



OMVÄRLDSANALYS 2017

**LIDKÖPINGS KOMMUN**

## Innehåll

<i>Bakgrund</i> .....	3
<i>Sammanfattning</i> .....	3
<i>Processen för framtagning av omvärldsanalysen</i> .....	3
<b>Lidköping och omvärlden</b> .....	<b>4</b>
1. <i>Globalisering</i> .....	4
2. <i>Ökad urbanisering och regionalisering</i> .....	4
3. <i>Ökad statlig styrning</i> .....	5
4. <i>Samarbeten och strategisk samverkan ökar i betydelse</i> .....	6
<b>På väg mot visionen</b> .....	<b>7</b>
5. <i>Strukturer för hållbar samhällsutveckling börjar ta form</i> .....	7
6. <i>Hälsa och välbefinnande i fokus</i> .....	8
<b>Kunden/brukaren i fokus</b> .....	<b>9</b>
7. <i>Ökad heterogenitet och polarisering</i> .....	9
8. <i>Ökade krav på att välfärd ska levereras på mitt sätt</i> .....	9
9. <i>Engagemang och delaktighet tar nya former</i> .....	10
<b>En organisation i framkant</b> .....	<b>11</b>
10. <i>Förändrad demografi – fler äldre och fler yngre</i> .....	11
11. <i>Jakten på kompetens ökar</i> .....	12
12. <i>Tuffare kommunal ekonomi</i> .....	12
13. <i>Förändrat medie- och kommunikationslandskap</i> .....	13
14. <i>Digitalisering och kampen om data</i> .....	14
15. <i>Teknikutveckling förändrar arbetslivet</i> .....	15

## **Bakgrund**

I omvärldsanalysen identifieras trender som sker i omvärlden som bedöms ha stor påverkan på det kommunala uppdraget. Den innehåller även en bedömning av vilka konsekvenser trenderna kan få för kommunen. Omvärldsanalysen belyser vad som **bör** göras i ljuset av omvärldens utmaningar och krav på kommunen. Detta kommer ligga till grund för beslut om vad kommunen **vill** göra i kommande Strategisk Plan och Budget, SPB. För att välja rätt väg är det viktigt att även ta hänsyn till kommunens tillgångar och kompetenser för att förstå vad man **kan** göra.

Förra omvärldsanalysen gjordes 2012 och många av de trender som identifierades är fortfarande aktuella även om de har förändrats till sin styrka, omfattning och innehåll.

Omvärldsanalysen omfattar 15 trender som bedöms ha stor påverkan på det kommunala uppdraget. Dessa trender är grupperade i fyra trendområden.

## **Sammanfattning**

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att kommunen står inför stora utmaningar de kommande åren för att skapa ett hållbart samhälle. Växande sociala, miljömässiga, ekonomiska utmaningar och ökade krav från medborgare kommer innebära stora påfrestningar för kommunerna. För att klara detta så krävs det ett förebyggande arbete, verksamhetsutveckling och ett stort mått av nytänkande som byggs på kunskapsutveckling och nyttjande av tekniska möjligheter.

Vi kan även se att människors engagemang fortfarande är stort men det tar sig andra former och uttryck. Kommunerna behöver kunna möta människors engagemang oavsett om det är i form av en förening eller annan sammanslutning exempelvis tillfälliga nätverk för att möjliggöra medborgardialog och medskapande.

Avgörande frågor för kommunen tenderar att falla utanför den enskilda kommunens påverkan och därmed växer betydelsen av att samverka och samarbeta med andra aktörer. Det gäller inom och mellan aktörer i alla sektorer. Det finns många skäl till att kommuner bör samverka med varandra – ekonomiska skäl genom samordning av resurser, underlätta den gemensamma kompetensförsörjningen eller samplanering för större möjligheter till utveckling, innovationer och nytänkande.

## **Processen för framtagning av omvärldsanalysen**

Omvärldsanalysen har tagits fram i en process som inletts med att kommunens ledningsgrupp, IT-chef och VD för de kommunala bolagen identifierat trender som bedöms påverka det kommunala uppdraget fram till 2030. Därefter gjordes en prioritering av de trender som bedömdes ha störst betydelse. En utsedd analysgrupp från kommunstyrelsens verksamheter fick i uppdrag att sammanställa trenderna och beskriva dem utifrån olika källor. Därefter gjordes en gemensam analys av vad förändringarna i omvärlden kan få för konsekvenser för Lidköpings kommun.

## Lidköping och omvärlden

### 1. Globalisering

Med globalisering menas att stater, samhällen och verksamheter över hela världen knyts samman i ökad interaktion och ömsesidiga beroendeförhållanden. De globala kontaktytorna växer och världen krymper. En händelse långt borta får återverkningar i Sverige. Sverige, Schweiz och Irland är de mest globaliserade länder såväl om vi ser till kontaktytor som till flöden av varor, kapital och människor. Sveriges beroende av omvärlden har alltid varit stort men under de senaste årtiondena har det ökat kraftigt. En konsekvens är att det politiska manöverutrymmet i respektive nation har blivit mindre.

Globaliseringen innebär en ökad konkurrens vilket medfört att näringslivet i större utsträckning sökt sig till platser med lägre produktionskostnader. Utvecklingen har gått snabbt - på bara några årtionden har det gett negativa effekter på arbetsmarknaden i västvärlden.

Globaliseringen leder också till ökat utbyte mellan människor som påverkar kulturfenomen, attityder och livsåskådningar.

Globaliseringen har också lett till att människors strävan efter säkerhet, utveckling och rättvisa hänger samman och förstärks. Det talas alltmer om mänsklig säkerhet och utveckling samt mänskliga rättigheter. Denna utveckling ökar behovet av en global samhällsstyrning och därmed en mer samstämmig politik mellan olika områden. Idag saknas globala institutioner vilka krävs för en sådan samhällsstyrning.

Vi ser en växande kritik mot globaliseringen och dess effekter i många utvecklade ekonomier. Kritiken ligger i att makten har förflyttats från stater till marknaden och att utvecklingen skapar orättvisa konkurrensvillkor och handelsförbindelser. En ökande nationalism har vuxit fram och spänning mellan aspirerande "supermakter" kan leda till en minskad globalisering i framtiden.

#### Exempel på konsekvenser

- Möjligheterna ökar för lokala företag att även verka nationellt och internationellt i takt med att relationer mellan länder ökar och världen knyts samman.
- Trivsel och kvalitet får allt större betydelse för den lokala handeln då konkurrensen med handel via internet ökar.
- Människors upplevelse av oro och osäkerhet verkar förstärkas i en mer föränderlig och omvärldsberoende värld.

### 2. Ökad urbanisering och regionalisering

Allt fler människor söker sig till städer och år 2050 väntas ca två tredjedelar av jordens befolkning vara bosatt i urbana miljöer (ca 55 procent idag). Jämfört med övriga EU-länder har denna trend varit förhållandevis kraftig i Sverige och urbaniseringsgraden är redan så hög som 85 procent.

I Sverige är det främst universitets-/högskolestäder som växer i befolkningsantal. Det främsta skälet till ökningen är att människor dras till städer där det finns arbets- och utbildningstillfällen. Människor efterfrågar i större utsträckning vad som upplevs vara stadsmässiga värden. Det medför att den urbana miljön blir allt starkare som norm. Det handlar om upplevelse av värden som tillskrivs goda framtidsutsikter och en större valfrihet att välja sin egen livsstil. Med människorna följer också näringslivet och arbetstillfällena. Det blir ett självförstärkande system där de större städerna växer och blir knutpunkter i regionala nätverk. Fler människor pendlar till sina arbeten. Sammantaget resulterar det i att arbetsmarknadsregioner blir större men färre. Det blir allt viktigare för en kommun att förstå det system och sammanhang man tillhör och agera utifrån det – är kommunen främst en boendeort eller inpendlingsort?

Förändringen innebär ett ökat tryck, såväl på de kommuner som ökar och de som minskar i befolkning. Små kommuner långt från större städer tenderar att minska befolkningsmässigt. Medelstora kommuner (25 000-80 000 invånare) utanför storstadsområdena klarar sig förhållandevis bra. I många fall har man ett väl fungerande näringsliv (dock kan kompetensförsörjningen vara ett problem), god utveckling av förvärvsinkomster, en utbildningsnivå som utvecklas i takt med övriga Sverige samt en hög sysselsättningsgrad.

Förutsättningarna att bo och verka liksom att driva verksamhet i olika delar av landet ökar. Ytterst finns en risk för ökad polarisering mellan områden. Det blir allt viktigare att som kommun verka för en god och utvecklande relation mellan kommunen och dess omland.

### **Exempel på konsekvenser**

- Betydelsen av infrastruktur som underlättar pendling och transporter blir allt större.
- Det blir allt viktigare för små och medelstora kommuner att knyta an till större städer och regioner.
- Kommunernas roll som samhällsutvecklare blir viktigare. Det handlar om att ha en planering men också att omsätta dessa planer så de möjliggör befolkningsmässig och ekonomisk tillväxt.
- Stark inflyttning till städer kan innebära att tillväxten uteblir i mindre tätorter och på landsbygden.

### **3. Ökad statlig styrning**

Det kommunala självstyret innebär en självständig och fri bestämmanderätt för kommuner. Staten reglerar de yttre ramarna genom lagstiftning och finansiering i form av det kommunala utjämningsystemet samt statsbidrag. Staten har under de senaste årtiondena ökat detaljreglering och styrning bland annat genom riktade statsbidrag.

Samtidigt har ifrågasättandet av den ökade detaljstyrningen ökat under de senaste åren hos såväl professionen som politiker och bland forskare. Ett tecken på det är att regeringen tillsatt Tillitsdelegationen vars uppdrag är att utreda en mer tillitsbaserad styrning i offentlig verksamhet.

### Exempel på konsekvenser

- Ökad statlig detaljstyrning av den kommunala verksamheten kan ge negativ påverkan på möjligheten att utveckla lokala lösningar.
- Ökad statlig detaljstyrning av den kommunala verksamheten kan försvåra för kommunerna att styra långsiktigt och genomföra rationaliseringar.
- Kommunerna tenderar att få utökat och/eller fördjupat ansvar för olika sakområden.

#### 4. Samarbeten och strategisk samverkan ökar i betydelse

Individer och organisationer i samhället tenderar att bli alltmer specialiserade och fokuserade delvis som ett svar på en alltmer snabbvärdig och komplex omvärld. Samtidigt tenderar de avgörande frågorna för organisationer och samhällen att växa och falla utanför den enskilde aktörens påverkan. Därmed växer betydelsen av att samverka och samarbeta med andra aktörer. Det gäller inom och mellan aktörer i alla sektorer.

Inom näringslivet blir det allt viktigare att ha stabila samarbeten med andra företag i den egna värdekedjan men också med företag man kanske normalt konkurrerar med, eller aktörer i helt andra branscher. Samverkan i offentlig sektor blir allt vanligare och behovet ökar fortfarande. Det finns många skäl till att kommuner samverkar med varandra – ekonomiska skäl genom samordning av resurser, underlätta den gemensamma kompetensförsörjningen eller samplanering för större möjligheter till utveckling, innovationer och nytänkande. Det uppstår behov av nya samverkansformer i exempelvis gemensamma bolag eller nämnder, och sådant har möjliggjorts genom flertalet förändringar i lagstiftningen.

Vid extremt snabba förändringar i samhället sätts vår förmåga att samverka på prov. Som exempel kan nämnas då antalet flyktingar som kom till Sverige ökade avsevärt på kort tid. Sådana situationer kräver en beredskap för mobilisering och koordinering mellan kommuner, Länsstyrelse, myndigheter, företag och andra organisationer.

Samarbeten kostar alltid tid och energi så utmaningen handlar om att välja rätt partners, och utforma samarbete och samverkan på ett sådant sätt att det bidrar till att alla intressenter utvecklas och når sina mål.

### Exempel på konsekvenser

- Landets kommuner står inför stora gemensamma utmaningar och i de flesta fall kan arbetet underlättas genom ökad samverkan med andra kommuner, myndigheter, näringslivet och civilsamhällets olika aktörer.
- Behov av att samverka och samarbeta i olika konstellationer och med olika aktörer, på olika samhällsnivåer och inom olika sektorer, beroende på fråga.

## På väg mot visionen

### 5. Strukturer för hållbar samhällsutveckling börjar ta form

År 2015 antog världens stats- och regeringschefer FN:s 17 globala hållbarhetsmål och Agenda 2030. Syftet med utvecklingsmålen är att avskaffa fattigdom och leda världen mot en fredlig och hållbar utveckling. Att motverka klimatförändringarna finns med i de globala målen. Frågan behandlades också vid klimatmötet COP21 i Paris 2015 där ett klimatavtal togs fram, med åtgärder för att minska utsläppen av växthusgaser. Förhoppningen är att den globala temperaturökningen kan hållas under två grader. Om temperaturen får öka mer än så kan effekterna bli svårhanterliga och tillta i snabb takt.

Sveriges agerande för att nå hållbarhetsmålen och klimatavtalet inkluderar kommuner, landsting, statliga myndigheter och Regeringskansliet. För att arbetet ska bli framgångsrikt krävs också ett engagemang från andra aktörer såsom näringsliv, akademi och civilsamhället. På nationell nivå förs en diskussion kring hur olika aktörer på samhällets olika nivåer ska kunna bidra i arbetet.

Även om många åtgärder för att minska utsläppen av växthusgaser genomförs globalt så tyder ändå allt på att klimatförändringarna redan är på gång och att extrema väderhändelser kommer bli allt vanligare. I Sverige kan detta exempelvis innebära perioder av mycket regn eller blåst och risk för översvämningar eller långa perioder av torka med risk för bränder. De områden som oftast pekas ut som mest betydande för klimatpåverkan och som vi kan påverka är energianvändningen i boendet, våra transporter och vår konsumtion. En hållbar resursanvändning i alla led är en förutsättning för minskad klimatpåverkan och för att jordens resurser ska räcka till fler.

Med hjälp av innovationer, digitalisering och miljö- och klimatteknik finns det möjligheter att möta vår tids utmaningar på ett effektivt och hållbart sätt. "Smarta städer" är ett samlingsbegrepp som beskriver hur städer, med hjälp av ny teknik och ny stadsplanering kan utvecklas för att fungera som goda livsmiljöer för människor, utan att slösa på jordens resurser. På senare år har till exempel affärsmodeller för cirkulär ekonomi blivit allt vanligare. De bidrar till att resurser används effektivt och mängden restprodukter som inte kan återanvändas blir minimal. Exempel på cirkulär ekonomi är att använda restprodukter från industrin, att skapa kretsloppslösningar, att återbruka, återvinna, reparera och att dela med andra istället för att äga själv.

#### Exempel på konsekvenser

- Kommunerna, precis som övriga samhällsnivåer, förväntas bidra till att nå de globala målen.
- Ökade krav på samverkan kring samhällsplanering och samhällsbyggande för att skapa ett samhälle som är långsiktigt hållbart - socialt, miljömässigt och ekonomiskt.
- Det kan uppstå konflikter mellan långsiktigt hållbart samhällsbyggande och kortsiktiga behov.
- Kommunerna behöver planera för extrema väderförhållanden och ha beredskap för dess konsekvenser.
- Förändrade konsumtions-, produktions- och distributionssätt för energi.

## 6. Hälsa och välbefinnande i fokus

Hälsa och välbefinnande blir en alltmer central del av människors liv och i samhällsdebatten. Folkhälsan i Sverige har i flera avseenden utvecklats positivt, exempelvis förbättras den självskattade hälsan och medellivslängden ökar. Sett ur ett globalt perspektiv är folkhälsan i Sverige mycket god. Trots att allt fler får en bättre hälsa och ökade förutsättningar att leva ett gott liv så ökar skillnaderna i hälsa mellan olika grupper i befolkningen. Skillnader som till stora delar beror på ojämlikhet i livsvillkor. Gapet mellan de grupper som har det bäst och de som har det sämst har ökat under de senaste årtiondena. Hälsoklyftorna mellan olika socioekonomiska grupper är tydlig nästan oavsett vilket hälsoproblem det gäller. Vid sidan av hälsoskillnader mellan olika grupper finns även skillnader som kan kopplas till exempelvis kön, funktionsnedsättning och etnisk tillhörighet. Ohälsan är nästan genomgående större bland personer med förgymnasial utbildning som högsta utbildningsnivå än bland personer med eftergymnasial utbildning.

De ökande ekonomiska klyftorna och bostadssegregationen utgör betydande hinder för en socialt hållbar utveckling. En regelbunden inkomst, ett meningsfullt arbete och en fungerande bostadssituation är avgörande för självkänslan både på individ- och gruppnivå.

Brister i självkänsla riskerar att föras vidare mellan generationer och på så vis påverka såväl studiemotivation som skolresultat. Skillnaden i skolresultat mellan olika kommun- och stadsdelar är stor i många kommuner.

Trots att befolkningens hälsa har förbättrats finns det undantag. Den psykiska ohälsan ökar. Andelen som uppger besvär såsom ängslan, oro eller ångest och nedsatt psykiskt välbefinnande ökar i befolkningen 16–84 år under perioden år 2006-2016. Dessbättre har död genom suicid (själv mord) varit oförändrad under samma period. Andelen unga i åldrarna 11, 13 och 15 som uppger att de har frekventa psykiska eller somatiska besvär var 25, 36 respektive 44 procent 2013/14. Ett växande folkhälsoproblem är övervikt. Ungefär hälften av befolkningen i åldern 16–84 år är i dag överviktiga.

### Exempel på konsekvenser

- Risk för ökade sjukskrivningstal och bortfall av skatteintäkter.
- Risk att fler elever inte fullföljer sina studier.
- Risk att fler har svårt att få ett arbete och bli självförsörjande.
- Ökade krav på att bedriva den kommunala verksamheten på ett mer behovsanpassat sätt för att minska skillnader.
- Större variation i pensionsålder. Vissa orkar inte arbeta till dagens pensionsålder på 65 år medan andra orkar arbeta betydligt längre.
- Psykisk ohälsa kräver mer resurser till delar av den kommunala verksamheten.



## Kunden/brukaren i fokus

### 7. Ökad heterogenitet och polarisering

Idag präglas vårt samhälle av en omvandling från relativ homogenitet (likformighet) till ett samhälle präglad av allt större mångfald och heterogenitet (olikformighet). Människor tenderar att känna samhörighet med en snävare grupp än tidigare, där sådant som livsstil och värderingar får ökad betydelse. Orsakerna är flera men ökad individualisering, ökad etnisk mångfald och växande ekonomiska klyftor har betydelse.

Ökad kulturell och etnisk mångfald kommer som en följd av ett ökat flyktingmottagande, men allmänt ökad rörlighet inom EU samt nya regler för arbetskraftsinvandring har påverkat utvecklingen.

I takt med att de ekonomiska förutsättningarna förbättrats kan människor idag utveckla sin livsstil. En individs livsstil har blivit basen för identitet, gemenskap, konsumtion och livsval. Boende, arbete, resande, fritidsaktiviteter, matvanor och förhållandet till hälsa, kost, platser och natur är exempel på områden genom vilka människor uttrycker sig själva och sin identitet.

En tredje bidragande orsak är som växande ekonomisk polarisering. Inkomsterna har ökat generellt, men sedan tidigt 1980-tal har inkomstskillnaderna i Sverige också ökat. De ekonomiska klyftorna växer mellan äldre och yngre, mellan sammanboende och ensamstående föräldrar, de som har arbete och de som står utanför arbetsmarknaden samt mellan befolkningarna i attraktiva och mindre attraktiva områden och kommuner. Människor med olika förutsättningar och livsvillkor lever allt mer segregerat, speciellt i storstäderna. Detta får i sin tur följder inom andra områden till exempel digital kompetens, kulturellt deltagande och individens förutsättningar att göra fria val i livet.

Utvecklingen har lett fram till att det finns risk att allt fler människor inte känner sig som en del av samhället. Viktiga faktorer för att känna sig inkluderad är att man känner samhörighet, att man blir bemött med respekt och att man inte uppfattar sig diskriminerad. Det handlar också om den upplevda möjligheten till politiskt inflytande.

#### Exempel på konsekvenser

- Människors världsbild påverkas av att umgås med likasinnade
- Ökat antal människor känner sig inte sig inkluderade i samhället vilket innebär en risk för att exkludering blir en identitet som kan vara svår att bryta. Det kan i värsta fall leda till en destruktiv livsstil med exempelvis kriminalitet och drogmissbruk som följd.
- Risk för ökad polarisering och spänning mellan grupper som en följd av att människor i olika samhällsgrupper inte möts i lika stor utsträckning.
- Den representativa demokratin utmanas vilket kan kräva nya, kompletterande arbetssätt för att främja dialog och medskapande.

### 8. Ökade krav på att välfärd ska levereras på mitt sätt

I takt med att välfärdsutveckling och digitalisering ökar människors förväntningar på såväl företagens som den offentliga sektorns tjänster. Den digitala vardagen har förändrat

människors förväntningar i grunden. Människor vill i större utsträckning göra vad de vill, hur de vill, när de vill. Allt fler blir vana att få snabba leveranser, snabba svar och att överhuvudtaget få saker enligt sina egna preferenser – ”på sitt sätt”.

Så gott som alla svenskar (ca 96 procent) har idag tillgång till en mobiltelefon och så många som 76 procent har enligt SOM-institutet tillgång till en smartphone. Teknikutvecklingen har gett förutsättningar men vi har själva i rask takt förändrat hur vi kommunicerar, hur vi söker och tar till oss information, hur vi handlar varor och tjänster samt hur vi interagerar med andra.

Förväntan om snabb och tillgänglig service blir allt starkare – oavsett om det handlar om näringslivets eller den offentliga sektorns tjänster. Det innebär särskilda utmaningar för kommuner och myndigheter vars utgångspunkter är rättssäkerhet och likabehandling.

### **Exempel på konsekvenser**

- Kvaliteten på kommunernas verksamhet kommer i än högre utsträckning att värderas, betygsättas och jämföras med andra.
- Ökade krav på att kommunernas tjänster ska ha hög tillgänglighet och vara anpassade efter kundens/brukarens behov och önskemål.

## **9. Engagemang och delaktighet tar nya former**

I ett hållbart samhälle är medborgarna delaktiga och kan påverka utvecklingen. Genom delaktighet skapas tillit och trygghet i och för samhället. Människors känsla av samhörighet och delaktighet förstärker viljan och möjligheten till att ta ett utökat kollektivt ansvar för samhällsutveckling och medborgarnas väl. Vår tids samhällsförändring ställer stora krav på att utvidga och fördjupa den demokratiska arenan för dialog och samverkan.

Människors engagemang är fortfarande stort men det tar sig andra former och uttryck. Ny teknik har gjort det lättare att engagera sig mer flyktigt än tidigare. Den sociala dimensionen som föreningslivet bidragit med finns idag i högre utsträckning på andra arenor än tidigare. Människor möts på nya och andra platser, både fysiskt och digitalt. Det finns bättre förutsättningar än tidigare att finna andra med smala intresseområden – oavsett vart de finns i världen.

Förenings- och samhällsengagemanget har förändrats i takt med andra samhällsförändringar. Vi har gått från ett kollektivistiskt till ett mer individualistiskt samhälle. Intresset för att engagera sig i politiska partier, fackföreningar, föreningsliv och i bildningsverksamhet minskar då det traditionella föreningsarbetet inte längre uppfattas lika attraktivt som tidigare.

Samtidigt tar marknadens aktörer en allt större aktiv roll i att påverka samhället. Idrottsrörelsen påverkas av att motion har gått från lek till allvar, men också att det blivit del av en ”må bra bransch”. Det utmanar idrottsrörelsen till uteslutande del baserad på ideella krafter. Utbudet för den som själv vill eller vill låta sina barn motionera är betydligt större nu än tidigare. Att företag tar över rollen kan leda till att motion och fysisk aktivitet i högre grad professionaliseras.

### Exempel på konsekvenser

- Kommunerna behöver kunna möta människors engagemang oavsett om det är i form av en förening eller annan sammanslutning exempelvis nätverk.
- Utmaningar att upprätthålla den representativa demokratin. Bland annat genom tilltagande utmaningar i att rekrytera förtroendevalda.
- Behov att utveckla samverkan med civilsamhället för att fortsatt ge möjlighet till exempelvis fysisk aktivitet för alla, oavsett inkomst.

## En organisation i framkant

### 10. Förändrad demografi – fler äldre och fler yngre

Den demografiska utvecklingen påverkar ett lands ekonomi och arbetsmarknad. På lång sikt är det bra för ett lands ekonomi att ha balans mellan andelen personer som arbetar och andelen unga och äldre som inte arbetar. Efterfrågan på välfärdstjänster såsom skola, bostäder, barnomsorg och äldreomsorg varierar beroende på årskullarnas storlek. När stora åldersgrupper, till exempel rekordgenerationen födda åren 1945-54, passerar genom olika livsfaser kräver det att samhällsplaneringen och utbudet av välfärdstjänster hänger med.

Den största demografiska trenden i västvärlden är att fler i befolkningen blir allt äldre, samtidigt som det föds färre barn än tidigare. Detta förväntas sätta allt större press på välfärdssystem och samhällsekonomi under kommande år. För Sverige följer utvecklingen samma trend, även om den inte ser riktigt så mörk ut som för en del andra länder i Europa. Nativiteten, födelsetalet, är förhållandevis hög.

Enligt SCB:s prognoser för de kommande tio åren väntas:

- Barn och unga (0–19 år) öka med ca 20 procent
- Vuxna i förvärsaktiv ålder (20–64 år) öka med ca 9 procent
- Äldre människor (65 år och äldre) öka med ca 16 procent.

Balansen mellan unga, förvärsaktiva vuxna och äldre tyder på att nuvarande välfärdssystem kommer sättas under stor press framöver. Invandringen kan påverka åldersbalansen på ett positivt sätt, men den verkar för tillfället ha bromsats upp ordentligt efter de senaste årens stora migrationsvåg.

### Exempel på konsekvenser

- Fler äldre och yngre kan innebära en väsentligt ökad belastning på betydande delar av den kommunala verksamhet, något som kan påverka kommunernas ekonomi negativt.
- Det finns stora potentiella vinster i att arbeta förebyggande för förbättrad hälsa för äldre.
- Kommunerna kan få svårt att finna medarbetare när välfärdens verksamheter expanderar.
- Ökade möjligheter och ökat intresse av att göra tillfälliga eller kontinuerliga samhällsinsatser exempelvis volontärverksamhet

- Behov av att ta tillvara på nyanländas kompetenser och rusta dem för arbetsmarknadens krav.

### **11. Jakten på kompetens ökar**

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Det är framförallt inom bristyrken som sjuksköterskor, ingenjörer, chefer, lärare, förskollärare och undersköterskor. Pensionsavgångarna innebär att värdefull kompetens och arbetslivserfarenhet kan gå förlorad. Samtidigt kommer en yngre generation medarbetare som tillför nya perspektiv och kompetenser till arbetsplatserna – kompetenser som kommer vara viktiga för att driva digitalisering, verksamhetsutveckling och innovation.

Kunskapsintensiteten i samhället ökar. Med det menar vi högre krav på att ta in och bearbeta information för att kunna lösa problem.

Att attrahera kompetens och talang till den kommunala sektorn kommer sannolikt att vara en stor utmaning för många arbetsgivare. Den generation som nu gör entré i arbetslivet har vuxit upp med en hög grad av valfrihet och kommer sannolikt att byta arbetsgivare betydligt oftare än tidigare generationer. Det gör att välfärdens arbetsgivare konkurrerar både med lokala arbetsgivare i andra sektorer och med lockelsen i att flytta till andra städer eller utomlands.

Kommunerna och den offentliga sektorn i allmänhet har en konkurrensfördel: erbjudande om meningsfullt arbete. Flera medarbetarundersökningar, bland annat Svenskt Kvalitetsindex, visar att kommuner har högt engagerade och motiverade medarbetare. Anställda i kommuner anser i högre grad än i privat sektor att deras arbete är viktigt och meningsfullt. Det är också här som medarbetarna tydligast ser betydelsen av vad de gör och i störst utsträckning ser fram emot att gå till jobbet. Trots det förknippas inte alltid välfärdens arbetsgivare med hög status. Värdet av anställningstrygghet ökar också, liksom behovet av livskvalitet genom balans mellan arbete och fritid.

#### **Exempel på konsekvenser**

- Kompetensförsörjning blir en växande utmaning i verksamheter med stora pensionsavgångar och bristyrken.
- Krav på mer flexibla arbetsvillkor för att utveckla attraktiviteten som arbetsgivare.
- Behov av samverkan mellan kommuner för att dela på personal och kompetens.
- Behov av att frigöra enklare arbetsuppgifter inom bristyrken så att de kan utföras av andra kompetenser.

### **12. Tuffare kommunal ekonomi**

Kommuner står inför stora utmaningar i framtiden. Växande sociala utmaningar och ökade krav på individanpassning från medborgare är förändringar som kommer innebära stora påfrestningar och ökade kostnader för kommunerna.

Förhöjd eller i alla fall bevarad skattekraft är därför en utmaning i en tid då färre kommer att få försörja fler eftersom andelen medborgare i förvärsaktivålder kommer att minska. Det är

lite talar för att väsentligt mer resurser kommer skjutas till från nationellt håll då alla offentliga verksamheter står inför liknande utmaningar samtidigt.

För att klara såväl ekonomiska utmaningar som förändrad efterfrågan och krav behövs därför ett stort mått av förnyelse (innovation) som byggs på kunskapsutveckling och nyttjande av tekniska möjligheter. Sveriges kommuner och landsting, SKL, lyfter fram digitaliseringen som en viktig faktor i effektiviseringen av kommuners verksamhet även om investeringarna i ny teknik på kort sikt kommer innebära påfrestningar på ekonomin. Möjligheten att hitta nya former för utbildning, vård och omsorg är stor, så länge det finns ambitioner och ledarskap som inte räds att prova nytt och utmana rådande logiker.

#### **Exempel på konsekvenser**

- De ekonomiska utmaningarna kommer kräva effektivare arbetssätt genom utnyttjande av ny teknik, verksamhetsutveckling och tillvaratagande av innovationer.
- Det kommunala uppdraget behöver omdefinieras då de ekonomiska resurserna är begränsade.
- Mindre kommuner kommer få det tuffare vilket väcker frågor om samverkan mellan kommuner och i vissa fall kommunsammanslagningar.

#### **13. Förändrat medie- och kommunikationslandskap**

Dagens uppkopplingsnivå mot internet gör att miljarder människor kommunicerar, handlar och delar kunskap med varandra på ett sätt som aldrig tidigare varit möjligt. Redan i dag har två tredjedelar av världens befolkning en eller flera mobiltelefoner och nästan två miljarder människor har en smartphone.

Det ökade informationsflödet gör att det går snabbare att nå människor över hela världen och skapa opinion för och emot händelser och företeelser i samhället. Via sociala kanaler kan alla som är uppkopplade skapa, värdera och dela information. Det leder å ena sidan till ett "ratingsamhället", där medborgare och konsumenterna omedelbart och offentligt kan jämföra produkter, tjänster och priser, ranka, jämföra insatser och bemötande och på olika sajter. Effekten blir att människor är mer pålästa och kravställande i alltifrån husköp och läkarbesök till semesterresor. Å andra sidan leder det till ökat värdeskapande tillsammans. I sammanslutningar för dem med liknande intressen/behov, så kallade "crowds" hjälper människor tillsammans åt att samla information och resurser. Här finns exempel på både *crowd innovation* (idéinsamling och idéutveckling) och *crowdfunding* (anskaffning av kapital). Det finns goda exempel på hur medborgare och myndigheter hjälpts åt för att få en bättre överblick över situationer och följder. Karlstad har exempelvis använt Facebook för att samla in lägesbilder vid en större vattenläcka i kommunen. Inom vården blir kommunikationen ömsesidig och patienterna får ta plats med sina lärdomar och berättelser.

I ett större perspektiv pekar utvecklingen på en allt intensivare strid om sanningen. Vem som egentligen har rätt, om vad, och vad det betyder är det allt svårare att få enighet om – en utmaning som drabbar alla som vill kommunicera budskap och föra dialog i samhället.

### Exempel på konsekvenser

- Kommunerna förväntas ersätta traditionella kommunikationslösningar med nya digitala medier.
- Nya medier skapar nya möjligheter att visa upp den kommunala verksamheten.
- Ökat behov av att sprida budskap på rätt sätt, till rätt målgrupp, i rätt kanal.
- Ökad möjlighet att involvera och föra dialog med många användare i gemensam kanal.
- Det blir svårare att sortera och prioritera i ett allt intensivare informationssamhälle.

### 14. Digitalisering och kampen om data

Datamängderna ökar explosionsartat. Enligt IT-analys företaget Gartner fördubblas datamängden i världen var 18:e månad. Det har genererats mer data de senaste fyra åren än alla tidigare år tillsammans.

Termen "Big Data" beskriver datamängder som är så stora så att "vanlig" teknik inte klarar av att hantera dem. "Big Data Analysis" innebär insamling, strukturerande och analys av alla digitala spår som vår användning av datorer, plattor och smartphones och andra uppkopplade prylar ger. "Big data" används inom alltifrån meteorologi, fysik och miljöforskning till handel, avancerade simuleringar, mobiltelefoni och webbtjänster som Youtube, Flickr, Netflix, Spotify, Twitter, Facebook och Google.

Men det är inte bara vi människor som skapar "Big data". Även den explosiva tillväxt som sker inom sakernas internet (Internet of Things) bidrar till den enorma ökningen av data. Det är vardagsföremål som hushållsapparater, kläder och accessoarer som med uppkopplade sensorer i allt högre utsträckning genererar och utbyter data.

"Big data" analyseras för att få insikter som leder till bättre beslut och strategiska grepp. Företag kan till exempel lägga sammanfaktorer som kundernas beteenden med känslor och attityder som förmedlats via inlägg i sociala medier.

Kommuner och andra offentliga myndigheter hanterar stora mängder data som skulle kunna omsättas i affärsverksamhet – nya tjänster och produkter (innovationer). Det reser krav på att göra offentlig data tillgänglig.

Samtidigt finns det flera utmaningar inte minst säkerhetsrisker som nätattacker, brottslighet samt risker kopplade till personlig integritet och etik. Ägarskap och förvaltning av data ställer nya krav på regelverk för kontroll av användargenererad data.

Aktörer utanför den kommunala sektorn har ett stort försprång vad gäller både kompetens och verksamhetslogik kopplat till det nya digitala landskapet och dess möjligheter.

### Exempel på konsekvenser

- Den kommunala sektorn bör samordna sig för att förstå och utforska nyttan med datainsamling och analys för att förbättra och effektivisera sina tjänster.
- Utveckling kräver nya kompetenser.

- Ökade krav på informationssäker hantering av uppgifter.
- Ökad service och ökad tillgänglighet av kommunala tjänster för de flesta.

### **15. Teknikutveckling förändrar arbetslivet**

Den snabba teknikutvecklingen ställer samhället inför stora etiska, ekonomiska och politiska utmaningar. Inom samtliga sektorer och i de flesta branscher förändras arbetssätt med hjälp av smarta mobiler, läsplattor och internetuppkopplade system som kommunicerar självständigt. Automation, vilket innebär att man låter en teknisk lösning utföra arbetet, är tätt kopplat till digitalisering. Tillämpning av befintlig liksom utveckling av ny teknik som för bara några år sedan var science fiction är idag en realitet. Under de senaste åren har vi stiftat bekantskap med artificiell intelligens/maskininlärning, 3D-skrivare, virtual reality, autonoma fordon och drönare och självständiga robotar som med stor flexibilitet kan lösa alltmer avancerade uppgifter.

Konkreta exempel på tillämpning av den nya tekniken är montören som nu läser instruktioner i sina smarta glasögon, diabetikern som själv kontrollerar och reglerar sin blodsockernivå och turisterna som inte bara får information om utan som också upplever sevärdheterna runt torget genom en förstärkt verklighet genom mobilen och VR-glasögonen. Det finns digitala system som ger stöd i skolan och det finns robotar som hjälper människor inom äldreomsorgen. De ekonomiska effekterna av att införa robotlösningar och automation i den svenska sjukvården är betydande liksom många människors känsla av frihet.

Det nya uppkopplade samhället innebär också andra risker. Informationssäkerhet blir en allt viktigare fråga när hackare, virus och överbelastningsattacker riktas mot industri, offentlig sektor och infrastruktur. Ett dataintrång i exempelvis räddningstjänstens system kan ställa till stor skada och vara katastrofalt i ett akut läge.

#### **Exempel på konsekvenser**

- Risk för ett digitalt utanförskap då alla människor inte har förutsättningar att ta till sig ny teknik
- Automation effektiviserar processer i arbetslivet och förenklar för människor i privatlivet.
- Nya yrken och förändrade arbetsuppgifter som en följd av en mer omfattande och långtgående automatisering.
- Ökad automation kan innebära att sårbarheten ökar men kan också innebära att kvaliteten blir bättre.