2023, däribland på planeringsdagen i mars och på "Arena för hållbart växande Enköping" under våren.

### **Beslutsgång**

Ordförande konstaterar att det finns ett förslag till beslut och frågar om kommunstyrelsen kan besluta enligt detta och finner så.

### **Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse, daterad 2023-10-17

Kommunfullmäktiges långsiktiga plan 2024–2027, daterad 2023-10-17

Bilaga 1: SKR:s megatrender – Vägval för framtiden\_5

### **Beslutet skickas till:**

Kommunens förtroendevalda revisorer, för kännedom

Samtliga nämnder, för kännedom

Enköpings kommuns moderbolag AB, för kännedom

AB Enköpings hyresbostäder, för kännedom

ENA Energi AB, för kännedom

Räddningstjänsten Enköping-Håbo, för kännedom



Kommunledningsförvaltningen  
Annelie Högsund  
0171-62 51 66  
Annelie.hogsund@enkoping.se

Kommunstyrelsen

## **Kommunfullmäktiges långsiktiga plan 2024–2027**

### **Förslag till kommunstyrelsens beslut**

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta att:

1. anta långsiktig plan för 2024–2027, daterad 17 oktober 2023.

### **Ärendet**

#### **Bakgrund**

Vart fjärde år beslutar kommunfullmäktige om en långsiktig plan för Enköpings kommun. I planen anges målbild, verksamhetsmål och finansiella mål som gäller för perioden.

Den övergripande målbilden i den långsiktiga planen för åren 2024–2027 är att tillsammans skapa en tryggare kommun som vi är stolta över att bo och verka i. För att bidra till ökad trygghet i Enköping fokuserar kommunfullmäktige på tre mål, tre "S" dvs Samhörighet, Självständighet och Stolthet.

I Enköping ska vi ha en långsiktigt hållbar ekonomi som klarar av att hantera nuvarande och framtida ekonomiska utmaningar. De finansiella målen för perioden 2024–2027 är:

- Resultatet, exklusive exploateringsvinster och gatukostnadsersättningar, ska inte understiga 3,0 procent av skatteintäkter och generella bidrag för perioden 2024–2027
- Soliditeten för skatte- och taxefinansierad verksamhet ska inte understiga 20 procent för perioden 2024–2027
- Självfinansieringsgraden för skattefinansierade investeringar ska inte understiga 50 procent för perioden 2024–2027

#### **Ärendets beredning**

Förslag till kommunfullmäktiges långsiktiga plan har tagits fram av den politiska majoriteten i Enköpings kommun, med stöd av tjänstepersoner inom kommunledningsförvaltningen.

Övriga nämnder, bolag och förvaltningar har haft möjlighet att ge input vid tillfällen under våren 2023, däribland på planeringsdagen i mars och på "Arena för hållbart växande Enköping" under våren.

### **Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse, daterad 2023-10-17

Kommunfullmäktiges långsiktiga plan 2024–2027, daterad 2023-10-17

Bilaga 1: SKR:s megatrender – Vägval för framtiden\_5

Daniel Jansson-Hammargren  
Kommundirektör  
Enköpings kommun

Daniel Nilsson  
Ekonomichef  
Enköpings kommun

### **Beslutet skickas till:**

Kommunens förtroendevalda revisorer, för kännedom

Samtliga nämnder, för kännedom

Enköpings kommuns moderbolag AB, för kännedom

AB Enköpings hyresbostäder, för kännedom

ENA Energi AB, för kännedom

Räddningstjänsten Enköping-Håbo, för kännedom



# Kommunfullmäktiges långsiktiga plan 2024–2027

Enköpings kommun



**Adress**  
Enköpings kommun  
745 80 Enköping

**Beslutad av:** Kommunfullmäktige  
**Gäller för:** Samtliga nämnder, bolag och förbund  
**Ersätter:** Kommunfullmäktiges långsiktiga plan 2020–2023

**Dokumenttyp:** Långsiktig plan  
**Gäller f.om.** 2024-01-01  
**Gäller t.om.** 2027-12-31

# Innehållsförteckning

Politiskt förord.....	3
Enköping utvecklar vi bäst tillsammans .....	3
Så här möter vi framtiden .....	4
Förstå omvärldens förändringar och trender .....	6
Enköpings vision 2030 .....	7
Hela hållbara Enköping för alla .....	7
Enköping 2027 - en tryggare kommun att bo och verka i .....	8
Tillsammans skapar vi trygghet .....	8
Kommunkoncernens övergripande mål 2024–2027 .....	9
Nyckeltal .....	10
Finansiella mål fram till 2027 .....	11
I Enköping har vi en långsiktigt hållbar ekonomi .....	11
Gemensamma mål med andra .....	12
Globala mål för hållbar utveckling .....	12
Regionala och mellanregionala mål .....	14
Hur Enköping vill uppfattas av andra.....	15
Vårt platsvarumärke .....	15
Vårt arbetsgivarvarumärke.....	16
Vår värdegrund.....	16
Så styrs vår kommunkoncern.....	17
Gemensam utveckling för kommunkoncernen .....	18
Utveckling på nämnd-, bolags- och förbunds nivå .....	18
Utveckling verksamhetsnivå .....	19
Arbetet under året.....	19

## Bilagor

*Bilaga 1: SKR megatrender - Vägval för framtiden-5*

# Politiskt förord

## Enköping utvecklar vi bäst tillsammans

Under de kommande åren kommer vi att vara med om en ordentlig utvecklingsresa. Vi lever i en allt oroligare omvärld, med krig och konflikter, som också kommer ha en påverkan på oss i Sverige och i Enköpings kommun. På flera håll i Sverige, även i våra närliggande kommuner, ser vi hur gängkriminalitet och våld eskalerar. Barn och unga rekryteras till kriminella gäng, även i Enköping. De ekonomiska utmaningarna för det offentliga Sverige är välkända och kommer att påverka oss under hela mandatperioden.

Trots detta behöver vi se med tillförsikt på vår framtidsresa. Det övergripande målet i kommunfullmäktiges plan för åren 2024–2027 är därför att skapa en tryggare kommun som vi är stolta över att bo och verka i. Tryggheten ökar när vi känner samhörighet och är delaktiga i vår egen och samhällets utveckling, och kan skapa förutsättningar för ett självständigt och aktivt liv.

För att vi alla ska bidra till ökad trygghet i Enköping fokuserar kommunfullmäktige på tre övergripande mål, våra tre "S":

**Samhörighet:** Samhörighet bidrar till social sammanhållning och tillit. Tryggheten ökar när vi samverkar och är delaktiga i skapandet av vår gemensamma livsmiljö. Känslan av att ingå i ett sammanhang ger ett större ansvarstagande.

**Självständighet:** Ett självständigt och aktivt liv ökar livskvaliteten. Den som fått en god utbildning och lever ett berikande liv kan lättare påverka sin livssituation och finna trygghet i livet. Kommunen ska ge medborgarna förutsättningar att göra egna livsval och uppmuntra till eget ansvarstagande.

**Stolthet:** Stolta medarbetare och medborgare är goda ambassadörer som stärker känslan av glädje, självförtroende och samhörighet. Det är lättare att känna tillförsikt och trygghet om man är delaktig i något man är stolt över.

Den långsiktiga planen tar också sikte på ett samhälle med ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet för både invånare och natur.

**Ekologisk hållbarhet:** Ett ekologiskt hållbart Enköping är resurseffektivt med minimerad användning av skadliga kemikalier, där livskraftiga ekosystem och invånarnas rekreativmiljöer upprätthålls och utvecklas och där förmågan att förebygga och hantera klimat- och miljömässiga utmaningar är god.

**Social hållbarhet:** Ett socialt hållbart Enköping är jämställt och jämlikt där människor lever ett gott liv med god hälsa och utan orättfärdiga skillnader, är delaktiga i samhällsutvecklingen och känner tillit till varandra och till samhällets olika delar.

**Ekonomisk hållbarhet:** Ett ekonomiskt hållbart Enköping använder de ekonomiska resurserna på

ett sätt som främjar ekologisk och social hållbarhet. Företagsklimatet är gott och invånarnas ekonomiska välfärd främjas bland annat genom goda möjligheter till utbildning, boende och arbete.

## **Så här möter vi framtiden**

### **Ökat fokus på barn och unga**

Barn och unga är vår framtid. Den yngre generationen ska ta över den värld vi äldre lämnar efter oss. Och det är de yngre som ska ta hand om oss äldre när vi blir ännu äldre. Utan trygga barn och unga, ingen trygg framtid!

Med den utgångspunkten kan vi konstatera att Enköping, Sverige och hela vår omvärld lever i en orolig samtid, där många familjer står inför ekonomiska utmaningar. Enköpings kommun ökar därför fokuset på barn och unga, då erfarenheter visar att det är de yngre som riskerar att fara illa i orostider.

### **Kompetensförsörjning**

Antalet personer i behov av välfärdstjänster ökar snabbare än antal invånare i yrkesför ålder. Under kommande år bedöms sysselsättningsökningen därför inte att räcka till för att täcka de ökade personalbehoven som finns i offentlig sektor, i näringslivet och i staten. För kommunsektorn är behovet särskilt fokuserat till äldreomsorgen. Det finns också ett matchningsproblem på arbetsmarknaden, där arbetskraftens kompetens inte motsvarar den som de lediga och framtida jobben kräver.

För att klara kompetensförsörjningen krävs en helhetssyn och kombination av långsiktiga åtgärder där staten, arbetsgivare och fackliga organisationer samarbetar med målet att trygga kompetensförsörjningen, inte minst i välfärden.

### **Näringsliv**

Ett gynnsamt företagsklimat lockar fler investeringar, skapar arbetstillfällen och bygger en sund ekonomi för kommunen. En dynamisk kommun måste hela tiden sträva efter att utvecklas. Detta innebär att planera för hållbar tillväxt och investera i infrastruktur och samhällsservice. Vi ser fortfarande en positiv trend av att fler företag vill etablera sig i vår kommun. Positivt är också att vi ser en ökad bredd inom vilka verksamhetsområden våra 5 000 företag verkar inom. Det är extra roligt att vi ser en ökning, om än liten, av ett antal högteknologiska företag som etablerar sig i Enköping.

### **Brott mot välfärden**

Brott i välfärden är ett stort samhällsproblem. Vi ser hur gängkriminaliteten växer i våra grannkommuner med skjutningar och sprängningar. Vi kan inte vara naiva, det är inte frågan om utan när vi drabbas i Enköping. Det är därför långsiktigt viktigt att vi samarbetar med olika aktörer. Vi har idag ett samarbete med inom 4M (fyra Mälärstäder – Enköping, Västerås, Eskilstuna,



Strängnäs) inom brottsförebyggande arbete. Samarbetet har nu utökats med Södertälje och Nykvarn. En viktig aktör i samarbetet är naturligtvis Polismyndigheten men vi behöver fler myndigheter på banan om vi ska lyckas, såsom Försäkringskassan och våra egna inom kommunen.

## **Påverkan av kriget i Ukraina och det förändrade säkerhetsläget**

Sedan Rysslands angrepp mot Ukraina i februari 2022 har det säkerhetspolitiska läget försämrats. Kriget har även bidragit till högre energi- och råvarupriser, utbuds- och logistikproblem för den globala handeln och ökad osäkerhet för den ekonomiska utvecklingen. I nuläget är ett krigsslut inte i sikte. Satsningar på att stärka Sveriges totalförsvar är delvis beslutade och mer bedöms tillkomma. Det innebär att reformutrymmet för statliga insatser inom välfärden riskerar att begränsas.

Kommunerna får ett större ansvar för civilt försvar och beredskap men det är oklart hur staten kommer att ta ansvar över finansiering av åtgärder som behövs.



Per Elfving (KD)  
Gruppledare

Kenneth Hällbom (MP)  
Gruppledare

Peter Book (M)  
Kommunstyrelsens ordförande

Svante Forslund (L)  
Gruppledare

Ulrika Ornbrant (C)  
Gruppledare

Anders Wikman (NE)  
Kommunstyrelsens förste vice ordförande

# Förstå omvärldens förändringar och trender

Enköpings kommun är en kommun som befinner sig i en värld som förändras mycket snabbt. Vi behöver förstå förändringarnas konsekvenser på det kommunala uppdraget och utveckla strategier för att möta dem.

Den 28 september 2023 presenterade Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) sin senaste omvärldsanalys "Vägval för framtiden 5". Där beskriver de fem övergripande spänningsfält och tio trender som påverkar det kommunala uppdraget fram mot år 2035. Analysen lyfter fram mer eller mindre synliga trender som kommuner och regioner behöver förhålla sig till.

De tre spänningsfälten är:

- Demografi
- Globalisering
- Grön omställning
- Värderingar
- Teknikutveckling

En trend är en pågående och långsiktig förändring i samhället. De utgör tydliga eller ibland anade mönster i utvecklingen. SKR har lyft fram tio viktiga trender som kan påverka vår kommun fram mot år 2035. Trenderna pekar på att flera av samhällets bärande lösningar behöver utvecklas eller förändras för att nå en hållbar framtid.

SKR:s tio megatrender mot år 2035 är:

- Demokratin utmanas
- Samhällskontraktet under omförhandling
- "Tyckonomin" breder ut sig
- Flera vägar till kunskap
- Demografiska utvecklingen utmanar
- AI förändrar arbetslivet
- Autonoma system med eller utan människa
- Invånare med alltmer ojämlika livsvillkor
- Omfattande resurser krävs för att hantera klimatförändringen
- Ökad efterfrågan på kritiska resurser

Under vintern 2023/2024 kommer ett arbete genomföras med att konkretisera de tio trenderna utifrån Enköping perspektiv och hur de påverkar våra verksamheter. I samband med det kommer de styrande identifiera vilken eller vilka trender vi vill följa särskilt noga kommande tid framåt.

För en fördjupad information om spänningsfälten och trenderna, se bifogad rapport "Vägval för framtiden 5".

# Enköpings vision 2030

Enköpings kommun beslutade 2013 om en vision som sträcker sig fram till 2030. Visionen bygger på medborgardialoger och samtal med elever och företagare. Dess tre skikt består av en inramande mening, ett övergripande avstamp och tre inriktningar.

## Hela hållbara Enköping för alla

”Enköping är inspirerande med en livsmiljö där alla kan utveckla sitt allra bästa jag”.

Visionens tre inriktningar är:

- Självklar livskvalitet
- Attraktivast i regionen
- En hållbar omvärldsaktör

**Självklar livskvalitet:** Enköping ger dig som kommuninvånare bästa möjliga livskvalitet oavsett ålder. En trygg ålderdom och omvårdnad med kvalitet är självklar. Som invånare är du dessutom delaktig och upplever att du har inflytande över kommunens utveckling. Tack vare en dynamisk samverkan mellan utbildning och arbetsliv kan du dessutom ständigt vidareutvecklas.

Ett entreprenöriellt förhållningssätt genomsyrar det livslånga lärandet och eftersom Enköping är en del av en större kunskapsregion, ges möjlighet till utbildning i eller nära kommunen. Livskvaliteten berikas och stärks dessutom av jämställdhet, mångfald och en god integration.

**Attraktivast i regionen:** Enköpings samhällsbyggande inkluderar självklart en hållbar miljö och energi. Dina behov som kommuninvånare under olika faser i livet, är utgångspunkt för attraktiva boendeformer i hela kommunen. Vår infrastruktur är väl utbyggd och tillgänglig för alla.

Kommunen erbjuder ett rikt och kreativt kultur- och fritidsliv med många spännande mötesplatser, både för dig som invånare och för besökare. Dessutom ger vårt kulturlandskap och våra besöksmål en ständigt ökande ström av besökare till vår sjudande och aktiva landsbygd. Enköpings välkänt goda företagsklimat gör oss till en självklar plats för etablering, drift och utveckling av företag.

**En hållbar omvärldsaktör:** Kommunen har minsta möjliga klimatpåverkan lokalt, regionalt, nationellt och globalt. Vi gör detta genom att hushålla med jordens resurser och driver även högklassiga miljöprojekt. Enköping har ett öppet förhållningssätt till övriga världen och samverkar naturligt, både globalt, inom EU och i vår närhet.





## **Enköping 2027 - en tryggare kommun att bo och verka i**

Den övergripande målbilden i kommunfullmäktiges plan för åren 2024–2027 är att tillsammans skapa en tryggare kommun som vi är stolta över att bo och verka i. För att vi alla ska bidra till ökad trygghet i Enköping fokuserar kommunfullmäktige på tre övergripande mål, våra tre "S".

Så här formulerar och förklarar kommunfullmäktige den övergripande målbilden och de tre övergripande målen:

### **Tillsammans skapar vi trygghet**

Trygga människor visar tillit, stöttar varandra och bidrar till en hållbar framtid tillsammans.

Trygg är den som kan lita på att få stöd och hjälp i livets olika skeden, slipper vara rädd för olyckor och brott och lever i ett väl fungerande samhälle.

Trygghet skapas när vi lever ett självständigt liv och är vårt allra bästa jag, samtidigt som vi känner samhörighet och stolthet i en jämlik och inkluderande omgivning.

# Kommunkoncernens övergripande mål 2024–2027

För perioden 2024–2027 har kommunfullmäktige beslutat om tre koncerngemensamma mål:

- Samhörighet
- Självständighet
- Stolthet

Till varje mål finns en beskrivande text som ska vara vägledande för koncernens nämnder, bolag och förbund i sina verksamheter.

## Samhörighet - i Enköping är vi delaktiga i vår egen och samhällets utveckling



Samhörighet bidrar till social sammanhållning och tillit. Tryggheten ökar när vi samverkar och är delaktiga i skapandet av vår gemensamma livsmiljö. Känslan av att ingå i ett sammanhang ger ett större ansvarstagande.

Samverkan och delaktighet behövs överallt - mellan individer, inom civilsamhället och i förhållandet till kommunorganisationen. Kommunen har ett särskilt ansvar att skapa förutsättningar för samverkan, såväl inom som utanför organisationen. Vi uppnår bättre och mer kostnadseffektiva resultat när vi lösningsorienterat och innovativt tar tillvara varandras kompetenser.

Öppenhet, transparens och god kommunikation gör det demokratiska inflytandet över beslut som påverkar oss själva och vår omgivning möjligt. Samverkan med och mellan medborgare är en förutsättning för arbetet med Agenda 2030 och stärker förtroendet för hela vårt demokratiska samhälle.

## Självständighet - i Enköping lever vi ett självständigt och aktivt liv



Ett självständigt och aktivt liv ökar livskvaliteten. Den som fått en god utbildning och lever ett berikande liv kan lättare påverka sin livssituation och finna trygghet i livet. Kommunen ska ge medborgarna förutsättningar att göra egna livsval och uppmuntra till eget ansvarstagande.

Barn och ungas utveckling och välmående prioriteras, då grunden för ett självständigt och aktivt liv

läggs i unga år. Utöver kommunens egna ansvarsområden kan det ske genom att stötta, samverka och ge förutsättningar för civilsamhällets viktiga arbete för barn och unga.

Utvecklad välfärdsteknik inkluderar fler att leva ett självständigt liv och gör mer social samvaro möjligt. Kommunen ska verka förebyggande och uppmuntra till ett aktivt liv för alla, för att minska behovet av stöd och omsorg.

## **Stolthet - i Enköping är vi stolta över att bo och verka i vår kommun**



Stolta medarbetare och medborgare är goda ambassadörer som stärker känslan av glädje, självförtroende och samhörighet. Det är lättare att känna tillförsikt och trygghet om man är delaktig i något man är stolt över.

Stolthet byggs från grunden i allt vi gör, baserat på relevant och trovärdig kommunikation där det är nära mellan medborgare och beslutsfattare.

Gemenskap, delaktighet och identitet är viktiga byggstenar när vi framhåller allt som är unikt och bra i företagervänliga Enköping. Varje gång vi som kommun motsvarar och överträffar medborgarnas förväntningar ökar stoltheten över att bo, verka och vara en del av Enköpings kommun. Gemensamma upplevelser och arrangemang stärker vår sammanhållning.

## **Nyckeltal**

Till varje mål finns nyckeltal som visar utvecklingen över tid, där riktningen följs noggrant. Nyckeltalen ger stöd i analysen av måluppfyllelsen och gör det möjligt att värdera resultat över tid samt jämföra med andra verksamheter eller kommuner. Kommunfullmäktiges nyckeltal ska vara etablerade och återfinnas i offentlig statistik.

Under vintern 2023/2024 kommer kommunfullmäktiges nyckeltal tas fram i brett samarbete över de politiska partigränserna och mellan politiker och tjänstepersoner.



# Finansiella mål fram till 2027

Enligt kommunallagen ska kommuner i samband med budgeten ange finansiella mål för ekonomin som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

God ekonomisk hushållning innebär att verksamhet och ekonomi styrs på både kort och längre sikt. En förutsättning är att varje generation står för de kostnader de ger upphov till, annars drabbas kommande generationer. För att uppnå en god ekonomisk hushållning krävs en ekonomi i balans, att resurserna används för rätt ändamål och på ett effektivt sätt.

## I Enköping har vi en långsiktigt hållbar ekonomi

I Enköping ska vi ha en långsiktigt hållbar ekonomi. Det finns stora investeringbehov kommande år, vilket påverkar kommunens drift- och investeringsbudget.

Ett högre resultatmål skapar en högre självfinansieringsgrad\*, vilket i sin tur minskar kommunens skuldsättningstakt och skyddar soliditeten. Långsiktigt bör målet vara att uppnå 100 procent självfinansieringsgrad för att kunna amortera på de lån som de höga investeringsnivåerna medför.

Soliditeten anger hur stor andel av kommunens tillgångar som har finansierats med eget kapital. Soliditeten visar en kommuns långsiktiga betalningsförmåga och dess rörelseriktning. Ju större andel eget kapital som utgörs av kommunens tillgångar, desto högre är soliditeten. En god soliditet är en förutsättning för en långsiktig hållbar ekonomi.

För perioden 2024–2027 utgår kommunens ekonomi från följande finansiella mål:

- Resultatet, exklusive exploateringsvinster och gatukostnadsersättningar, ska inte understiga 3,0 procent av skatteintäkter och generella bidrag för perioden 2024–2027
- Soliditeten för skatte- och taxefinansierad verksamhet ska inte understiga 20 procent för perioden 2024–2027
- Självfinansieringsgraden för skattefinansierade investeringar ska inte understiga 50 procent för perioden 2024–2027

*\*Hur stor andel av investeringarna som finansieras med egna medel*

# Gemensamma mål med andra

## Globala mål för hållbar utveckling

FN beslutade 2015 om Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling. Globala målen är den mest ambitiösa, inkluderande och transparenta agendan för hållbar utveckling som världens länder någonsin antagit.

Målen bygger på de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den ekologiska. Syftet är att utrota fattigdom, stoppa klimatförändringar och skapa fredliga och trygga samhällen. Målen är en plan för hur vi tillsammans kan göra världen bättre för alla människor.



## Enköpings påverkan för att nå de globala målen

Den svenska Agenda 2030-delegationen konstaterar att kommuner spelar en viktig roll i arbetet med att nå de globala målen, till exempel inom verksamheter som ansvarar för skola, äldreomsorg och fysisk planering. Vi arbetar alla mot de globala målen mer eller mindre medvetet. Varje dag.

I kommunens hållbarhetspolicy, som antogs 2018, står det att vi strävar efter en hållbar utveckling för att skapa god livskvalitet för alla som bor och verkar i vår kommun och för kommande generationer. Vi slår även fast att kommunen genom helhetssyn, långsiktighet och samarbete ska bidra till de 17 globala målen.

## Fyra prioriterade globala mål

Politiker och tjänstepersoner har prioriterat 4 av FN:s 17 globala mål som särskilt viktiga under perioden 2024–2027. Prioriteringen utesluter självklart inte att vi även bidrar till övriga mål.

**Mål 3: God hälsa och välbefinnande** – God hälsa är enligt globala målen, en grundläggande förutsättning för människors möjlighet att nå sin fulla potential och bidra till samhällets utveckling. Människors hälsa påverkas av ekonomiska, ekologiska och sociala faktorer. Investeringar i hälsa genom förebyggande insatser och modern och effektiv vård för alla gynnar samhällets utveckling i stort och skapar förutsättningar för människors grundläggande rättigheter till välbefinnande.

**Mål 4: God utbildning för alla** – Utbildningssystem världen över behöver, enligt globala målen, möta människors behov under hela livet – från förskola, grundskola, gymnasium och högre utbildning. Alla människor ska få lika möjlighet till livslångt lärande som gynnar deltagande i arbets- och samhällsliv. Utbildning är nyckeln till välbefinnande och öppnar en värld av möjligheter som gör det möjligt för var och en av oss att bidra till ett hållbart samhälle.

**Mål 11: Hållbara städer och samhällen** – Hållbar stadsutveckling omfattar enligt globala målen: hållbart byggande och hållbar planering av bostäder, infrastruktur, offentliga platser, transporter, återvinning och säkrare kemikaliehantering. Det i sin tur kräver ny teknik och samarbete mellan flera sektorer. Inkluderande och innovativ stadsplanering behövs för att göra städerna säkra och hållbara för framtiden.

**Mål 13: Bekämpa klimatförändringar** – För att motverka klimatförändringar, som enligt de globala målen är ett reellt och obestridligt hot mot hela vår civilisation, behövs insatser för att stärka vår motståndskraft och anpassningsförmåga till klimatrelaterade katastrofer. Kunskap och kapacitet för att hantera klimatförändringar behöver öka och åtgärder mot klimatförändringar behöver integreras i kommunens beslut och våra verksamheter.



# Regionala och mellanregionala mål

## Regional utvecklingsstrategi (RUS)

Den regionala utvecklingsstrategin, som också är en Agenda 21-strategi, är det övergripande styrdokumentet för Region Uppsala. Visionen är att regionen ska "möjliggöra ett gott liv i en nyskapande kunskapsregion med internationell lyskraft".

RUS:en innehåller tre mål som säger att Uppsala län ska vara: en region för alla, en växande region och en nyskapande region.

RUS:en ska genomsyra kommunernas verksamheter så att man inom regionen "drar åt samma håll". Utifrån det har 24 åtaganden tagits fram. Detta är åtaganden som regionen behöver kommunernas hjälp, kunskap och engagemang för att genomföra.

## Gemensam utvecklingsplan (GUP)

Fyra Mälarstäder är ett samverkansprojekt mellan kommunerna Enköping, Eskilstuna, Strängnäs och Västerås. Projektet startade år 2011 genom ett politiskt initiativ. 2019 fastställdes en gemensam utvecklingsplan som innehåller fokusområden med tillhörande mål och delmål som bygger på befintliga planer och strategier med en planeringshorisont till år 2050. Planen ska bidra till en hållbar utveckling för kommunerna och framförallt gynna samarbetet mellan oss.

Samordningsansvaret för samarbetet roterar liksom prioriteringen och konkretisering mellan samt inom de långsiktiga fokusområdena: närhet, kunskap och arbete, den Mälarnära destinationen och livskvalitet. Samverkande insatser inom trygghet, digitalisering och kompetensförsörjning är prioriterade i nuläget.



## FYRA MÄLARSTÄDER

## Hållbarhetslöften

Länsstyrelsen i Uppsala län samordnar länets arbete med de nationella miljömålen under begreppet "Färdplan för ett hållbart län". Genom arbete har fyra stycken regionala åtgärdsprogram tagits fram:

- Minskad klimatpåverkan
- Ekosystem och biologisk mångfald
- Vatten
- Miljömässigt hållbar samhällsutveckling

Inom ramen för varje åtgärdsprogram ges kommunen möjlighet att teckna hållbarhetslöften. Genom ett hållbarhetslöfte förbinder sig kommunen att i sin verksamhet genomföra ett antal åtgärder och aktiviteter, enskilt eller i samverkan med andra aktörer, under en fyraårig programperiod.

Enköpings kommun har hittills tecknat hållbarhetslöfte inom tre av fyra områden; Minskad klimatpåverkan, Ekosystem och biologisk mångfald och Vatten. Inom det fjärde åtgärdsprogrammet, Miljömässigt hållbar samhällsutveckling, har inget hållbarhetslöfte tecknats än men det är under beredning.

## **Avsiktsförklaring för samarbete mellan Ledningsregemente och Mälardalens universitet**

Enköpings kommun har sedan 2021 en avsiktsförklaring för ett samarbete mellan Ledningsregementet och Mälardalens universitet. Avsiktsförklaringen syftar till att undersöka förutsättningarna för samarbetsavtal parterna emellan. Gemensamma intressen ligger framförallt inom attraktivitet och kompetensförsörjning.

## **Hur Enköping vill uppfattas av andra**

Våra varumärken och vår värdegrund leder oss i arbetet med att göra Enköpings kommun attraktiv som plats att bo på, som arbetsgivare och som en plats för företag att etablera sig och växa på.

## **Vårt platsvarumärke**

Platsvarumärket beskriver vi hur vill att omvärlden uppfattar vår kommun.

Enköpings kommun är platsen där människor och företag växer. Här jobbar invånare, företagare och föreningsliv tillsammans i en kultur som präglas av närhet och engagemang. En välkomnande miljö som erbjuder balans i tillvaron och gemenskap. Avstånden är korta mellan människor och till det som är viktigt i livet; vardagsliv, familj, vänner, upplevelser. Närheten ger möjlighet att fylla tillvaron med det som önskas. Genom en nära samverkan mellan invånare, föreningar, offentlig sektor och näringsliv kan vi tillsammans utveckla hela Enköpings kommun.

Kärnvärden vi vill att omvärlden ska förknippa med platsen Enköping med är; nära, tillsammans, engagerade.

*Nära*  
**Tillsammans**  
**ENGAGERADE**

**Nära:** Närheten är vår mest betydande tillgång. Här finns geografisk närhet inom kommunen, till våra grannkommuner och till omvärlden. Det finns också en närhet mellan människorna som bor här. Den bidrar till ett samhälle där vi kan lita på varandra och öppna oss för andra människor och nya initiativ.

**Tillsammans:** I vår kommun unnar vi varandra framgång. Här finns en öppen dialog och en nära samverkan mellan samhällets olika parter. Vi är medvetna om att vår framgång är beroende av att vi jobbar tillsammans. Därför sätter vi våra mål gemensamt i en familjär kultur som är tillåtande och generös.

**Engagerade:** Vi har ett genuint och starkt engagemang för vår kommun. Känslan för bygden skapar en lust att jobba med idéer som är till nytta för många. Vi brinner för att vidareutveckla vår plats och hålla hela kommunen levande.

## Vårt arbetsgivarvarumärke

Kommunens arbetsgivarvarumärke hjälper oss att säkra framtida kompetensförsörjning genom att locka sökande till lediga tjänster och behålla och utveckla våra medarbetare. Vi erbjuder ett hållbart arbetsliv med stolta medarbetare och trygga chefer. Målet är att vara en attraktiv arbetsgivare.

**Hållbart arbetsliv:** Ett hållbart arbetsliv innebär att arbetslivet och privatlivet har en positiv inverkan på varandra. Det gör att medarbetare orkar arbeta längre och får en mer hållbar livskvalitet. Ett hållbart arbetsliv består av en god arbetsmiljö samt känslan av samhörighet, hanterbarhet och begriplighet. Medarbetare ska känna sig trygga i sitt arbete, likaså ha rätt kompetens och kunskap för sitt uppdrag.

**Stolta medarbetare:** Stolta medarbetare känner engagemang för sitt uppdrag och förstår sin del av ett större sammanhang. Stolta medarbetare utvecklar och utvecklas samt bidrar till en bättre verksamhet. En stolt medarbetare är en ambassadör för Enköpings kommunkoncern och stärker kommunkoncernens varumärke, så att fler attraheras av att arbeta för Enköpings kommun.

**Trygga chefer:** Trygga chefer tar ansvar för sin verksamhet och sina medarbetare. De är förebilder och föredömen och leder på ett tydligt och engagerande sätt. De vågar ställa krav på medarbetare och visar tillit till deras förmåga. De inspirerar och utmanar till att tänka nytt och våga prova. En trygg chef är tydlig med "vad:et" och lämnar ansvar för "hur:et" till kompetenta medarbetare.

## Vår värdegrund

Vår värdegrund leder oss i arbetet med att göra Enköpings kommun attraktiv som plats att bo på, som arbetsgivare och som en plats för företag att växa på. För att vår utsida och insida ska stämma överens går vår interna värdegrund hand i hand med platsvarumärket och arbetsgivarvarumärket.

Värdegrunden beskriver den kultur som präglar organisationen. Organisationens värdegrund genomsyrar såväl mötet med den som tillhandahåller kommunens tjänster som mötet



medarbetare mellan. Våra värdeord är: Ansvar, Service, Trygghet och Ambition (ASTA).

**Ansvar:** Vi har ansvar för att invånarna i Enköpings kommun får största möjliga nytta av vårt arbete. Vi hjälper varandra att samverka mellan våra olika verksamheter, i stort och smått. De medel som anförtros oss ska användas där de gör mest nytta, det är nyttan för invånarna som styr hur vi använder våra resurser. Vi ser alltid till så att vi har förutsättningar att fatta välgrundade beslut. Vi tar ansvar så att vi kan påverka vårt arbete, utan att ta andras ansvar ifrån dem. Vi respekterar och stöder andras vilja och förmåga.

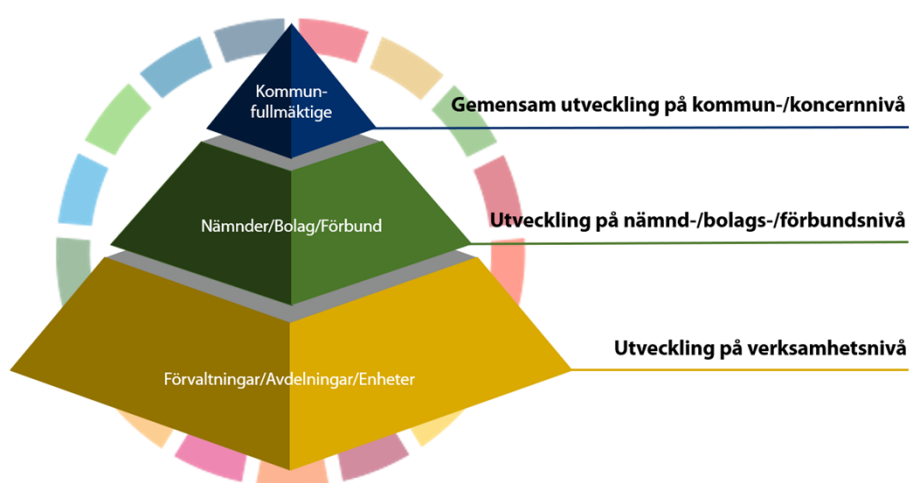
**Service:** Alla bidrar med förutsättningar för att ge bra möten. Vilja, kunnighet och bemötande ger god service. Vi skapar servicekänsla i alla situationer, och inser att andra kan se annorlunda på en situation än vi själva. Vi ger snabba besked, och när det inte går så återkopplar vi. Det som är krångligt försöker vi göra begripligt. Vi söker hela tiden sätt att samverka som gör att vi kan ge ännu bättre service.

**Trygghet:** Alla ska känna att de får det som de har rätt till. Vi är så öppna som möjligt med varför vi gör som vi gör och hjälper våra kunder att hitta rätt. Vi anstränger oss för att förstå vad som är viktigt för den vi möter. För att skapa trygghet behandlar vi människor med respekt och öppenhet. De som möter oss ska känna att de litar på oss. Vi gör det vi har sagt att vi ska göra.

**Ambition:** Vi underlättar för våra invånare att skaffa sig en bra tillvaro och gör så att alla kan känna sig stolta över sin kommun. När det är vi som driver utvecklingen så har vi initiativet. Vi använder varje klagomål till att bli bättre. Vi stöder andra i deras ambition att utvecklas, och hjälper varandra att se när vi gör saker enbart av gammal vana. Ju högre ambition vi har desto stoltare kan vi vara över vårt arbete.

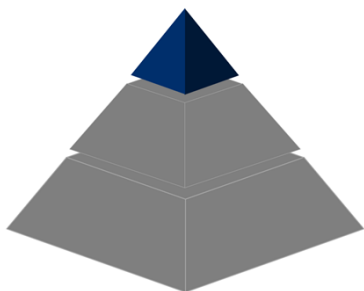
## Så styrs vår kommunkoncern

Enköpings kommuns styrmodell ger en övergripande helhetsbild av hur verksamheten i kommunkoncernen leds och styrs, hur arbetet planeras och följs upp och vilka krav som ställs på nämnder och bolag.



Kommunens verksamhet regleras både av lagstiftning och av de beslut som kommunfullmäktige fattar. I följande avsnitt beskrivs det samlade ramverk som lägger grunden för styrningen i Enköping och som alla verksamheter har att förhålla sig till och utgå från.

## Gemensam utveckling för kommunkoncernen



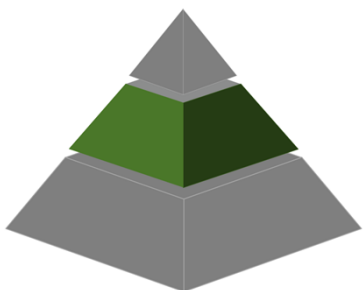
All styrning i Enköpings kommun tar sin utgångspunkt i kommunens vision. Visionen är gemensam för hela kommunkoncernen och ska fungera som en ledstjärna för kommunens utveckling i helhet. Det är kommunfullmäktige som beslutar om kommunens vision.

Vart fjärde år beslutar kommunfullmäktige om en långsiktig plan för kommunkoncernen. Den långsiktiga planen utgör den politiska viljan och anger färdriktningen för kommunkoncernen de kommande fyra åren. Planen innehåller en tydlig målbild och ett fåtal övergripande mål för verksamheten samt finansiella mål för perioden. Till varje mål finns nyckeltal som visar utvecklingen över tid, där riktningen följs noggrant.

Kommunfullmäktige beslutar även årligen om en årsplan och budget för kommande år, med plan för ytterligare två år. I årsplanen kan kommunfullmäktige definiera ett antal uppdrag eller satsningar för året som ges till en eller flera nämnder. Satsningarna kan även vid behov resursättas.

Förutom den långsiktiga planen samt årsplan med budget beslutar kommunfullmäktige om ett antal kommun-/koncerngemensamma styrdokument.

## Utveckling på nämnd-, bolags- och förbunds nivå



Kommunens nämnder, bolag och förbund har alla en viktig roll i kommunkoncernen. Varje nämnd har i sitt reglemente angivet vilka grunduppdrag som kommunfullmäktige tilldelat dem. Bolagens

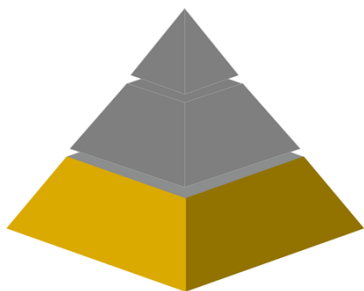
grunduppdrag framgår av deras bolagsordning och ägardirektiv och förbunden styrs genom förbundsdirektion.

Varje nämnd, bolag och förbund ansvarar för att bedriva en effektiv verksamhet med god kvalitet med utgångspunkt i grunduppdraget, de ekonomiska förutsättningarna samt kommunfullmäktiges politiska målbild och mål, uppdrag/satsningar och övriga beslut.

Årligen ska en nämndplan och budget för kommande år, samt plan för ytterligare två år tas fram. I Nämndplanen ska både nämndens/bolagens/förbundets kvalitetssäkring av grunduppdraget och gemensamma utvecklingsmål framgå. Till varje mål finns nyckeltal som visar utvecklingen över tid, där riktningen följs noggrant. Målen ska vara i ett begränsat antal och kan vara både ettåriga och fleråriga.

I nämndplanen kan nämnderna/bolagen/förbundet även definiera ett antal uppdrag eller satsningar för året. Uppdragen kan ges till en eller flera verksamheter inom den egna förvaltningen/bolaget/förbundet. Satsningarna kan även resurssättas vid behov genom en omfördelning inom den egna budgetramen.

## Utveckling verksamhetsnivå



Förutom de politiska nivåerna i vår styrning har även förvaltningar, avdelningar och enheter ett ansvar för sitt eget grunduppdrag. Med god kvalitet som utgångspunkt och inom sina ekonomiska förutsättningar har de mandat att utveckla den egna verksamheten genom att definiera utvecklingsmål för verksamheten och genomföra aktiviteter för att nå målen.

Förvaltningar/avdelningar/enheter ansvarar även för att genomföra aktiviteter som bidrar till den koncerngemensamma utvecklingen samt sin egen nämnds utveckling.

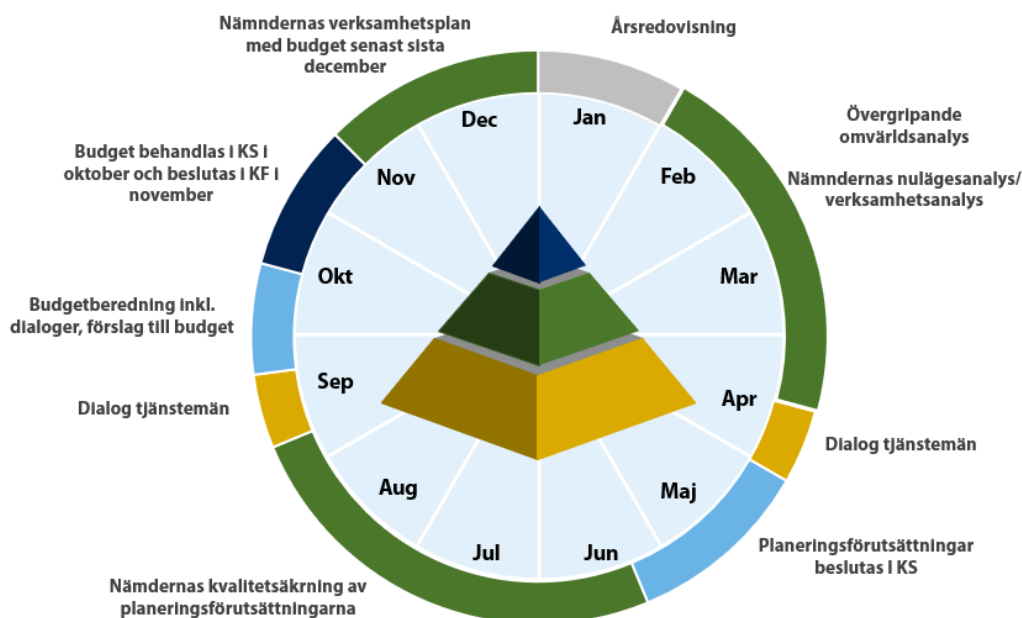
## Arbetet under året

All verksamhet kräver god planering. Syftet är att identifiera mål, utvecklingsbehov och aktiviteter samt besluta hur kommunens ekonomiska resurser ska fördelas. Planering handlar om att värdera, prioritera och välja bort och på så sätt ge verksamheterna tydliga förutsättningar.

Planeringsprocessen inleds med en kommunövergripande omvärldsanalys samt framtagande av nämnders nuläges-/verksamhetsanalys. Under juni fattar kommunstyrelsen beslut om nämndernas planeringsförutsättningar inför budget. I november fattas beslut om budget och mål för

kommande år samt plan för ytterligare två år av kommunfullmäktige.

Budgetprocessen beskrivs överskådligt i årshjulet nedan.



Systematisk uppföljning och analys är en central och viktig del i styrmodellen. Varje nämnd och bolag ansvarar för att regelbundet och systematiskt följa upp den egna verksamheten utifrån mål och resultat, kvalitet, ekonomi och personal.

Kommunkoncernens gemensamma uppföljning sker vid minst fyra tillfällen per år. Det gäller perioderna januari-mars/april (fastställs i beslutet av kommunens årshjul och tidplan), januari-augusti, januari-oktober och för helåret.

Nämnderna och bolagen ansvarar för att rapportera till kommunstyrelsen i enlighet med aktuella anvisningar. Kommunstyrelsen ansvarar i sin tur för att sammanställa och rapportera till kommunfullmäktige utifrån budget och mål samt övrigt som är av risk och väsentlighet utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt över nämnder och styrelser.

Vid behov kompletteras rapporteringen med dialogsamtal mellan kommunstyrelsens arbetsutskott och nämnds-/bolagspresidium samt förvaltnings-/ bolagsledning. Samtalet återrapporteras till kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen fattar årligen beslut om en tidplan för planering och uppföljning med daterade hållpunkter, som samtliga nämnder, bolag och förbund ska förhålla sig till.



# Vägval för framtiden 5

En spaning mot år 2035



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner





# Vägval för framtiden 5

En spaning mot år 2035

Upplysningar om innehållet:

Lisa Lindell, [lisa.lindell@skr.se](mailto:lisa.lindell@skr.se)

Linda Persson Melin, [linda.persson-melin@skr.se](mailto:linda.persson-melin@skr.se)

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2023

ISBN: 978-91-8047-199-2

Illustration/Foto: Fabel

Produktion: Advant

## Förord

Även om vi inte med säkerhet kan förutsäga framtiden, finns det mer eller mindre synliga trender som kommuner och regioner behöver förhålla sig till. Det kan handla om ökad komplexitet, nya utmaningar eller möjligheter som påkallar behov av nya arbetssätt eller perspektiv. Exempelvis klimatförändringar som vi måste förebygga och hantera och demografiska förändringar som påverkar både välfärden och kompetensförsörjningen. ”Vägval för framtiden 5” är den femte omvärldsanalysen som Sveriges Kommuner och Regioner, SKR, presenterar. Analysen utgör professionella bedömningar och är ett inspirerande material för användning i exempelvis en omvärldsdag, styrelse, ledningsgrupp eller i budgetberedningen.

År 2010 presenterade SKR en första omvärldsanalys i form av tretton trender tillsammans med en animerad film och tillhörande handledning. Omvärldsmaterialet har varit flitigt efterfrågat vilket lett fram till att vi nu för femte gången erbjuder en analys med tillhörande animerad film och ett metodstöd.

”Vägval för framtiden 5” beskriver fem övergripande spänningsfält och tio trender som påverkar det kommunala och regionala uppdraget fram mot år 2035. Tillsammans med sakkunniga i SKR-koncernen och representanter från kommuner och regioner har trendspaningar, omvärlds- och konsekvensanalyser genomförts. Därefter har analys och texter bearbetats och faktagranskats. Vägval för framtiden ska ses som ett verktyg att använda fritt. Syftet med rapporten är att öppna upp för dialog och fortsatt analys på hemmaplan, snarare än att ge svar. Vår förhoppning är att materialet ska stimulera till samtal om viktiga vägval inför framtiden.

Stockholm, september 2023

Ola Odebäck  
*Avdelningschef*  
*Ekonomi och styrning*

Sveriges Kommuner och Regioner

# Innehåll

- 5    **Kapitel 1. Fem spänningsfält**
- 6    Demografi
- 9    Globalisering
- 12   Grön omställning
- 15   Värderingar
- 18   Teknikutveckling
  
- 21   **Kapitel 2. Tio trender**
- 22   Demokratin utmanas
- 26   Samhällskontrakt under omförhandling
- 29   "Tyckekonomin" breder ut sig
- 33   Fler vägar till kunskap
- 36   Demografiska utvecklingen utmanar
- 40   AI förändrar arbetslivet
- 43   Autonoma system med eller utan människa
- 46   Invånare med alltmer ojämlika livsvillkor
- 50   Omfattande resurser krävs för att hantera klimatförändringen
- 54   Ökad efterfrågan på kritiska resurser
  
- 57   **Kapitel 3. Avslutande artikel - Ovisshet driver fram nya arbetssätt**

## Fem spänningsfält

I trend- och omvärldsanalyser beskrivs ofta så kallade megatrender, det vill säga övergripande globala drivkrafter. Vi ser att dessa drivkrafter får allt större påverkan på den lokala och regionala nivån. Vi ser också att rörelserna inom dessa områden går åt olika håll samtidigt, därför väljer vi att beskriva dem som spänningsfält.



## Demografi

Befolkningsutvecklingen i världen bromsar in. Många länder i Europa liksom stormakter som Ryssland och Kina får en allt äldre befolkning – vilket påverkar deras ekonomier och samhällsstrukturer. Detta bidrar till nya geopolitiska spänningar i världen.

Ett lands ekonomi, arbetsmarknad och sociala ordning påverkas av den demografiska utvecklingen. Efterfrågan på välfärdstjänster som skola, barnomsorg, sjukvård och äldreomsorg varierar över tid beroende på befolkningens storlek och ålderssammansättning. Samhällsplanering och finansiering behöver anpassas efter skiftande förutsättningar. Om åldersstrukturen eller könsfördelningen förändras lokalt eller regionalt genom exempelvis urbanisering eller migration leder det också till en rad konsekvenser för både individ och samhälle.

## Befolkningstillväxten bromsar in

Befolkningskurvorna i stora delar av världen pekar åt samma håll, den globala befolkningstillväxten bromsar in. Ekonomisk tillväxt, utbildning och urbanisering bidrar till stärkt egenmakt för kvinnor och sjunkande fertilitetstal. Jordens befolkning kommer inte att växa till 15 miljarder, som var ett scenario för 30 år sedan, utan förutspås stanna på cirka 10,4 miljarder år 2080 och därefter sakta minska. I delar av Europa och i länder som Kina, Japan och Ryssland har befolkningsminskningen redan påbörjats, medan befolkningstillväxten förväntas fortsätta i Afrika och delar av Asien.

En på sikt minskande befolkning är positivt för miljön och klimatet. Men innan vi är där kommer allt fler länder få hantera konsekvenserna av en åldrande befolkning. Samtidigt kommer andra länder att ha en stor ung befolkning. I kombination med utbredd korruption, låg tillväxt, hög arbetslöshet och dessutom klimatproblem, kan detta sannolikt leda till stor social oro och konfrontationer mellan olika grupper, vilket i sin tur kan bidra till nya stora flyktingströmmar.



I EU är mer än en femtedel av befolkningen över 65 år. Samtidigt är födelse-talen i många länder låga, vilket påverkar den så kallade försörjningskvoten – allt färre förvärvsaktiva måste försörja allt fler äldre. Redan i dag är bristen på exempelvis sjuksköterskor stor i hela västvärlden. I takt med att befolkningen åldras kommer bristen på personal tillta inom många olika yrkeskategorier.

## Demografins geografi varierar

Sverige har en liknande demografisk utveckling, men den är inte fullt så dramatisk som i vissa andra europeiska länder. Försörjningskvoten ökar genomgående men det finns betydande skillnader mellan landets regioner och kommuner. I en majoritet av kommunerna, främst i lands- och glesbygd, minskar andelen invånare i yrkesverksam ålder samtidigt som andelen 80+ ökar snabbt. Situationen ser avsevärt bättre ut i större städer med omland, även om befolkningen också där blir äldre.

”Den enda givna skillnaderna mellan gammal och ung är att vi har olika erfarenheter och olika förväntningar.”

- Bodil Jönsson, Professor emerita

Prognoserna för Sverige pekar på ett minskat barnafödande och minskad invandring av barn och unga. En konsekvens blir att skolor och förskolor behöver stängas då elevunderlaget minskar. Risken är då att annan viktig samhällsservice utarmas. Situationen blir särskilt utmanande i orter och samhällen där man behöver locka nya inflyttare, såväl unga som barnfamiljer.

Samtidigt finns en stark efterfrågan på arbetskraft i delar av landet där omfattande gröna industriinvesteringar är under etablering. Här behöver personal rekryteras från när och fjärran och bostäder tillgängliggöras, både för korta och mer långsiktiga etableringar. Utmaningarna för arbetsgivare i såväl privat som offentlig verksamhet är betydande och det finns en risk att bristen på personal leder till kortsiktiga, ohållbara och dyra lösningar.

Den demografiska utvecklingen riskerar att leda till spänningar mellan olika grupper i befolkningen – mellan äldre och yngre, mellan de som bor i storstäder med omland och de som bor i mindre städer och landsbygd där befolkningen minskar och eventuellt också mellan könen.

## Demografin påverkar maktförhållande i världen

Demografiska förändringar är inte isolerade händelser, de har inverkan på politiska, ekonomiska och sociala faktorer som i sin tur påverkar förhållandet mellan länder och regioner. Den demografiska utvecklingen kan leda till nya geopolitiska spänningsfält. Det är inte säkert att de västerländska liberala och demokratiska värderingarna kommer att ha lika stor påverkan på världen som tidigare, speciellt inte om befolkningen i de länder där dessa värderingar dominerar blir allt äldre och färre till antalet. Kommer världen bli mer multipolär med flera olika maktcentra än idag?

### Fakta

- År 1980 var jordens befolkning 4 miljarder och idag är den drygt 8 miljarder. De senaste 4 miljarderna människor har alltså tillkommit på bara 40 år, men nu avtar befolkningstillväxten i snabb takt.
- År 2050 uppskattas 14 procent av jordens befolkning vara 75 år eller äldre, medan motsvarande siffra var 1 procent år 1950.
- Gruppen 0-19 åringar i Sverige beräknas minska med 25 000 de närmaste 10 åren.
- Det finns en övervikt nationellt på nästan 9 procent fler pojkar/unga män än flickor/unga kvinnor i åldrarna 15-29 år. I en del mindre kommuner med långvarig negativ befolkningsutveckling kan övervikten av pojkar/unga män vara så stor som mellan 30-40 procent.

### Läs mer

- [United Nations. "World Population Prospects 2022 - Summary of Results" \(un.org\).](#)
- [Statistiska Centralbyråns statistikdatabas. Befolkning \(statistikdatabasen.scb.se\).](#)



## Globalisering

I en mer osäker tid påverkar säkerhetspolitik och ekonomisk politik förutsättningarna för frihandel och global konkurrens. Frågan är om EU kan bidra till en starkare europeisk autonomi i skuggan av stormakternas geoekonomiska kamp om teknologiherravälde. Begränsas handelsutbytet så drabbar det även försörjningen av viktiga varor och tjänster hos kommuner och regioner.

## Isolationism och internationalism hand i hand

Globalisering och frihandel har bidragit till ökad ekonomisk tillväxt och minskad fattigdom under de senaste decennierna. Globaliseringen har även bidragit till att makt förflyttats från nationer till marknaden, att inkomst- och förmögenhetsklyftor ökat inom länder samt gett upphov till en mängd negativa effekter på miljön och klimatet.

Världen har aldrig varit så uppkopplad och sammanlänkad som nu. Frågan är om integrationen av kultur, handel och ekonomi kommer fortsätta. Mycket talar för att den regelbaserade världsordningen, som underlättat denna integration, kommer att försvagas. Den gradvisa maktpolitiska förskjutningen från väst till öst går hand i hand med större utmaningar för att bibehålla och implementera internationella regler och normer. USA:s dominans på världsarenan utmanas.

”Globalisering är ett faktum, men jag tror att vi har underskattat dess ömtålighet.”

- Kofi Annan, fredspristagare och fd. generalsekreterare i FN

Samtidigt strävar andra framväxande stormakter efter att utmana internationella normer och underminera den västledda regelbaserade världsordningen. Stormakter strävar återigen efter att etablera intressesfärer medan det moraliska och finansiella stödet till multilaterala institutioner som FN, Världsbanken och WTO begränsas.

Som en följd av denna utveckling tenderar säkerhetspolitik och ekonomisk politik att vävas samman alltmer. Geoeconomiska överväganden får en allt större påverkan på länder och regioners agerande. Genom olika former av ekonomiska stöd och allianser får stormakter som USA och Kina i gengäld uppbackning av svagare länder inom ramarna för de internationella institutionerna. Även länder som Ryssland, Turkiet och Saudiarabien använder olika tillgångar för att vinna inflytande och främja utrikes- och säkerhetspolitiska mål.

### **Sverige är beroende av EU och omvärlden**

Senaste årens utveckling med pandemi och krig i närområdet har bidragit till en mer aktiv diskussion om vilken roll EU ska ha i dessa frågor. Strategisk autonomi är ett samlingsbegrepp inom EU för att staka ut en väg framåt i en mer osäker omvärld. Men det råder olika synsätt mellan EU:s länder om vägen mot denna autonomi, där vissa förespråkar ökad protektionism och centralstyrda investeringar medan andra motsätter sig modeller som inskränker marknadskonkurrens och transparenta spelregler.

För små öppna ekonomier som den svenska är utvecklingen problematiskt. Vårt välstånd har i hög grad byggts upp genom goda internationella förbindelser och en öppen handel med länder runt om i världen. Globaliseringen och utvecklingen av EU:s inre marknad har gynnat svenska intressen. Mycket talar för att vi nu går in i en period där förutsättningarna är mer oförutsägbara. I och med att svenska företag är starkt internationaliserade riskerar de att dras med i olika sanktionsaktiviteter som är svåra att förutse och vars effekter kan ha betydande påverkan för verksamhet som bedrivs på olika orter i Sverige.

Utvecklingen påverkar även kommuner och regioner. I Sverige upphandlar vi för drygt 800 miljarder kronor årligen. 8 av 10 upphandlingar görs av kommuner och regioner, vilka är beroende av utrikeshandel för att kunna leverera olika former av välfärd. Inom flera sektorer står Kina för den övervägande majoriteten av marknaden vilket medför vissa osäkerheter.

Sannolikt kommer vi inom överskådlig tid leva med en ökad rivalitet mellan stormakterna vilket även kan påverka utbudet av vissa varor och leveranskedjor och därmed bidra till stigande kostnader.

#### Läs mer

- [Evelina Bonnier och Peter Wikman. Hur kan geoekonomisk rivalitet analyseras utifrån en strategisk ansats? FOI, 2021 \(foi.se\).](#)
- [Samuel Bergenwall och Carina Gunnarson. Sveriges totalförsvär, globala trender och nya utmaningar. Strategisk utblick 8. FOI, 2019 \(foi.se\).](#)
- [Ekonomifakta. Svenska internationella företag, 2022 \(ekonomifakta.se\).](#)



## Grön omställning

Den gröna omställningen går allt snabbare, men fortfarande alltför långsamt. Det behövs åtskilliga, och i många fall kraftfulla åtgärder för att begränsa klimatförändringarna och hejda förlusten av biologisk mångfald, liksom för att hantera konsekvenserna av dessa förändringar.

Negativa effekter av klimatförändringar och förlust av biologisk mångfald är två parallella kriser med tydlig koppling till mänsklig påverkan. Klimatförändringarna är en stark påverkansfaktor för alla typer av ekosystem. En övervägande del av jordens ekosystem är också påverkade av annan mänsklig verksamhet, främst markanvändning och nyttjande av naturresurser. Förlust av biologisk mångfald och försämrad funktion hos ekosystem leder tillsammans till en sämre förmåga att stå emot klimatförändringar.

Samhällen, bebyggelse och infrastruktur är mycket sårbara för klimatförändringar. Naturmiljöer, infrastruktur och människor ställs redan inför nya förutsättningar. Inom de närmaste 30 åren beräknas en miljard människor vara på flykt på grund av klimatkrisen. Följden kan bli stora folkomflyttningar och konflikter om knappa mat- och vattenresurser. De scenarier som tonar fram i globala klimatmodeller visar på utbredd hetta och torka. Effekter i form av skördekatastrofer, svält och massflykt är sannolika. Dess påverkan på länders och hela regioners ekonomier och finansiella system är betydande.

En internationell gemensam mobilisering krävs för att skapa reell omställning. Geopolitiska spänningar och minskande tillit länder emellan försvårar detta arbete. Frågan om hur kostnader för omställning ska fördelas är oerhört viktig, både inom och mellan länder. Samtidigt kan geopolitiska spänningar öka länders vilja att undkomma sitt fossilberoende, vilket kan vara en möjlig drivkraft för omställning. När saker ställs på sin



spets kan utvecklingen snabbt ändra inriktning. Detta har vi sett de senaste åren när Rysslands energivapen desarmerades. EU:s länder söker nu möjligheter att När länders säkerhetspolitiska situation påverkas till följd av förändrad energipolitik kan det bidra till en snabbare grön omställning.

## **Grön omställning som konkurrensfördel**

Ny smart teknik accelererar klimatomställningen. Det sker omfattande investeringar i hållbara lösningar och i företag som definierar sig och sina produkter som ”klimatpositiva” och i vissa fall ”planetpositiva”. Men även om investeringar i grön teknologi har ökat markant de senaste åren är subventionerna av fossila bränslen betydligt större. 2021 investerades 111 miljarder dollar i olika bolag som arbetar för att ta fram lösningar inom klimatområdet. Detta kan jämföras med de 4 000 miljarder dollar som årligen subventionerar olje-, gas- och kolbranschen.

För att nya tekniska lösningar ska bli effektiva behöver de skalas upp, något som i sig kräver stora mängder energi. Exempel är satsningarna på batterifabriker och fossilfritt stål vilka är beroende av stora mängder el från förnybara källor.

Fortfarande är länders energisystem till stor del byggt kring fossila bränslen. För att nå EU:s mål om netto noll i energisystemet till 2050, får inga nya fossila brytningsplatser starta eller kolkraftverk byggas. Användning av fossila bränslen behöver minska i snabb takt samtidigt som nya metoder utvecklas för att minska halten av växthusgaser i luften.

För ökad biologisk mångfald och stabila ekosystem syns inte motsvarande storskaliga industriella satsningar som för klimatet, även om det förekommer en del cirkulära och naturbaserade lösningar. Samhället har under lång tid prioriterat kortsiktig ekonomisk tillväxt på bekostnad av hänsyn till miljö och naturresurser.

## **Livsstilar och konsumtionsmönster**

Ny teknik kommer inte ensamt att lösa klimatkrisen. Människors livsstilar och konsumtionsmönster har också stor betydelse för hur väl vi lyckas med omställningen. Det ekologiska fotavtrycket per invånare i Sverige är högt, vilket beror på att vår konsumtion är hög. Varorna har ofta producerats i andra länder där utsläppen och miljöpåverkan är högre.

Intresset för hållbara produkter ökar stadigt, samtidigt som vårt fokus på hållbarhet utmanas av prisökningar och en instabil omvärld. Att konsumera hållbart producerade produkter förändrar emellertid inte grundproblemet, att vi ofta konsumerar mer än vi behöver och vad ekosystemet kan bära. Det finns en stor okunskap om hur den gröna omställningen påverkar oss och vilka lösningar som ger störst effekt. En undersökning gjord av IPSOS visar att vi tror att det är återvinning som ger störst hållbarhetseffekt medan den största effekten uppnås genom att leva utan bil. Samma undersökning visar att vi också tycks vara mer rädda för samhällsomställningen än för klimatförändringar.

“If you think training is expensive, try ignorance.”

- Peter F Drucker

Samtidigt som förändringsbehovet börjar sjunka in i de bredare folklagren väcks motstånd och misstro hos olika grupper i samhället. Bränsleupproret i Sverige är ett exempel på en missnöjesdriven rörelse vars syfte är att få till lägre drivmedels- och elpriser. Samtidigt anser andra grupper som exempelvis FridaysForFuture, Aurora och Återställ våtmarkerna att omställningen går för långsamt och kräver att makthavare driver på omställningen mycket snabbare. En omställning kommer påverka olika grupper och intressen på olika sätt, vilket även väcker frågor om rättvisa och kompensation.

De åtgärder som hittills vidtagits och vidtas för att skydda naturen, minska utsläppen och anpassa vårt samhälle till ett förändrat klimat är otillräckliga. Detta trots att vi idag tydligt ser effekterna av klimatförändringen, och trots att många tekniska och samhällseliga lösningar för såväl utsläppsminskningar som klimatanpassning redan finns.

### Läs mer

- [Synthesis Report: Climate Change 2023 \(ipcc.ch\)](https://www.ipcc.ch).
- [IPBES \(ipbes.net\)](https://www.ipbes.net).
- [IPCC \(ipcc.ch\)](https://www.ipcc.ch).
- [Naturvårdsverket. Begränsad klimatpåverkan \(naturvardsverket.se\)](https://naturvardsverket.se).
- [SKR:s programberedning för hållbar omställning \(skr.se\)](https://skr.se).
- [FN:s migrationsorganisation IOM \(worldmigrationreport.iom.int\)](https://worldmigrationreport.iom.int).



## Värderingar

Vi har under lång tid upplevt en bred värderingsförflyttning globalt, från kollektiva och konservativa värderingar till mer frihetliga och individuella värderingar. Frågan är om denna utveckling är på väg att bromsas upp och vilka konsekvenser det i så fall får för oss i Sverige.

Värderingar kan enkelt beskrivas som principer, övertygelser och ideal som människor anser vara viktiga och som styr deras tankar, handlingar och bedömningar. Värderingar är en central del av vår identitet och påverkar våra beteenden i vardagen, vid olika val i livet och i vårt förhållande till medmänniskor.

Värderingar är dynamiska, ständig formade av och formande för vår omvärld. Å ena sidan kan snabba teknologiska framsteg och ökad tillgång till information förändra vår uppfattning om världen, vilket också mer utdragna demografiska, institutionella eller historiska förändringar gör. Denna påverkan är dock inte ensidig eller alltid harmonisk. Ibland leder till exempel teknologins inflytande till ökad polarisering, där människor fastnar i sina egna filterbubblor och blir mindre toleranta mot avvikande åsikter. Å andra sidan spelar människors värderingar en avgörande roll i formandet av samhällets kultur och utveckling. Människors förtroende för varandra och institutioner är en grundläggande byggsten för stabila och effektiva samhällsinstitutioner. Tolerans gentemot olikheter, kreativitet och entreprenörskap främjar innovation och ekonomisk tillväxt. Frågan är om det är människors värderingar som påverkar samhället och dess institutioner eller samhället och institutionerna som påverkar människor?

## **Svenskars värderingar sticker ut**

Globalt sett dominerar fortfarande traditionella och konservativa värderingar som betonar gruppens betydelse framför individens. I en sådan miljö påverkas varje individ starkt av rådande kollektiva normer och beteenden inom familj, släkt och religion. De senaste decenniernas framgångsrika bekämpning av extrem fattigdom samt en ökande urbanisering har dock lett till en förskjutning från kollektiva till mer individuella och frihetliga värderingar - en utveckling som nu riskerar att bromsa in i takt med ökande geopolitiska spänningar och fler auktoritära styren i världen.

Befolkningsmässigt utgör Sverige tillsammans med övriga nordeuropeiska länder en relativt liten grupp vars starka individorienterade och självförverkligande värderingar sticker ut på den globala kulturkartan som World Values Survey regelbundet publicerar. I internationella jämförelser beskrivs Sverige som det land i världen där värderingar kopplade till sekularisering, valfrihet, självförverkligande, jämställdhet och medbestämmande värderas högst.

“Vi i Sverige har en värdegrund som skiljer sig väldigt mycket från de flesta andra länder i världen. Vi är ovanligt sekulariserade, toleranta och individualistiska. Samtidigt måste vi vara medvetna att vi är långt ifrån lagom, vi är i många andras ögon extrema.”

- Bi Puranen, framtidsforskare

Alltmer tilltagande diskussioner har förts, inte minst medialt, om frågor som på olika sätt rör identitet, exempelvis; religion, hbtqi+-frågor, invandring och stad/landsbygd. De skillnader i värderingar som vuxit fram vad gäller identitetsfrågor har även förstärkt polariseringen kring en rad andra viktiga frågor som till exempel globalisering, geopolitik och klimat/miljö. Människor kan visserligen vara djupt oeniga om materiella frågor, men när det rör identitetsfrågor, så känner båda sidor på den politiska skalan att ”de andra” helt enkelt hotar deras sätt att leva.

## **Transformationsbehov utmanar värderingar**

Vi befinner oss i en tid av omfattande omställningsprocesser för att möta århundradets samhällsutmaningar. EU vill behålla ledartröjan i klimatfrågan och makthavare talar engagerat om gemensamt ansvar att hejda den globala uppvärmningen. Radikala förändringar efterfrågas vilka kommer att påverka vårt sätt att leva och konsumera jordens resurser.

Samtidigt som allt fler är medvetna om förändringsbehovet, väcks också ett motstånd och misstro hos olika grupper i samhället. När människor inte anser att deras röster och perspektiv får gehör i det politiska samtalet kan misstro mot samhällets institutioner och dess företrädare uppstå.

Samhällets behov av transformation och ökade konservativa strömningar kan vara både samverkande och motsatta krafter. För att ta oss an stora utvecklingsområden som klimatfrågan, välfärden och gemensam säkerhet behöver vi stärka vår kollektiva förmåga att driva utveckling och samtidigt ta hänsyn till den oro och misstro som återfinns hos grupper i samhället. Dessa ”kollektiva ledaregenskaper” behöver utvecklas och tillämpas på såväl EU och nationell nivå som lokal och regional nivå.

I samhällsdebatten beskrivs det ofta som om vi lever i en extremt ideologiskt polariserande tid. Aktuell svensk forskning som studerar partipolitik tonar delvis ned denna beskrivning. I stället beskrivs vårt svenska partisystem i termer av hög men historiskt stabil polarisering på den materialistiska vänster-högerskalan. Samtidigt noterar forskarna i Sverige ett visst ökat ideologiskt avstånd i vissa värderingsfrågor som rör människors identiteter. I Sverige finns dock inte samma polarisering kring identitetsfrågor som i exempelvis USA och det är mycket möjligt att det mediala intresset för dessa frågor inte avspeglar vad flertalet människor står för. Framtidsforskarna på Kairos Future är också inne på att polariseringen kring identitetsfrågor kanske nått en ”peak” – i USA noteras att fler amerikaner vill söka politiska kompromisser och tar avstånd från politiska ytterligheter.

### Läs mer

- [World Value Survey. Kulturkartan \(iffs.se\).](#)
- [Demokratirådets rapport 2021: Polarisering i Sverige. ISBN 978-91-88637-56-7.](#)
- [Holmberg, S. & Rothstein B. \(2018\). Misstroendets lokalisering i höglitalandet Sverige.](#)
- [Tillväxtverket \(2019\). Utvecklingskraft i hela Sverige 2030 \(tillvaxtverket.se\).](#)



## Teknikutveckling

Digital teknik är verktyg, liksom alla verktyg kan det användas för att lösa problem eller skapa nytta och värde. Men de kan också orsaka skada och skapa splittring. Det som skiljer den nya tekniken från andra verktyg som mänskligheten har utvecklat är att dessa system i kombination med AI har förutsättningar att bli självgenererande och autonoma. Konsekvenserna av detta är svåra att förutse därför är det viktigt att det finns en medvetenhet om de potentiella risker och utmaningar som följer med utveckling.

Den tekniska utvecklingen går snabbt och det som vi betraktade som science fiction igår är verklighet idag. Den snabba hastigheten i utvecklingen som vi bevittnar just nu beror på att vi har haft betydande framgångar inom flera olika tekniska områden som till exempel AI och utvecklingen av kvantdatorer och 5G-nät. När dessa olika tekniker kopplas samman accelererar hela den tekniska utvecklingen. Debatten är polariserad och många tror att tekniken kommer att bidra till att vi kan hantera många av de komplexa utmaningar som vi står inför, medan andra tror att den medför så stora risker så att själva mänskligheten är hotad.

Den tekniska utvecklingen transformerar våra samhällen och den medför möjligheter att hantera många av de utmaningar vi står inför. Ny teknik kan bidra i hanteringen av klimatkrisen. Inom sjukvården kan det innebära att vi kommer att få tillgång till mer avancerade mediciner eller operationer eller att vi genom att analysera personliga data kan förebygga ohälsa på nya sätt. Inom skolan kan vi individanpassa undervisningen och erbjuda alla den bästa tillgängliga pedagogiken. Inom samhällsbyggnad kommer vi ha tillgång till smartare material och vi kommer att kunna bygga autonoma system som optimerar resursanvändande. De av oss som arbetar med kunskapsutveckling, analys eller med administrativa arbetsuppgifter ser redan idag potentialen i att låta våra digitala kollegor göra beräkningar, ge oss förslag till beslut och ta över tidsödande och tråkiga arbetsuppgifter.

## Utveckling på en oreglerad marknad

Den data som matas in och används i de stora datamodellerna kommer från oss användare. Det är inte bara visom söker på internet, internet söker oss. Så länge tillgången till teknik är ojämnt distribuerad kommer vi ha olika stor påverkan på informationsmodellerna. Det kommer därmed finnas en under- respektive överrepresentation i underlaget som i sin tur skapar skevhet i den bearbetade informationen som distribueras.

Det krävs enorma mängder data och omfattande datorkraft för att driva den tekniska utvecklingen. Idag är det ett fåtal aktörer som äger tillräckligt med data och har den datorkraft som behövs. Insynen i hur systemen tränas är starkt begränsad och företagen gör själva avgöranden om mänskliga värden som kodas i modellerna. De företag som driver teknikutvecklingen saknar de demokratiska processer som vi strävar efter i samhället i övrigt. Eftersom de agerar på en relativt oreglerad marknad har de en enorm makt att forma vårt samhälle. Utan regleringar kommer makten och inflytandet växa ytterligare.

“Teknikologi är en användbar tjänare men en farlig härskare.”

- Christian Lous Lange

## Att leva i en autonom värld

Under mänsklighetens historia har ständigt nya verktyg introducerats. Maskiner av olika slag har i moderna tider på många sätt underlättat såväl arbete som vardag för oss. Till slut blir dessa verktyg osynliga för oss och så självklara att vi inte kan leva utan dem. Fram till nyligen har de alltid varit styrda av människor. Nu håller detta på att förändras med mer autonoma system.

På samma sätt som appar och mobil uppkoppling förändrade beteenden för 15 år sedan kommer nya sätt att interagera med teknik förändra vår tillvaro framåt. Den interaktion som idag sker via skärmar och fysiska gränssnitt kommer att bli mer sömlös och intuitiv. Tekniken blir en förlängning av oss själva istället för något som ligger utanför oss. Sammantaget innebär att vi kan överlämna mer arbete till maskiner och på sätt skapa utrymme för annat värdeskapande, men utvecklingen medför också risker.



Idag ser vi hur teknik kan användas både för att sprida nya idéer och kunskaper men också för att sprida osanningar och skapa osäkerhet. Fram tills nu har det alltid varit människor som försökt påverka andra människor med eller utan teknik. En ny utveckling är AI:s förmåga att behärska språk och på så sätt generera beskrivningar av verkligheten. Vad kommer det att innebära för oss att leva i en värld där berättelserna om verkligheten inte längre är skapade av människor utan av maskiner? Vem eller vad kommer att forma vår världsbild och framtid? När detta kombineras med ökad kapacitet att mäta, följa och förutsäga våra beteenden och tankar kommer mer sofistikerade metoder för att påverka våra värderingar, beteenden och åsikter växa fram.

Vi behöver vara adaptiva som samhälle, skapa lagar och regler som gör att vi kan nyttja möjligheterna med ny teknik och fördela den möjligheten rättvist. Samtidigt behöver vi säkerställa att tekniken utvecklas på ett ansvarsfullt och etiskt sätt med hänsyn till exempelvis integritet, demokrati och mänskliga rättigheter. Just nu går inte lagstiftningen i takt med teknikutvecklingen. Det gör att vi varken kan utnyttja fördelarna till fullo eller få insyn i de processer som påverkar och omformar vårt samhälle.

### Läs mer

- [Yuval Noah Harari argues that AI has hacked the operating system of human civilisation \(economist.com\)](https://economist.com).
- [AI Index Report 2023 - Artificial Intelligence Index \(stanford.edu\)](https://stanford.edu).
- [What We See - Future Today Institute \(futuretodayinstitute.com\)](https://futuretodayinstitute.com).
- [EA Forum. AI Governance: Opportunity and Theory of Impact \(effectivealtruism.org\)](https://effectivealtruism.org).
- [Advanced artificial agents intervene in the provision of reward. Cohen, 2022, AI Magazine \(onlinelibrary.wiley.com\)](https://onlinelibrary.wiley.com).
- [Pause Giant AI Experiments: An Open Letter. Future of Life Institute \(futureoflife.org\)](https://futureoflife.org).
- [The first part of our study - Human, "4 Scenarios of a Future Life 2040". IAMA \(iamai.se\)](https://iamai.se).

# KAPITEL 2

## Tio trender

En trend är en pågående och långsiktig förändring i samhället. De utgör tydliga eller ibland anade mönster i utvecklingen. Det här är tio viktiga trender som kan påverka din kommun eller region fram mot år 2035.



## Demokratin utmanas

Sverige, tillhör tillsammans med våra nordiska grannar tillhör de länder som bedöms som funktionella demokratier vilka kännetecknas av fria och rättssäkra val, yttrandefrihet, föreningsfrihet, mänskliga rättigheter, fria medier och oberoende domstolar. Men även Sverige har sina utmaningar med sjunkande valdeltagande och stora ekonomiska, sociala och kulturella skillnader mellan olika samhällsgrupper

## Förtroendet minskar, hot och hat ökar

I valet 2022 gick valdeltagandet i Sverige ner för första gången sedan 2002. Det handlar visserligen om en liten minskning från ett mycket högt valdeltagande, men det som är särskilt oroande är de stora skillnader som finns mellan socioekonomiskt starka och svaga områden, där det kan skilja med mer än 50 procentenheter i valdeltagandet. Invånare med svaga socioekonomiska förutsättningar har mindre tilltro till den egna förmågan att påverka och lägre tilltro till att kommuner och regioner tar hänsyn till deras behov.

Även unga röstar i lägre utsträckning än äldre och pojkar i lägre grad än flickor. Unga är också i lägre grad representerade i de politiska församlingarna. Unga är dock fortfarande engagerade i politik och samhällsfrågor, men även här skiljer det sig åt mellan olika grupper, exempelvis är flickor mer intresserade än pojkar, unga med högutbildade föräldrar mer än unga med föräldrar med kortare utbildning, unga i storstad mer än unga på landsbygd. Undersökningar visar att det är svårt för unga att hitta vägar in i politiska sammanhang och att skolan sällan fyller den roll som den gjort tidigare som arena för möte mellan unga och politiker.

”Man ska vara medveten om att demokrati inte är, en gång för alla, huggen i sten. Demokrati är en levande materia som ständigt måste underhållas, förbättras, förändras, eller om du så vill, vårdas.”

– Anne-Marie Pålsson, svensk nationalekonom och politiker  
(DGS-TV Avsnitt 10, 20 januari, 2017)

Förtroendet för politiker har generellt gått ner något under de senaste valen men även här skiljer det sig mycket utifrån socioekonomiska förutsättningar hos olika grupper i samhället.

Det som ytterligare påverkar förtroendet för det demokratiska systemet i Sverige är olika desinformationskampanjer, såsom vaccinationsmotståndare under pandemin och Lagen om vård av unga-kampanjen, som de senaste åren påverkat en del gruppers förtroende för offentlig verksamhet och det demokratiska systemet.

Ökande hot, hat och välfärdsbrottslighet utgör ytterligare utmaningar för demokratin. Hot och hat förekommer i allt större omfattning mot förtroendevalda, tjänstepersoner, journalister, personer som är engagerade i civilsamhället med flera. Detta kan få effekten att fler avstår från att uttala sig och att den öppna dialogen begränsas.

Välfärdsbrottslighet riskerar att underminera vårt välfärdssystem på flera sätt, till exempel genom att ekonomiska resurser missbrukas, medarbetare utsätts för otillåten påverkan samt att skandaler och rättsfall undergräver förtroendet för det demokratiska systemet och dess representanter.

Välfärdsbrottslighet finns inom alla sektorer.

## **Det politiska landskapet förändras**

Det politiska landskapet har genomgått förändringar där nya majoriteter ibland sträcker sig över traditionella blockgränser, men där också allt fler styr i minoritet. Denna utveckling leder till ökad komplexitet när det gäller att förstå vem som är ansvarig och vilka som utgör oppositionen. Detta kan i sin tur försvåra medborgarnas förståelse för hur kommunen eller regionen styrs, de politiska beslutsprocesserna, och hur ansvarsutkrävandet kan ske.

## Demokratins framtid?

Det finns olika uppfattningar om demokratins framtid bland dagens forskare. Vissa menar att demokratin tar död på sig själv när väljare utser auktoritära ledare som manipulerar systemet inifrån. Dessa ledare tar kontroll över media och domstolar, samt skapar konflikter mellan samhällsgrupper. Konflikter som får lagförslag som inskränker friheter att upplevas som berättigade. Denna strategi inkluderar också att så tvivel om det offentliga samhällets förmåga.

Andra framhåller istället vår tids stora utmaningar, särskilt kring klimatförändringar. Dessa kräver samarbete på olika nivåer, från global till lokal. Då betonas vikten av ökat globalt ansvarstagande baserat på demokratiska principer, där nationer samarbetar för gemensamma lösningar och hållbarhet. Här spelar globala organisationer en nyckelroll som samordnare.

Detta perspektiv erkänner dock att inte allt kan lösas på internationell nivå. Här spelar kommuner och regioner en alltmer betydelsefull roll, där vissa redan går i spetsen genom en stark politisk vilja och en övertygelse om sitt ansvar för förändring. Samtidigt är medborgarnas engagemang och deras roll som förändringsaktörer av största betydelse. Fredliga protester och aktivt deltagande blir kanaler genom vilka medborgare kan påverka och driva förändring mot en mer inkluderande och hållbar framtid.

### Fakta

- Valdeltagandet 2022 var på 84,2 procent, det är en minskning på 3 procentenheter från valet 2018 som då låg på 87,2 procent i (SCB).
- The Economics 2022 visar att endast drygt 46 procent av världens länder bedöms ha ett demokratiskt system och bara ett 20-tal ses som helt funktionella demokratier.
- V-Dem (Göteborgs Universitet) i rapporten 2022 framkommer att 72 procent av jordens befolkning nu lever i en autokrati och på global nivå har utvecklingen av demokrati gått tillbaka till 1986 års nivå.
- LVU-kampanjen - LVU står för Lagen om vård av unga. Omfattande kampanjer som gick ut på att Sverige systematiskt tvångsomhändertog barn från muslimska föräldrar.

## Reflektionsfrågor

- › Hur arbetar vi med att utveckla strategier för att möta demokratiska utmaningar i vår kommun/region?
- › Hur kan vi öka deltagandet och representationen av olika samhällsgrupper och perspektiv i våra beslutsprocesser?

### Läs mer

- [Democracy Index 2020](#).
- [Varieties of Democracy \(V-Dem\)](#).
- [SOM-institutet, Göteborgs universitet](#).
- [Välfärdsbrott mot kommuner och regioner, Brå](#).
- [Politikernas trygghetsundersökning 2021, Brå](#).
- [Hot mot det demokratiska samtalet - forskarantologi, SKR](#).
- [Fokus 21: Vilja att förändra, mucf](#).



## **Samhällskontrakt under omförhandling**

Ett starkt samhällskontrakt, det vill säga ansvarsfördelningen mellan det offentliga och individen, är en grund för den välfärd Sverige har idag. Utgångspunkten är medborgarnas tillit till politiker och att de demokratiska institutionerna skapar en välfärd som innebär en grundläggande trygghet och livskvalitet för alla. Allt fler röster har höjts som ifrågasätter om det offentliga verkligen klarar av att utföra sin del av samhällskontraktet. Allt fler resursstarka medborgare ordnar sin välfärd genom privata alternativ.

## **Statlig styrning i en decentraliserad samhällsmodell**

Sveriges decentraliserade samhällsmodell innebär att kommuner och regioner har ett brett och omfattande uppdrag när det gäller välfärd, samhällsutveckling och demokrati. Den kommunala sektorns roll och betydelse har djupa historiska rötter och grundar sig på lång erfarenhet av att självstyrelsen stärker demokratin och att verksamheten blir mer effektiv när den utformas utifrån lokala förutsättningar och behov. Samtidigt är Sverige en enhetsstat där staten har ett övergripande ansvar och avgör självstyrelsens gränser. Statens styrning innebär därför alltid en avvägning mellan nationella värden och de värden som förverkligas genom den kommunala självstyrelsen. I dagens samhällsdebatt beskrivs ofta den kommunala självstyrelsen som ett problem som bör rättas till genom ökad statlig styrning. Man bortser då från att styrningen under flera decennier blivit alltmer omfattande och detaljerad och att detta fått en rad negativa konsekvenser.



Undersökningar visar att individualiseringen i Sverige ökar och att välfärdssystemet har lagt grunden för detta. Den ökade individualiseringen i kombination med ökad kunskapsnivå bland invånarna driver upp krav och förväntningar på omgivningen. Förväntningar på valfrihet, snabbhet och individuell service innebär även anpassning och ökade krav på de tjänster och den service som förmedlas via stat, kommun eller region.

“Samhället fungerar genom att man kombinerar möjligheter med ansvar.”

- Tony Blair, föredetta ledare för brittiska labourpartiet och premiärminister för Storbritannien 1997-2007

Välfärden ger individer ökad frihet och möjlighet att forma sina liv genom vård, förskola, gratis skola och äldreomsorg. Samtidigt höjs allt fler röster som ifrågasätter om det offentliga kan upprätthålla sin del av samhällskontraktet, och allt fler resursstarka medborgare ordnar sin välfärd privat. Detta ställer krav på kommuner och regioner att på ett annat sätt än tidigare förändra den offentliga kulturen från att göra för människor till att göra med människor.

## **Samhällskontrakt för hållbarhet**

I det svenska offentliga systemet har kommuner och regioner ett tydligt ansvar för att driva och utveckla sina verksamheter och att utföra de uppgifter som de är ålagda. Men även väl utvecklade styrsystem behöver möta de utmaningar som samhället står inför och forskare lyfter fram att det krävs en mer holistisk utgångspunkt där hänsyn tas till ekonomiska, ekologiska och sociala utvecklingsbehov, som ingen kommun kan lösa själv. Agenda 2030 mål 17 om partnerskap, som innefattar behovet av att utveckla ett aktivt samarbete med olika aktörer i samhället för att gemensamt åstadkomma den omställning som krävs för jordens fortlevnad, blir därför viktig.

När fler och mer komplexa uppdrag åläggs kommuner och regioner samtidigt som personella och ekonomiska resurser minskar, utmanas samhällskontraktets hållbarhet. Kan arbetet med ett nytt samhällskontrakt leda till att hitta former för hur det offentliga samverkar med medborgare, föreningsliv, näringsliv och forskning på nya sätt för ett hållbart samhälle?

## Reflektionsfrågor

- › Hur tar vi vara på det lokala självstyret i vår organisation?
- › Hur involverar vi olika aktörer i samhället för att skapa ett hållbart samhälle?
- › Vad skulle ett nytt samhällskontrakt innebära för oss?

### Läs mer

- [Statlig styrning och lokalt självstyre, SKR.](#)
- [Självstyrelse - värd att värna, SKR.](#)
- [Lokala självstyret: en historisk tillbakablick, SKR.](#)



## **”Tyckonomin” breder ut sig**

Det finns en tendens att ge större vikt åt individers eller grupperings åsikter snarare än att förlita sig på vetenskaplig forskning, expertis eller objektiv evidens. Det kan i sin tur leda till att sanning och fakta blir relativiserade och att beslut och åtgärder baseras på personliga preferenser eller populära åsikter snarare än på grundlig analys och verifierad kunskap. I den offentliga sfären kan utvecklingen påverka rättssäkerheten och öka riskerna för korruption.

De gemensamma verklighetsbilderna blir färre samtidigt som begrepp som ”fakta” och ”kunskap” ifrågasätts. I sociala medier ges individers egna erfarenheter, åsikter och känslor stort utrymme i förhållande till forskning och beprövad erfarenhet. Allt fler får också underhållning, information och nyheter genom digitala kanaler som är ”skraddarsydd” för specifika målgrupper. Detta gör att bilderna av verkligheten anpassas efter vilka grupper vi ingår i. De digitala filterbubblorna bidrar till åsiktpolarisering, att näthatet ökar och att förståelsen för varandra minskar.

Det mer snabbväxande medielandskapet innebär att maktförhållanden i samhället delvis förändras, samtidigt som det blir svårare att urskilja och identifiera vilken information som är sann eller falsk. De tekniska framstegen gör det allt lättare att förpacka desinformation på ett sätt som ser äkta ut och i många mediekkanaler premieras starka känslor framför resonerande analys. Att skapa förtroende för sin person, organisation eller företag blir allt viktigare – och mer komplext.

Utvecklingen riskerar att minska tilliten och toleransen gentemot andra i samhället och försvårar möjligheten att få till den samverkan och det nätverkande som vi är i behov av för att lösa komplexa utmaningar.

Mycket av människors tänkande handlar om att knyta an till andra människor, inte söka efter sanningen. Utifrån vad vi känner, så tycker vi och säger det som hjälper oss att bli omtyckta av den grupp som vi identifierar oss med. Det vetenskapliga förnuftet är på många sätt främmande för vårt spontana tänkande. Vi måste tränas i det, övas in i det. Därför behövs inte alltid mer fakta och information, utan tillfälle att reflektera och kritiskt granska, för att vidga våra perspektiv. Det behövs även offentliga mötesplatser och andra sammanhang där människor från olika grupper i samhället kan mötas. Frågan är om dessa mötesplatser har blivit fler eller färre.

### **Tyckonomin finns även i den offentliga sektorn**

Tyckandet och känslor har också trängt in i den offentlig sfären samtidigt som sektorn varit föremål för ett antal strukturella förändringar som påverkat rättssäkerheten och ökat riskerna för korruption.

De senaste 30 åren har välfärdssektorn förändrats, exempelvis genom ökad valfrihet samt möjlighet att bedriva välfärdsverksamheter på entreprenad och med vinstsyfte. Detta har förändrat sektorns drivkrafter och risken för målkonflikter mellan dessa drivkrafter och den traditionella ämbetsmannarollens ideal om likabehandling har ökat.

Forskning från SNS visar att svenska politiker genrellt har nått sin position för att de är kompetenta och förhållandevis representativa för samhället. Samtidigt har gränserna mellan de demokratiska institutionerna och näringslivet grumlats. Personer rör sig utan karenstid mellan förtroendeuppdrag, experttjänster på myndigheter och konsultuppdrag inom den privata sektorn – ofta inom samma sakområde. Vilken praktisk roll har band och kopplingar bakåt till företag och organisationer för människor i demokratins tjänst?

Det finns även tecken på en ökad politisering såväl mot som inom tjänstemannakåren i den offentliga sektorn, vilket också kan bidra till att undergräva samhällsinstitutionernas förtroende. Det kan handla om förtroendevalda som påverkar tjänstepersoners tjänsteutövning på sätt som utmanar ämbetets principer om saklighet, opartiskhet och likabehandling, men också om tjänstepersoner som i ökande utsträckning driver frågor utifrån ett personligt engagemang och eget tyckande. Vilket ibland kan komma i

konflikt med politiska beslut och viljeriktningar. Fler förtroendevalda än tidigare får också uppdrag utan tidigare erfarenhet av den kommunala och regionala demokratin.

Enligt en dansk studie har kunskapen om ämbetsmannarollen också minskat bland tjänstepersoner. Betydelsen av att vara oväldig, det vill säga att följa lagar och regler och behandla medborgarna lika och inte på något sätt ge någon eller några en positiv särbehandling, är inte längre självklar.

### **Utveckla bättre verktyg för att bekämpa desinformation**

I takt med ökad tillgång till online-information blir behovet av källkritik och förmågan att särskilja mellan sann information och desinformation allt mer betydelsefullt. Framtiden kommer sannolikt att präglas av intensifierade ansträngningar för att utveckla bättre verktyg och metoder för att bedöma informationskvalitet och bekämpa desinformation. Det kommer även att vara en ökad betoning på utbildning i och medvetenhet om källkritik och informationshantering.

”Två grundläggande aspekter av offentlighetens kultur måste återupptäckas och utvecklas i nya former. Det första är dess funktion att vara grupp- och gränsöverskridande. Det andra är dess uppgift att utveckla vår förmåga att se förbi den egna ståndpunkten.”

- Anders Ekström, professor i idé- och lärdoms historia vid Uppsala universitet

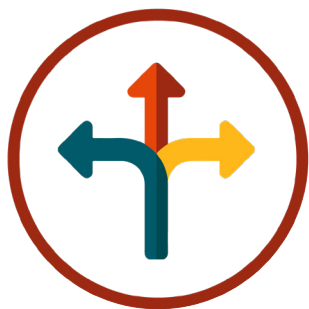
När det gäller expertis kommer den snabba utveckling inom olika kunskapsområden göra det svårt för enskilda experter att hålla sig uppdaterade inom sina specialområden. Samtidigt kommer det att fästas en ökad vikt vid tvärvetenskaplig kunskap och samarbete över olika discipliner för att adressera komplexa utmaningar. Framtidens kunskap kommer därmed att betona inte bara specialisering utan också förmågan att integrera kunskap från olika områden.

## Reflektionsfrågor

- › Vad kommer att hända med samhället om vi inte längre kan lita på den information som kommer oss till del?
- › Vad skulle det innebära för er kommun/region?

### Läs mer

- Ingrid Carlberg, "Marionetterna" (Norstedts).
- Philip Tetlocks, "Superprognostik" - Konsten att förutsäga framtiden (Daidalos).
- [Hvornår må embedsmænd tænke politisk? \(kl.dk\)](#).
- [SNS, Vem blir politiker? \(sns.se\)](#)



## Fler vägar till kunskap

Under 1900-talets slut sades vi lämna industrisamhället bakom oss och bli ett kunskapssamhälle. Arbetslivet blev mer beroende av formell kunskap, fler i befolkningen genomgick utbildning på eftergymnasial nivå, men behoven börjar nu förändras igen. Arbetslivet har blivit mer kunskapsintensivt och i takt med snabba förändringar på arbetsmarknaden behövs löpande vidareutbildningar för att individer ska vara efterfrågade.

## Utbildningsstrukturer i förändring

Strukturen på utbildningssystemet har varit sig lik under lång tid. Efter grundskola följer gymnasial utbildning och därefter högre utbildning. Högskolesektorn har varit en tillväxtbransch sedan högskolereformen 1977. Allt fler lärosäten har inrättats, idag har vi över 20 stycken i ett relativt litet land. Lärosätenas uppdrag är att ge utbildning, bedriva forskning och att samverka med det omgivande samhället. De har också haft den självklara rollen som slutlig auktoritet rörande kunskap och förvaltare av vårt samlade vetande.

Över hela världen har lärosätens förmåga att möta samhällsuppdraget diskuteras kritiskt under de senaste 10–15 åren. Avståndet mellan teoretisk högre utbildning och yrkespraktik sägs ha blivit för stort. Det finns dessutom en diskussion om överutbildning i samtliga OECD-länder. Arbetslivet har visserligen blivit mer kunskapsintensivt, men inte i sådan utsträckning att akademisk utbildning alltid är nödvändigt, eller ens önskvärt. Akademisk utbildning, som hittills setts som en säker investering för rörlighet över klassgränser, hög lön/goda livsinkomster och social status, ger inte längre med självklarhet en sådan utdelning för individen. Överutbildning förknippas därför också med potentiell social oro då unga människor med (kanske flera) akademiska utbildningar inte hittar sin plats i arbetslivet och samhället.

Allt fler yrken har akademiserats. Att utöva yrket kräver att individen ska ha genomgått utbildning, och tagit examen, på högskolenivå. Många akademiska utbildningar har också förlängts och blivit mer teoretiskt inriktade. Detta gäller bland andra för många av välfärdssektorns yrken, som lärare, socionomer och sjuksköterskor. Men med minskande ungdomskullar finns det färre att rekrytera till högre utbildning.

Nyexaminerade studenter är utifrån ett arbetsgivarperspektiv i mindre grad utbildade för det arbetsliv de går ut i och efterfrågan på andra utbildningsupplägg ökar. Arbetsinnehållet i olika yrken, och vilka kompetenser och färdigheter som studenter behöver, ändras snabbt. Samtidigt som fler än någonsin deltar i högre utbildning finns det en matchningsproblematik – för få utbildas för yrken där det finns stor efterfrågan och allt fler yrken klassas som så kallade bristyrken. Detta beror på att under lång tid har den högre utbildningen utformats utifrån studenternas efterfrågan, och inte arbetslivets behov. Dessutom har det i takt med pensioneringar uppstått en rad bristyrken, inte sällan inom praktiska yrkesområden.

”I en tid av drastisk förändring tillhör framtiden dem som lär sig. De fullärda finner att de är utrustade för att leva i en värld som inte längre finns.”

- Eric Hoffer

Dessutom behövs återkommande utbildning under arbetslivets gång, utbildning som inte erbjuds i tillräckligt stor omfattning. Fristående kurser är i allmänhet inte alls utformade utifrån arbetslivets behov utan baseras på vilken profil och personalkompetens enskilda lärosäten har. Utbildningsformen yrkeshögskola är ett försök att möta behov som traditionell högre utbildning inte möter. Jämfört med vanlig högskoleutbildning har individer som genomgått YH-utbildning en mycket hög etableringsgrad.

### **Allt mer kunskap för allt fler**

Idag publiceras stora mängder forskningsresultat samtidigt som kvaliteten allt mer ifrågasätts. Verkligt nyskapande forskning och radikal innovation återfinns dessutom ofta utanför akademien, i näringslivet och övriga delar av den offentliga sektorn. Lärosätenas urgamla monopol på kunskapsproduktion ifrågasätts därför. Den globala rörelsen mot öppen vetenskap, där forskningsresultat och vetenskaplig information tillgängliggörs både inom och utanför forskarsamhället, förstärker detta.



Sverige ligger efter andra EU-länder i omställningen till öppen vetenskap. Universitetsbibliotekens databaser och publikationer är exempelvis inte självklart tillgängliga för regioner och kommuner, så sjukhusbibliotek och folkbibliotek kan inte fungera optimalt som en öppet tillgänglig infrastruktur för lärande och kunskap. Spridningen av kunskap och möjligheter till väl underbyggt beslutsfattande inskränks av detta.

## Reflektionsfrågor

- › Hur kan lärande erbjudas för att bättre möta ett kontinuerligt kompetensutvecklingsbehov under yrkeslivet?
- › Hur kan utbildningssystemet anpassas för att vara mer flexibelt och responsivt gentemot förändringar i arbetslivets krav och behov?
- › Hur kan en bättre balans mellan teoretisk utbildning och praktisk kompetens främjas?

### Läs mer

- [Universitetskanslersämbetet UKÄ. Årsredovisning 2022 \(uka.se\).](#)
- [Välfärdens kompetensförsörjning \(skr.se\).](#)
- [Gribbe, Johan \(2022\). Förändring och kontinuitet - reformer inom svensk högre utbildning och forskning 1940-2020, Stockholm: Universitetskanslersämbetet UKÄ.](#)
- [Hallonsten, Olof \(2022\). Where did all the money go? Funding, personnel and expenditure in Swedish universities and colleges 2001-2021, i Quality in Higher education, Routledge \(lup.lub.lu.se\).](#)
- [Reformkommissionen, Danmark. Samtliga rapporter men i synnerhet Nye Reformveje 1 \(2022\) om högre utbildning och livslångt lärande \(reformkommissionen.dk\).](#)
- [Turchin, Peter \(2023\). End times: Elites, counter-elites and the path of political disintegration, Penguin.](#)



## Demografiska utvecklingen utmanar

Den demografiska utvecklingen visar att kommuner och regioner har flera tuffa år framöver. Antalet invånare över 80 år ökar med nästan 50 procent de närmsta tio åren, vilket kommer att öka behoven av välfärdstjänster som sjukvård och äldreomsorg. Samtidigt ökar antalet personer i arbetsför ålder blygsamt under samma period. De demografiska förutsättningarna skiljer sig rejält åt över landet. När arbetskraften inte räcker till går det inte att möta kompetensutmaningen enbart genom att rekrytera fler.

## Den omvända pyramiden - fler äldre och färre barn

Idag har cirka 25 procent av arbetskraften yrken inom välfärden i kommuner och regioner. Det kommer att behövas många nya medarbetare de kommande tio åren. Totalt sett behöver kommuner och regioner anställa omkring 410 000 personer på grund av befolkningsutvecklingen och för att ersätta pensioneringar fram till år 2031 – om ingenting förändras. Antalet medarbetare behöver främst öka inom äldreomsorgen och sjukvården vilket beror på att den snabbast ökade befolkningsgruppen finns bland de över 80 år. Samtidigt som gruppen äldre ökar beräknar SCB att antalet barn och unga minskar de kommande åren. Det är framförallt barn och unga upp till 15 år som förutspås att minska i antal. Under första halvåret 2023 är antalet födda barn det lägsta på 20 år och i 193 av landets kommuner har barnafödandet minskat, vilket kommer minska behoven av förskola och skola.

Antal sysselsatta kommer att öka betydligt långsammare under kommande tioårsperiod jämfört med de senaste tio åren. Fram till år 2031 beräknas gruppen i arbetsför ålder 20–66 att öka med drygt fyra procent, vilket motsvarar en ökning med omkring 253 000 personer. Med den förändrade demografin och tillkommande behoven skulle kommuner och regioner (inklusive privata utförare) behöva drygt 50 procent av sysselsättningsökningen för att behålla dagens personaltäthet. Bara äldreomsorgen

behöver rekrytera drygt en tredjedel av den tillkommande arbetskraften för att bibehålla den nuvarande personaltätheten fram till år 2031. Samtidigt som det finns enormt behov inom välfärden uppskattar näringslivet, å sin sida, att de behöver cirka 70 procent av de nytillkomna i sysselsättning. Dessutom planeras andra offentliga ambitionshöjningar inom såväl försvaret som polisen och rättsväsendet. De demografiska behoven kan alltså inte lösas genom rekrytering.

“Välfärden måste stärkas utan personal som inte finns. Också som väljare och välfärdsconsument bör vi möta varje förslag att stärka välfärden med mer personal med motfrågor: Hur ska ni locka sökande? Var ska de tas ifrån?”

- Stefan Fölster, DN debatt 8/9 2023

I gruppen arbetsför ålder kommer ökningen de kommande åren främst ske bland de yngsta (20–24 år) och de äldsta (60–66 år). Det innebär att en stor del av tillväxten i den arbetsföra befolkningen framöver finns bland personer som har relativt kort arbetslivserfarenhet och som i större utsträckning kommer att studera under delar av tioårsperioden, samt äldre personer med lång arbetslivserfarenhet. I gruppen äldre i arbetsför ålder kan man se två olika tendenser. En är att fler övergår till att arbeta deltid eller gå i tidig pension, den andra tendensen är att allt fler arbetar efter pensionsåldern. Yngre äldre kan bli en värdefull tillgång. Många 60-plussare kan tänka sig att bli en jobbonär, det vill säga kombinera arbete och pension. Om trenden håller i sig kommer snart närmare en fjärdedel i åldersgruppen 65–74 år att vara aktiva på arbetsmarknaden. Det är dock ojämnt fördelat vilka som väljer att jobba vidare efter pensionering. Det är nästan dubbelt så vanligt att män arbetar efter pensionsåldern än att kvinnor gör det. En orsak till det är att kvinnor oftare är i yrken med en mindre flexibel arbetssituation, till exempel med schemalagd arbetstid. Bland jobbonärerna är det dessutom betydligt vanligare att de har lång utbildning. Inkomstskillnaderna inom gruppen pensionärer kan därför komma att öka ytterligare i framtiden.

### **Olika förutsättningar i landet**

De demografiska förutsättningarna skiljer sig över landet. Under första halvåret 2023 ökade folkmängden i 128 kommuner medan den minskade eller var oförändrad i de övriga kommunerna. Redan idag finns stora skillnader i befolkningens sammansättning vilket kommer bestå kommande år.

På många håll finns en åldrande befolkning i kombination med stor utflyttning. Landsbygdskommuner har i samtliga län en högre andel äldre än andra kommuntyper. När det på nationell nivå talas om en relativt låg ökning av de i arbetsför ålder är verkligheten för många mindre och medelstora kommuner snarare en minskning av personer i arbetsför ålder. I två av tre kommuner minskar antalet personer i arbetsför ålder.

Invandringen och omflyttningen av yngre vuxna är de huvudsakliga drivkrafterna bakom den demografiska utvecklingen i hela landet. Samtidigt skapar rörligheten en obalans mellan antalet kvinnor och män och dessutom en skev åldersfördelning utanför städer. Det får konsekvenser för arbetsmarknaden och samhällsutvecklingen i stort, men även för en hållbar demografisk utveckling regionalt och lokalt. Det är bara städer och storstadsregioner som har en någorlunda balanserad könsfördelning.

### **Nya förväntningar och behov kräver nya arbetssätt**

Gruppen äldre som förutspås öka mest kommer sannolikt inte ha samma behov eller förväntningar som dagens äldre. Många äldre lever ett friskt och aktivt liv högt upp i åldrarna och kommer ställa andra kvar på offentliga tjänster. Det kan handla om ökade möjligheter av individuella val och digitala lösningar. Dessutom bidrar flera av de äldre med arbetskraft vilket kan skapa nya krav och behov från åldersgruppen. Hälsan bland äldre som grupp försämras väsentligt när de kommer upp i högre åldrar, både fysiskt och inte minst psykiskt. Ensamhet är en stor utmaning hos de allra äldsta.

När arbetskraften inte räcker till går det inte att möta de demografiska utmaningarna och nya behoven enbart genom att rekrytera fler. Utmaningarna kräver att vi inom offentlig sektor testar saker som vi aldrig gjort förut och funderar över vilka uppgifter som den offentliga sektorn inte ska eller kan göra i framtiden. Förutom att satsa på att bibehålla medarbetare och tillvarata samt utveckla kompetensen hos befintliga medarbetare kommer andra arbetssätt, välfärdsteknik, samverkan och attityd vara ett ständigt aktuellt arbete.

## Reflektionsfrågor

- › Vilka förväntningar och behov har äldre på framtidens välfärdstjänster?
- › Hur anpassningsbar är din organisation att ställa om resurser utifrån demografiska behov och nya förväntningar?
- › Finns det uppgifter ni kan sluta göra i din organisation?

### Läs mer

- [Välfärdens kompetensförsörjning, SKR.](#)
- [Livet som jobbonär lockar allt fler äldre, forskning.se.](#)
- [Tillstånd och trender - Regional tillväxt 2022, Tillväxtverket.](#)
- [Barnafödandet i Sverige, SCB.](#)
- [Ekonomirapporten, maj 2023, SKR.](#)



## AI förändrar arbetslivet

Maskiner kan nu hantera komplexa uppgifter och komplettera eller till och med överträffa mänskliga förmågor inom vissa områden. Medan detta skapar möjligheter för ökad effektivitet och produktivitet, väcks också frågor om arbetslöshet och människans framtida roll i arbetslivet. Det är dags att reflektera över hur vi vill forma och förhålla oss till denna tekniska revolution.

### AI – din nya kollega?

Mängden data växer snabbt samtidigt som vår förmåga att bearbeta denna data blir starkare. Utvecklingen accelererar och stöper om branscher och sektorer i en rasande takt. Teknisk utveckling inom artificiell intelligens har tagit stora kliv framåt, med självlärande system som minskar beroendet av mänsklig inblandning. Maskiner och datorer är inte bara begränsade till förprogrammerade uppgifter, de kan också hantera komplexa arbetsuppgifter som liknar eller överstiger mänskliga förmågor. I samband med att generativ AI har tillgängliggjorts har det blivit allt mer uppenbart att vårt arbetsliv är under förändring.

Tekniken kommer kunna stödja och förstärka den mänskliga förmågan. Genom att vi får tillgång till en enorm mängd bearbetad information och data kommer vi kunna förbättra vårt beslutsfattande och vår problemlösningsförmåga. Yrkesroller förändras då människor i högre utsträckning övervakar och validerar maskinens arbete och snarare behöver stå för etiska överväganden, värderingar och beslutsfattande.

Redan idag kompletterar AI människan inom områden som dataanalys, kundtjänst, handlägningsprocesser, översättning, underhåll för infrastruktur och VA-frågor och dokumenthantering. Vi börjar också se fler integrerade stöd inom ekonomi- och budgethantering, tillstånds- och ansökningsprocesser samt övervakning. Även inom områden som exempelvis riskbedömning och förebyggande insatser kompletterar AI människan.

Sedan några år tillbaka används AI i delar av den offentliga verksamheten, kanske mest i form av avgränsade enkla uppgifter eller som testverksamhet. Inom vissa områden, som exempelvis att tolka röntgenbilder och ultraljud, är AI en naturlig del i arbetsprocessen. Även om användningen av generativa AI-modeller, för att skapa till exempel texter och bilder, inte ännu är att betrakta som ett etablerat verktyg inom offentlig sektor, kommer kunskapsautomationen att förändra många tjänstemannayrken inom en snar framtid. Kompetensbristen utgör en stark drivkraft för tillämpningen av AI inom just offentlig sektor. Genom att lämna över arbetsuppgifter till maskiner och förändra våra arbetssätt finns goda möjligheter att vi kan klara att erbjuda välfärd till en allt större målgrupp med färre medarbetare.

En potential med ny teknik, ökad analysförmåga och större informationsmängder är också att vi blir bättre på att förutsäga behov, se problem och möjligheter. Det kan exempelvis handla om insamling och analys av opinionsdata från sociala medier och andra digitala plattformar för att få en bättre förståelse för medborgarnas behov och preferenser. Rätt nyttjad kan det bli ett viktigt verktyg för att arbeta förebyggande och därmed minska behov av välfärdstjänster. Men också att vi kan möta invånarnas behov med större precision.

”Varje diskussion om framtida teknologi borde börja med oss själva och våra behov. Först när vi har frågat oss själva vilket framtida samhälle som skulle vara önskvärt och människovärdigt kan vi i nästa steg ställa frågan om vilket slags teknologi vi behöver utveckla för att närma oss detta mål.”

- Håkan Lindgren, journalist, DN 2021-12-12

## **AI som frälsare eller hot?**

Parallellt med att många branscher sätter sitt hopp till AI-tillämpningar för att öka sin produktivitet finns också en oro över att utvecklingen riskerar att skapa arbetslöshet genom att ta över mänskligt arbete helt och hållet. Historiskt har teknisk utveckling inte lett till färre arbetstillfällen, snarare tvärtom. Men med AI:s intåg i arbetslivet menar vissa att det trots allt finns risk för detta. När en generativ AI-modell genomförde det amerikanska juridiktestet, bar exam, nådde modellen högre resultat än majoriteten av studenterna. Den tidiga automatiseringen handlade om enkla och repetitiva arbetsuppgifter, men detta är ett exempel på att den nya tekniken kommer att kunna ersätta arbetsuppgifter som hör till yrken som kräver lång akademisk utbildning.

En faktor som driver AI utvecklingen framåt är ambitionen att skapa artificiell generell intelligens (AGI). Till skillnad från smal AI som är programmerade för att utföra en specifik uppgift, till exempel generera text, har AGI potential att bemästra flera olika områden och anpassa sig till nya situationer och lösa problem på liknande sätt som en människa gör. När detta blir verklighet så kan maskiner i princip ersätta många olika yrken. Inför denna utveckling behöver vi ställa oss frågor om vad människans roll kommer att bli i ett samhälle som inte kräver mänsklig arbetskraft. Vilket samhälle vill vi ha? Vad vill vi göra med vår tid? Vad har vi idag som är meningsfullt och unikt som vi vill bevara och utveckla i framtiden?

### Reflektionsfrågor

- › Inom vilket område i din verksamhet tror du att AI har störst möjlighet att frigöra tid?
- › Vad tror du krävs för att din organisation ska vara redo för att använda AI?
- › Hur tror du att patienter eller elever reagerar på att få råd och information från en AI-assistent istället för en läkare eller lärare?
- › Vad tror du att dina barnbarn kommer att sysselsätta sig med som vuxna?

#### Läs mer

- [Google "We Have No Moat, And Neither Does OpenAI" \(semianalysis.com\)](https://semianalysis.com).
- [The Future of Work: Augmentation or Stunting? \(link.springer.com\)](https://link.springer.com).
- [EU AI Act: first regulation on artificial intelligence, European Parliament \(europa.eu\)](https://europa.eu).
- [Undersökning: AI är en samhällsfråga \(novus.se\)](https://novus.se).
- [AI kan ersätta även kvalificerade yrken, Uppsala universitet \(uu.se\)](https://uu.se).
- [Technological change and the Swedish labor market, FAU Working paper 2020:19 \(ifau.se\)](https://ifau.se).
- [Hur påverkar AI framtidens arbete? Institutet för Framtidsstudier. Institutet för Framtidsstudier är en självständig forskningsstiftelse som främjar framtidsperspektiv i forskning och samhällsdebatt \(iffs.se\)](https://iffs.se).





## Autonoma system med eller utan människa

Den fjärde industriella revolutionen suddar ut gränserna mellan de fysiska, digitala och biologiska världarna. Olika teknologier kombineras och får nya kraftfulla användningsområden. Maskininlärning, AI och användning av stora datamängder står i centrum. Utvecklingen går snabbt och kommer ha stor inverkan på kommuner och regioners verksamhet.

## Utvecklingshastighet gör framtiden oviss

Integrationen mellan människa och maskin, representerar både en fascinerande och skrämmande framtid där teknologi och mänsklig potential samverkar för att skapa ökad effektivitet, kreativitet och livskvalitet.

Samspelet mellan människa och maskin har potential att revolutionera hur vi arbetar, kommunicerar och upplever världen omkring oss. Men vi får se upp. Nya effektiva teknologier kan även användas i syfte att destabilisera och förstöra.

Samspelet med maskiner är inget nytt för människan. Genom århundraden har framsteg inom forskning och teknik bidragit till ökad produktion, välbefinnande och livskvalitet. I en nära framtid kommer personal i kommuner och regioner ha olika former av AI-assistenter i sin arbetsmiljö. Dagens AI är framförallt bra på att identifiera mönster i stora mängder data och presentera underlag. Människor däremot har förmågan att förstå och bestämma vad som sedan ska göras genom att tillämpa mänskliga värderingar. Än så länge är våra värderingar och kunskap en avgörande faktor vid beslutsfattande. Frågan är hur det ser ut om tio år.

## **Ju mer data desto bättre behandling**

Hälso- och sjukvården påverkas av den snabba utvecklingen inom forskning och läkemedelsutveckling. Detta illustrerades då vaccin för Covid-19 togs fram på rekordtid genom så kallad mRNA-teknik. Men även om vaccinet fanns så bromsades vaccineringen i vissa länder av bristande social tillit. Tekniska innovationer fungerar inte i ett vakuum. Det krävs ett samspel mellan politik, teknik, juridik, ekonomi och acceptans hos befolkningen för att nya lösningar ska kunna tas i bruk och spridas.

I den traditionella vården kommer insatserna bli alltmer skräddarsydda efter individuella förutsättningar. Genom så kallad precisionsmedicin kan behandling anpassas till patientens egna förutsättningar och behov. Precisionsmedicin kan ta hänsyn till genetiska och icke-genetiska faktorer (ålder, kön, medicinska värden, levnadsvanor med mera). Behandling genomförs med nano-läkemedel som anpassas till individer på molekylär-nivå vilket även minskar riskerna för oönskade bieffekter.

Precisionsmedicin bygger på tillgång till tiotusentals individers data för att kunna förstå vilken behandling individen ska ha. För detta måste vi kunna dela data, både nationellt och internationellt. Här behöver både kommuner och regioner, tillsammans med staten och systemleverantörer, fortsätta arbetet med att möjliggöra delning av data. Både juridik, informatik och teknik behöver förändras för att möjliggöra nästa generation av nationell digital infrastruktur för delning av data där fler tillämpningsområden och behov tillgodoses än vad dagens vårdssystem och infrastruktur klarar av.

Ett databaserat arbetssätt bidrar även till mer proaktiva insatser inom områden som hälsa, utbildning, socialtjänst. Detta bygger på att vi i större utsträckning delar användardata i olika nätverk och sammanhang. Genom screening av riskfaktorer kan tidiga förebyggande insatser bidra till ökad livskvalitet för olika delar av befolkningen. Genom att dela data med vården kan vi tidigt upptäcka avvikelser eller risker och ingripa innan vi hunnit bli sjuka.

## **Teknikutveckling i samspel med etik och säkerhet**

Integrationen mellan människa och maskin väcker viktiga frågor om säkerhet, integritet och etik. Högt ställda krav på regelverk som skyddar användares rättigheter och säkerställer ansvarsfull användning av teknologin behöver balanseras mot de nyttor och den effektivitet som innovationer kan bidra med.

”För att artificiell intelligens ska vara riktigt smart måste den respektera mänskliga värden, inklusive integritet. Om vi gör fel är farorna djupgående.”

- Tim Cook, VD för Apple

Tempot i teknikutvecklingen utmanar samhället och den offentliga förvaltningens traditionella arbetssätt. Inom forskningen talar man om ”pacing problem”, på svenska taktproblem. Begreppet avser skillnaden i hastighet mellan den snabba teknikutvecklingstakten och den ofta trögrörliga regulatoriska processen. När teknikutveckling och spridning sker snabbare blir det svårare för reglerare att hinna följa och förstå den nya tekniken som ska regleras. Som ett svar på denna utveckling har allt fler länder börjat med regulatoriska sandlådor och policy-labs som ett försök att utveckla den regulatoriska processen och kunna testa lagar och regler i avgränsade försök.

Teknikutvecklingen ställer nya krav på myndigheter, kommuner och regioner att hantera snabba förändringar och nya målkonflikter som kan uppstå. Tänk elsparkcykel, så förstår man alla de aspekter som behöver vägas in i en regulatorisk process. Den snabba utvecklingen väcker även frågor om diskriminering, ökade digitala klyftor och utanförskap. Det offentliga har en viktig uppgift i att säkerställa att inte enbart vissa individer eller grupper har tillgång till samhällets tjänster. En allt snabbare teknikutveckling utmanar samhällets och politikens arbetssätt, strukturer och former för lagstiftning och annan reglering.

## Reflektionsfrågor

- › Vilken beredskap har er organisation för att hantera nya tekniska innovationer i er verksamhet?
- › Hur kan ni säkerställa att ny teknik används på ett ansvarsfullt sätt?

### Läs mer

- [Vaccinutveckling i raketfart, Karolinska Institutet, 2023-03-20 \(ki.se\).](#)
- [World Economic Forum, Agile Regulation for the Fourth Industrial Revolution. A toolkit for regulators, December 2020 \(weforum.org\).](#)
- [Förnya taktiken i takt med tekniken. Slutbetänkande av kommittén för teknologisk innovation och etik, SOU 2022:68 \(riksdagen.se\).](#)
- [Microsoft 365 Copilot: Artificiell intelligens inbyggt i kontorspaketet. PC tidningen, 2023-03-26 \(pctidningen.se\).](#)



## Invånare med alltmer ojämlika livsvillkor

Människors livsvillkor har under lång tid generellt blivit allt bättre. Samtidigt har skillnaderna i exempelvis inkomster, förmögenhet och hälsa ökat. Samhället har dessutom, i många avseenden, blivit mer oförlåtande mot dem som svårt att hänga med när allt fler av samhällets tjänster digitaliseras och kunskapskraven höjs.

Livsvillkoren för svenskarna har stadigt förbättrats de senaste 100 åren vilket bidragit till bättre hälsa och högre inkomster. Vi lever i genomsnitt allt friskare och längre liv och medelinkomsten är nästan 60 procent högre än den var år 2000. Mycket har blivit bättre, men detta är medelvärden som döljer det faktum att skillnaderna i många avseenden blivit större mellan människor och att många lever under svåra livsvillkor.

Jämlikheten är fortfarande internationellt sett hög i Sverige, men skillnaderna i inkomster och framför allt förmögenheter har ökat väldigt snabbt. I takt med rusande aktie- och fastighetspriser (som dock minskat något under senare år) har det uppstått allt fler mycket förmögna människor i Sverige. Samtidigt finns det människor som är bostadslösa, som lever på mycket låga inkomster eller som har en hög privat skuldsättning som gör dem sårbara när räntorna nu stiger.

Den etniska boendesegregationen har kraftigt ökat, speciellt vad gäller koncentrationen av utomeuropeiska migranter. Befolkningens sammansättning i Sverige har blivit mer etniskt heterogent och människor med utländsk härkomst väljer ofta (eller har få andra val) än att bosätta sig tillsammans med andra från samma folkgrupp eller land och personer som är födda i Sverige eller som har bra ställt söker sig ofta ifrån dessa områden. Denna utveckling sker inte enbart i storstadsområden – utsatta bostadsområden har etablerats även i många mindre städer i Sverige.

Det finns också kommuner och framförallt orter som sedan den ekonomiska krisen på 1990-talet drabbats hårt av minskande arbetstillfällen, utflyttning och minskad offentlig och privat service där befolkningen också kan definieras som socialt utsatta med höga nivåer av arbetslöshet, låga inkomster, höga sjuktal samt såväl minskande som åldrande befolkning.

En del menar att skillnader i livsvillkor kan accepteras så länge som det är vanligt med sociala klassresor, men nu visar forskning att dessa inte alls är särskilt vanliga i Sverige. Bostads- och skolegregationen har ökat, andelen som definieras som medelklass har minskat, fler arbetsplatser består nästan enbart av akademiker respektive lågt utbildade. När människor från olika klasser och grupperingar sällan möts, så minskar förutsättningarna för att göra sociala klassresor.

På många sätt har det också blivit tuffare att vara ekonomiskt och socialt utsatt. Kriminalitet och våld har eskalerat i vissa områden och de som oftast, på olika sätt, drabbas är de som inte har möjlighet att flytta. Antalet människor som lever illegalt i Sverige har ökat. Många är också bostadslösa och oerhört utsatta. Samhället har också blivit mer oförlåtande mot dem som av olika skäl inte riktigt klarar av att sköta sin tillvaro – de som lämnar skolan utan fullständiga betyg, de som har problem att betala räkningar och att förstå eller ha råd med den teknik som idag krävs för att fungera i samhället och som löper större risk att göra kostsamma misstag eller bli lurade i kontakten med oseriösa företag eller bedragare. Och för dem som är tillräckligt desperata eller obetänksamma finns det gott om spel- och låneföretag som erbjuder sina tjänster. Allt fler hamnar hos kronofogden.

”Om vi i samhället ständigt höjer ribban för vad en person ska klara, utan hänsyn till människans begränsningar, kommer fler och fler att ha svårt att hitta en fungerande tillvaro.”

- Ivo Boytchev, leg. psykolog inom specialpsykiatri

Människor med sämre livsvillkor finns ofta bland sjukskrivna och arbetslösa, äldre med ohälsa eller låga pensioner (ofta kvinnor), ensamstående låginkomsttagare med barn (ofta kvinnor) samt utrikesfödda med många barn eller kort vistelsetid i Sverige (trenden just nu är dock att allt fler utrikes födda får jobb). Två andra grupper som vuxit i antal och som bör uppmärksammas är de med psykiska problem och de som inte ser livet som meningsfullt. Dels för att det i båda fallen ofta rör sig om unga människor, dels för att en negativ utveckling i förlängningen kan leda till större samhälls-

problem i framtiden. Under lång tid har en allt större andel unga, speciellt kvinnor, angett att de har olika former av psykiska problem. Orsaker som ofta nämns är sociala medier och jämförelser av utseende och livsstil samt stress förknippat med skola och samhällets normer. Bland unga män har antalet som inte känner att livet är meningsfullt ökat. Många som haft svårt att klara av skolan riskerar att hamna i utanförskap såväl ekonomiskt som socialt och försämrar då kraftigt sina chanser att träffa en partner och bli förälder.

Ökade skillnader i livsvillkor påverkar naturligtvis de människor som är mest ekonomiskt och socialt utsatta på ett negativt sätt, men forskningen visar också på att stor ojämlikhet även har en negativ påverkan på dem som har det bäst. Stora skillnader i livsvillkor innebär att hela samhället utsätts för slitningar i form av ökat kriminalitet, färre gemensamma värderingar, lägre tillit, ökad ohälsa och att ansvaret och engagemanget för samhällets gemensamma riskerar att minska. Ökande skillnader i livsvillkor mellan människor kan också innebära att kommuner och regioner kan få svårare att klara av sitt uppdrag, exempelvis att skapa en likvärdig skola med hög kvalitet för alla.

#### Fakta

- 24 procent av svenskarna ser livet som meningslöst, mot 6 procent för 20 år sedan. Mer än var tredje kille mellan 18 och 30 år beskriver sitt liv som meningslöst, Källa: Kairos Future, Mats Lindgren, "Meningen och jakten på myten", 2023-06-20.
- Det finns nästan 9 procent fler unga män (18-29 år) än unga kvinnor i Sverige, vilket främst beror på att en stor andel av de flyktingar som kommit till Sverige de senaste 10 åren varit pojkar eller unga män (SCB).
- På tio år har skuldberget hos kronofogden ökat med cirka 34 miljarder kronor (Kronofogdemyndigheten).

## Reflektionsfrågor

- › Hur ser bostadssegregationen ut hos er? Vad kan ni göra för att minska den?
- › Vilka offentliga mötesplatser har ni där människor med olika bakgrund och erfarenheter kan mötas?

### Läs mer

- [Ekonomifakta. "Hushållens inkomster" Inflationjusterad statistik.](#)
- Anders Cervenka, "Girig-Sverige: Så blev folkhemmet ett paradiset för de superrika", 2022.
- Richard Wilkinson & Kate Pickett, "Jämlighetsanden", 2011 & Chat GPT på frågan "Hur påverkas rika av ökad ekonomisk och social ojämlikhet", 2023-08-10.
- [Dagens Nyheter. "Fakta i frågan: Ökar boendesegregationen?", 2022-08-21 \(dn.se\).](#)
- Petter Larsson, "Riggat - Hur tron på meritokratin minskar chansen till en klassresa", 2023.
- [Folkhälsomyndigheten webbplats. "Statistik om psykisk hälsa i Sverige", 2023-08-10 \(folkhalsomyndigheten.se\).](#)



## Omfattande resurser krävs för att hantera klimatförändringen

Ett klimat i förändring innebär att samhället behöver ta hänsyn till nya risker. För att hantera effekter av klimatförändringar och minska samhällets sårbarhet behöver bebyggelse och verksamheter anpassas, vilket innebär kostsamma investeringar för kommuner och regioner.

Samhället måste ta allt större hänsyn till en rad nya eller ökande risker som följer av ett klimat i förändring, exempelvis höjda havsnivåer, förändrade flöden i vattendrag samt ändrade nederbördsmonster och ökad risk för skyfall. Längre perioder av värmebölja och torka ökar även risken för vattenbrist, missväxt och skogsbränder. Anpassningen till ett klimat i förändring och förlusten av biologisk mångfald kommer att ställa allt högre krav på kommuner och regioner. Detta genom förebyggande och åtgärdande insatser, både frivilliga och till följd av ökad reglering, exempelvis via EU:s gröna giv.

”Förlusten av biologisk mångfald sker i det tysta och märks därför inte lika mycket som klimatförändringen. Men när vi väl lägger märke till det kan det redan vara för sent.”

- Chef för FN-konventionen om biologisk mångfald, Cristiana Paşca Palmer

Samtidigt ökar kraven i form av ny lagstiftning på miljö- och klimatområdet både nationellt och från EU. Några exempel på det är nya EU-direktiv för hantering av dricksvatten, avloppsvatten och energieffektivisering. EU:s energieffektiviseringsdirektiv ställer från 2025 ökade krav på energieffektivisering av fastigheter och verksamheter, vilket riskerar att bli kostnadsdrivande för kommuner och regioner. EU:s översvämningsdirektiv identifierar områden med översvämningsrisk för vilka rikshanteringsplaner behöver upprättas. Kommande förordning om naturrestaurering kommer också att



innebära ett stort arbete för kommunerna. EU:s taxonomi för hållbara aktiviteter syftar till att påverka villkoren för finansiering och kommer därmed även påverka investeringarna.

Som samhällsutvecklare, myndighet och verksamhetsutövare har kommuner och regioner ett stort ansvar för att ställa om till hållbara och cirkulära arbetsätt, likväl som de kan vara en viktig vägvisare och bidra med stöd för att underlätta omställningen hos medborgare och näringsliv.

En förutsättning för den gröna industrialiseringen och klimatomställningen av transportsektorn är en kraftigt ökad elektrifiering. Flera prognoser pekar på ett dubblerat elbehov till 2045 för att minska klimatpåverkan och enligt Energiföretagen Sverige behövs samtidigt elnätsinvesteringar på 1 000 miljarder kronor, det mesta i lokalnäten. Ny elproduktion, elnät, gruvor och industrier medför konflikter och påverkan på den lokala miljön som behöver hanteras av kommunerna lokalt. Etableringar av stora industrier innebär också en stor börda för enskilda kommuner i form av investeringar i bostäder, samhällsservice och infrastruktur.

En stor utmaning i denna process är att anpassa befintlig bebyggelse till de nya förutsättningarna. Det är fastighetsägaren som har ansvar för att klimatanpassa sin byggnad vilket försvårar kommunens möjligheter att initiera, planera och genomföra klimatanpassningsåtgärder där de ger störst effekt. Kommunerna behöver arbeta tillsammans med fastighetsägare för att planera och genomföra åtgärder som exempelvis fördröjer och omhändertar nederbörden, för att undvika att vatten ansamlas på platser där det kan ge skada. Åtgärderna behöver komma till stånd på den plats där de ger störst effekt, oberoende av vem som äger marken.

Olika typer av insatser för biologisk mångfald behövs i olika naturtyper – betesmark, äng, skog, vattendrag och så vidare. Kommuner och regioner kommer behöva använda det egna markinnehavet och samverka med andra markägare, för insatser inom både skogsbruk, lantbruk, längs vägrenar, i parkmark, på egna fastigheter med grönmark, gröna tak och så vidare.

## Klimatfrågan kräver tvärspektoriell samverkan

Frågor om klimat och biologisk mångfald är starkt sammankopplade men hanteras ofta skilda från varandra i samhällsdiskussionen och i förvaltningen. För att hantera klimatförändringarna krävs ett tvärspektoriellt helhetsperspektiv där möjligheterna till positiva synergier mellan åtgärder för klimat och för biologisk mångfald tas tillvara. Offentliga aktörer behöver i större utsträckning arbeta över sektors- och sakområden. Samverkan mellan den lokala, regionala och nationella nivån behöver förstärkas och fördjupas. Att samordna insatser för att minska klimatpåverkan, anpassa samhället till ett klimat i förändring och stärka den biologiska mångfalden är avgörande för att kunna skapa förändringar på systemnivå. Ett sådant arbetssätt kan skapa flera nyttor samtidigt.

För att kommuner och regioner ska kunna bidra med sin del behövs samtidigt långsiktiga spelregler. Staten behöver vara med och dela ansvar och risker när det gäller samhällsbyggande, infrastruktur och näringslivs-satsningar. Det behövs ett tydligt, stabilt och välfungerande regelverk. Slutligen behöver staten visa politisk handlingskraft genom djärva mål och tydliga prioriteringar.

### Fakta

Svenskt Vatten bedömer att VA-systemet behöver investeringar för 560 miljarder fram till 2040, både för eftersatt underhåll och framtida utmaningar.

Flera kommunala bolag och bolagskoncerner kommer att omfattas av Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) med höga krav på analys och att i rapportera data enligt en ny EU-standard för hållbarhetsredovisning (ESRS).

## Reflektionsfrågor

- › Hur arbetar er kommun/region för att minska klimatpåverkan och stärka biologisk mångfald?
- › I vilka frågor behöver ni samarbeta med andra offentliga aktörer – lokalt, regionalt, nationellt?
- › Vilka intressekonflikter kring exempelvis transporter, vindkraft, elledningar, gruvor och markrättigheter finns i er kommun/region?

### Läs mer

- [Kommunernas klimatarbete - Enkätundersökning 2023, SKR \(skr.se\).](#)
- [Vem står för risken - om omvandlingen till grön industri i Sverige, SKR \(skr.se\).](#)
- [Öppna jämförelser - Miljöarbetet 2023 i regionerna, SKR \(skr.se\).](#)
- [EU:s taxonomi för hållbara aktiviteter. EU-kommissionen \(finance.ec.europa.eu\).](#)
- [EU:s energieffektiviseringsdirektiv, EED. EU-kommissionen \(energy.ec.europa.eu\).](#)
- [Elproduktion och elnätsinvesteringar till 2045. Energiföretagen Sverige \(energiforetagen.se\).](#)
- [Klimatanpassningsportalen \(klimatanpassning.se\).](#)
- [Huvudslutsatser i IPCC:s rapport Klimat i förändring 2023. SMHI \(smhi.se\).](#)



## Ökad efterfrågan på kritiska resurser

Sveriges välstånd har byggts genom öppen handel och utbyte med andra länder. Mycket talar för att vi nu går in i en period där förutsättningarna för det är mer oförutsägbara. Privata och offentliga verksamheter behöver säkerställa tillgången till kritiska resurser. När alla inte kan få allt kommer svåra prioriteringar mellan olika samhällsintressen att behöva göras.

## Riskfullt medberoende

I Europa konsumerar vi ungefär en fjärdedel av världens råvaror, men producerar själva endast tre procent av dessa. Vi är alltså till stor del beroende av import. Enligt EU måste därför produktionen av råvaror öka i Europa.

En bristande tillgång till olika resurser och råvaror har under senare tid blivit allt mer kännbar. Restnoterade läkemedel, bilfabriker som bromsar produktion på grund av halvledarbrist och planer på fränkoppling från elnätet vid effektbrist är exempel som uppmärksammas. Det råder även brist på råvaror som konstgödsel, polypropen till plastflaskor och litium i bilbatterier. Dessa bristsituationer beror på en rad faktorer.

Den rådande globaliseringen har givit upphov till en komplex väv av logistikkedjor känsliga för störningar. Ett påtagligt exempel på detta är händelsen då fartyget M/V Ever Given fastnade och blockerade Suezkanalen under sju dygn. Ett annat exempel rör spänningarna mellan USA och Kina i Sydkinesiska havet och den produktionen av halvledare som till 80 procent sker i Asien, framför allt i Taiwan. En växande andel av jordens befolkning har numera råd att köpa mediciner, bilar, hemelektronik, resor och så vidare. När varorna finns tillgängliga globalt kan ökad efterfrågan i Sydostasien leda till en bristsituation i Europa. Enligt EU-kommissionen har till exempel bristen på läkemedel ökat med 20 gånger under perioden 2000–2020. Behovet av klimatomställning som driver också en stark efterfrågan på

vissa insatsvaror. EU har listat 34 mineraler och metaller som bedöms som kritiska för samhället och för välfärden. Flera av dessa är knutna till nyckelteknologier för grön omställningen, digitalisering samt rymd- och försvarsindustri.

”Det är mycket möjligt att samtiden kommer att kallas ”de sällsynta metallernas tidsålder.”

- Niklas Rossbach Seniorforskare vid Totalförsvarets forskningsinstitut FOI

## **Mot mer hållbara lösningar**

I många år har både användning och tillförsel av energi varit relativt stabil, men nu sker stora förändringar på kort tid. Klimatomställningen ställer till exempel stora krav på energisystemet när merparten av den fossila energin ska fasas ut, samtidigt som transport- och produktionsmedel i allt större omfattning ska elektrifieras och samhället digitaliseras. I Energimyndighetens högre scenarier räknar man med att elbehovet mer än fördubblas mellan 2020 och 2050.

Förändringar i säkerhetsläget innebär också att Sveriges förmåga att hantera kriser måste stärkas. Kommuner och regioner har en viktig roll att spela i byggandet av ett starkt civilt försvar. Hälso- och sjukvård, livsmedel och dricksvattenförsörjning, transporter samt energiförsörjning är några av de viktiga samhällsfunktioner som har direkt bäring på kommuners och regioners uppgifter och ansvar. Ansvaret för att lagerhålla olika resurser som mat, reservdelar och medicinsk utrustning ökar också. För att minska vårt beroende av kritiska resurser behöver vi därför i högre grad producera, återanvända och cirkulera olika råvaror på hemmaplan eller inom EU.

En utbyggnad av elproduktionen har dessutom en betydande påverkan på omgivningen och därmed på den lokala och regionala fysiska planeringen. Detsamma gäller vid råvaruutvinning, där Sveriges tillgångar är stora. Det största fyndet av sällsynta jordartsmetaller finns i Kiruna-området. Vi kan förvänta oss alltfler intresse- eller målkonflikter när kampen om jordens resurser tilltar. Det vilar ett stort ansvar på lagstiftaren och olika myndigheter att designa tillståndsprocesser som är tillräckligt snabba för att möta aktuella behov, utan att ge avkall på viktiga principer som transparens, rättssäkerhet och delaktighet.

## Reflektionsfrågor

- › Hur kan ni i er kommun/region bidra till ett mer cirkulärt samhälle?
- › Hur kan ni säkerställa mer stabila samhällstjänster i er kommun/region?

### Läs mer

- [Blockeringen av Suezkanalen 2021. Wikipedia \(wikipedia.org\).](#)
- [Sveriges industrisatsningar kommer sannolikt inte begränsas av brist på råvaror. Men vem blir leverantören? \(teknikforetagen.se\).](#)
- [Råvaror av avgörande betydelse. EU-kommissionen \(single-market-economy.ec.europa.eu\).](#)
- [Ett helhetsgrepp om miljöprövningen – snabbare tillståndsprocesser \(regeringen.se\).](#)
- [SGU. Kritiska råvaror \(sgu.se\).](#)
- [Scenarier över Sveriges energisystem 2023. ER 2023:07 \(energimyndigheten.se\).](#)
- [Sveriges energi- och klimatmål \(energimyndigheten.se\).](#)
- [Svenska regioner köper propofol från Norge \(lakartidningen.se\).](#)
- [Medicinbrist i EU: Orsaker och lösningar. Europaparlamentet \(europarl.europa.eu\).](#)
- [DI ledare: Snabbare tillstånd är ett måste för företagen \(di.se\).](#)

## Avslutande artikel – Ovisshet driver fram nya arbetssätt

### Permakris eller det nya normala?

Vårt samhälle är sammanlänkat i system vars trådar sträcker sig över hela världen. Människor rör sig över stora ytor, information och kapital rusar mellan världsdelar, varor och tjänster flödar över hav och land. Vår sammankopplade tillvaro innebär även att värderingsskiften, kriser och enskilda händelser långt bortom våra gränser påverkar oss, antingen som en långsam förändring eller som en plötslig händelse. På samma sätt kan händelser hos oss få stora effekter i andra delar av världen. Fjärilseffekten har aldrig varit tydligare än idag.

Fjolårets nyordslista illustrerar en dyster utveckling. Ord som ”permakris”, ”kamikazedrönare”, ”matfattigdom” och ”virtuella stängsel” speglar händelser i omvärlden. Ofreden i vårt närområde är en smärtsam påminnelse om samhällets skörhet. Samtidigt stärks övertygelsen om att bygga säkerhet tillsammans med andra och säkra robusta samhällen som kan fungera i alla lägen.

På global nivå finns stora utmaningar. FN har presenterat flera statusrapporter om världens utveckling. Det är ingen upplyftande läsning. Sex av nio planetära gränser anses ha överskridits. Till 2030 beräknas utsläppen vara 40 procent högre än vad som krävs för att klara Parisavtalets mål. Utvecklingen för FN:s hållbarhetsmål backar i flera avseenden.

”Vi är på väg mot ett klimathelvete med foten på gaspedalen.  
Mänskligheten har ett val: samarbeta eller gå under.”

– António Guterres, FN:s generalsekreterare

Känslan är att vi befinner oss i ett permanent kristillstånd med ständigt nya hot och allvarliga händelser. Bilden överensstämmer dock inte alltid med verkligheten. Vid sidan av kris- och katastrofrapporter finns ofta lika många positiva nyheter, men tyvärr når vi mer sällan av sådan information.

### **Att möta förändring med förändring**

Trenderna som redovisas i denna rapport pekar på att flera av samhällets bärande lösningar behöver utvecklas eller förändras för att nå en hållbar framtid.

När vi successivt lämnar 1900-talets syn på byråkratisering och rovdrift av råvaror bakom oss, möts vi av nya gränsöverskridande utmaningar där gårdagens angreppssätt inte tycks ge önskad effekt. Inom vissa områden kan vi fortsätta skruva och effektivisera och åstadkomma betydande förbättringar. Till exempel kan omställningen till nära vård lägga grunden för en mer tillgänglig och individanpassad vård. Inom andra områden räcker inte stegvisa förändringar, det krävs snabbare och mer radikala utvecklingssteg. Målen i Agenda 2030 sätter ord på det som behöver göras, fråga är bara hur vi ska lyckas ta oss dit?

Det är ingen lätt uppgift att hantera en mångfald av komplexa utmaningar, som dessutom påverkar varandra. För detta krävs mod att utveckla nya arbetssätt, kollektiva samarbeten och ledarskap som bidrar till nya värden för samhälle, invånare och företag.

Dessa arbetssätt utvecklas bäst tillsammans på lokal och regional nivå. Det är där våra liv utspelar sig, det är där målkonflikter och komplexa utmaningar kan hanteras på ett klokt och hållbart sätt. Det lokala och regionala självstyret är en viktig nyckel för att lösa kommande decenniers stora utmaningar.

### **Vi kan påverka vår framtid**

När vi överblickar trenderna som påverkar det kommunala och regionala uppdraget är det tydligt att vi behöver höja blicken och diskutera hur vi som individer, organisationer och samhälle kan vara med och forma framtiden. I denna rapport urskiljs tre perspektiv som bedöms ha stor betydelse för kommuner och regioners arbete.



För det första behöver vi förstå och hantera komplexa samhällsutmaningar på nya sätt. I frågor som exempelvis arbetslöshet, kriminalitet, miljöproblem eller psykisk ohälsa kan sällan en aktör åstadkomma systemförändring på egen hand. Istället måste man se sin roll som en del av ett system vars samlade effekt skapar värde. Värnande om den egna verksamhet och oförmåga att se en gemensam nytta är exempel på barriärer som måste brytas. Ett mer systemorienterat arbete innebär andra sätt att organisera, styra och leda samhällsutveckling tillsammans med andra.

För det andra behöver vi utveckla nya arbetssätt för att hantera samhällsutmaningar. Många organisationer upplever en ökad spänning mellan behovet av att förändra och svårigheten att verkligen greppa och ta sig an utmaningen. Det anses både riskfyllt och ovant att arbeta på nya sätt. Idag är det vanligt att kommuner och regioner har pågående utvecklingsarbete med fokus på gradvisa förbättringar, ett klassiskt exempel är systematiskt kvalitetsarbete.

Samtidig finns förväntningar på större förändringar som är svåra att uppnå genom stegvis utveckling. Begrepp som innovation, förnyelse och transformation används för att illustrera en mer radikal form av verksamhetsutveckling. Utmaningen för många organisationer handlar om att hantera olika former av verksamhetsutveckling. Inom forskningen talar man om organisatorisk tvåhändhet eller ambidextri som innebär att organisationer integrerar olika, ibland motstridiga, arbetssätt eller strategier på ett framgångsrikt sätt.

Förmågan att vara ”tvåhänt” liknar den mänskliga förmågan att använda såväl vänster som höger hand till olika uppgifter. I organisationer innebär det att man både kan optimera och effektivisera befintliga processer och samtidigt utforska nya idéer eller teknologier för att möta framtidens behov.

För det tredje måste vi ägna mer tid åt framtiden. Alla de beslut och val som vi gör idag påverkar även morgondagen. Därför behöver fler organisationer utveckla en organisationskultur där man regelbundet diskuterar framtidsfrågor. Det är i grunden ett sätt att höja organisationens förmåga att navigera i en osäker tillvaro genom att reducera osäkerheter kring framtiden och höja beredskapen för det oväntade.

Framsyn är ett arbetssätt som ger oss möjlighet att forma framtiden – och inte bara låta den hända. Det handlar inte om att förutspå framtiden, utan att bygga vidare på det vi vet idag, fånga in svaga signaler om vad som kan ske framöver och forma bilder, berättelser eller scenarier om möjliga framtider.

Att jobba med konsekvenser av trender, svaga signaler och framtidsscenarioer ger inte bara möjlighet att parera och förbereda organisationen för förändring. Det ger oss också ett verktyg för att se möjligheter lägga en grund för utveckling. Det handlar i slutändan om att hjälpa oss själva att agera nu för att forma den framtid vi strävar mot.

#### Läs mer

- [Nyordslistan 2022 \(Institutet för språk och folkminnen\)](#).
- [Så klarar du kristider \(Sveriges Radio\)](#).
- [Gapminder. Ett digitalt verktyg mot globala missuppfattningar](#).
- [Krönika: Jodå, det hände bra saker också 2022 \(Utrikesmagasinet\)](#).
- [Vägar till hållbar utveckling 2023 \(Tillväxtverket\)](#).
- [CLIMATE CHANGE 2023, Synthesis Report \(IPCC\)](#).
- [The Sustainable Development Goals Report 2023 \(UN\)](#).
- [Artikel: Sex av nio planetära gränser överskrids \(DN\)](#).



# Vägval för framtiden 5

En spaning mot år 2035

Vägval för framtiden är en trend- och omvärldsanalys som vänder sig till förtroendevalda och tjänstepersoner i kommuner och regioner. Analysen är ett viktigt verktyg som hjälper oss att förstå förändringar i vår omvärld och rustar oss för framtida utmaningar. Tillsammans med rapporten finns också ett metodstöd med handledning samt en film.

I denna upplaga presenteras fem spänningsfält och tio trender som på olika sätt påverkar kommuner och regioner fram mot år 2035. Förhoppningen är att materialet ska stimulera till samtal om utmaningar och möjligheter, samt vidare analys av olika vägval.

Vägval för framtiden 5 har tagits fram i brett samarbete med forskare, sakkunniga och representanter från medlemsorganisationer under 2023.

ISBN 978-91-8047-199-2

Ladda ner eller beställ på [skr.se/publikationer](https://skr.se/publikationer)

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | [skr.se](https://skr.se)