

Rapport

# Trender som påverkar digitaliseringen av offentlig förvaltning

ES2024-03





## Innehåll

1.	Inledning.....	5
1.1	Förord.....	5
1.2	Syfte och mål.....	6
1.2.1	Syfte .....	6
1.2.2	Mål .....	6
1.3	Metod och rapportens delar .....	7
1.3.1	Metod.....	7
1.3.2	Att utgå från trender.....	8
1.3.3	Rapportens delar .....	9
1.4	Vad rapporten kan användas till .....	11
2.	Grundläggande drivkrafter .....	11
2.1	Globaliseringens inveckling.....	12
2.2	Grön omställnings kapplöpning med tiden.....	14
2.3	Demografiska förändringar.....	16
2.4	Urbanisering – hela havet stormar eller ”vi flytt int”? .....	17
2.5	Värderingarnas (långsamma) cykler.....	19
3.	Trender.....	21
3.1	Generativ AI lyfter automatiseringen till helt nya nivåer .....	21
3.1.1	Drivkrafter .....	22
3.1.2	Nuläge.....	23
3.1.3	Framtid för trenden .....	25
3.1.4	Möjliga konsekvenser .....	26
3.2	Kompetensförsörjning blir alltmer utmanande och komplex .....	28
3.2.1	Drivkrafter .....	29
3.2.2	Nuläge.....	30
3.2.3	Framtid för trenden .....	31
3.2.4	Möjliga konsekvenser .....	33
3.3	Krav på ökat tryck mot den organiserade brottsligheten.....	34
3.3.1	Drivkrafter .....	34
3.3.2	Nuläge.....	35
3.3.3	Framtid för trenden .....	37
3.3.4	Möjliga konsekvenser .....	38
3.4	Ett alltmer förvärrat säkerhetsläge.....	39
3.4.1	Drivkrafter .....	40
3.4.2	Nuläge.....	41



3.4.3	Framtid för trenden.....	42
3.4.4	Möjliga konsekvenser.....	43
3.5	Ökande förväntningar på service och enkelhet.....	44
3.5.1	Drivkrafter.....	45
3.5.2	Nuläge.....	45
3.5.3	Framtid för trenden.....	46
3.5.4	Möjliga konsekvenser.....	47
3.6	Den svenska befolkningen lever allt längre.....	49
3.6.1	Drivkrafter.....	49
3.6.2	Nuläge.....	50
3.6.3	Framtid för trenden.....	50
3.6.4	Möjliga konsekvenser.....	51
3.7	Relevanta och tillgängliga data – vår tids och framtidens mest värdefulla tillgång.....	52
3.7.1	Drivkrafter.....	53
3.7.2	Nuläge.....	53
3.7.3	Framtid för trenden.....	54
3.7.4	Möjliga konsekvenser.....	55
3.8	Samarbeten och samverkan tar större plats i samhället.....	57
3.8.1	Drivkrafter.....	57
3.8.2	Nuläge.....	58
3.8.3	Framtid för trenden.....	58
3.8.4	Möjliga konsekvenser.....	59
3.9	En ökande reglering av det digitala samhället.....	61
3.9.1	Drivkrafter.....	61
3.9.2	Nuläge.....	62
3.9.3	Framtid för trenden.....	63
3.9.4	Möjliga konsekvenser.....	63
4.	Andra kandidater.....	65
4.1	Digitalt utanförskap kommer högre upp på agendan.....	66
4.2	Allt fler lever med skyddad identitet.....	66
4.3	Den psykiska ohälsan ökar i samhället.....	67
4.4	Polariseringens utveckling i delar av samhället.....	68
4.5	Vi vill dela saker och tjänster än mer i framtiden.....	69
4.6	Efterfrågan på den flexibla arbetsplatsen.....	70
4.7	Den blockkedjedrivna ekonomin expanderar.....	70
5.	Metodstöd.....	72



5.1	Diskussionsfrågor.....	73
5.2	Värdering av trenderna.....	73
5.3	Konsekvenser för vår verksamhet.....	75
5.4	Provtryckning .....	76
5.5	Skapa en rutin .....	80
6.	Referenser .....	84



# 1. Inledning

## 1.1 Förord

---

”Foresight is about preparations - not predictions. Leaders should be prepared for anything – not everything.”

– Amy Webb, CEO Future Today Institute

---

Att arbeta med omvärldsanalys blir allt viktigare i en föränderlig och turbulent värld. Uppskattningar visar att ungefär 40 procent av svenska myndigheter bedriver strukturerad omvärldsanalys i dag och många trender bedöms som myndighetsgemensamma, även om det finns nyanser.<sup>1 2</sup>

Myndighetsgemensam omvärldsanalys har över tid funnits i olika former. Bland annat drevs ett nätverk för omvärldsanalys inom ramen för myndigheten Verket för förvaltningsutveckling (Verva). När Verva lades ned år 2008 kom Institutet för framtidsstudier (IFFS) att verka som samordnare av nätverket, men initiativet avvecklades efter en tid. År 2010 genomförde IFFS en studie kring användandet av omvärldsanalys bland myndigheter där det bland annat konstaterades att arbetet med strukturerad omvärldsanalys var begränsat och slumpartat. Dock var uppfattningen i studien att omvärldsanalys kommer att öka i betydelse i framtiden för myndigheter.<sup>3</sup>

Inom EU och OECD har *strategic foresight* länge stått på agendan, och inom näringslivet blir även *scenarioplanering* alltmer efterfrågat.<sup>4 5</sup> Inspirerade av OECD började innovationsmyndigheten Vinnova att arbeta med strukturerad omvärldsanalys år 2021, vilket går under benämningen *Framsyn* eller *Framtidsanalys* på myndigheten, och att dela med sig av sina insikter till andra myndigheter genom olika initiativ och nätverk.<sup>6</sup>

Samhällsutvecklingen går allt snabbare. Regeringar, myndigheter, företag och andra aktörer behöver bli bättre på att förstå framtiden för att stärka sin förmåga att hantera omställningar och nya utmaningar. Även om ca 40 procent av svenska myndigheter bedriver ett strukturerat arbete med omvärldsanalys, så är bedömningen att samverkan mellan myndigheterna är låg och begynnande. Intresset för att arbeta med myndighetsgemensam omvärldsanalys har däremot ökat påtagligt det senaste året vilket bland annat givit upphov till denna eSam-rapport; *Trender som påverkar digitaliseringen av offentlig förvaltning - eSam omvärldsanalys mot år 2034*.



Att dela insikter *inom* en myndighet är viktigt men att dela insikter *mellan* myndigheter blir allt viktigare. Myndighetsgemensam omvärldsanalys innebär inte enbart att dela insikter mellan myndigheter utan även att använda statens resurser på ett mer effektivt sätt och minska risken för ineffektivt arbete.

## 1.2 Syfte och mål

### 1.2.1 Syfte

Syftet med omvärldsanalys är att följa och analysera förändringar i omvärlden för att förstå vad som påverkar verksamheternas långsiktiga planeringsförutsättningar. En omvärldsanalys kan hjälpa organisationer att utveckla en strategi för att hantera förändringar i omvärlden och identifiera möjligheter som kan utnyttjas för att förbättra verksamheten. Omvärldsanalys kan också hjälpa organisationer att förutse hot och risker som kan påverka verksamheten och vidta åtgärder för att hantera dem.

eSams omvärldsanalys har ett tidsperspektiv på 10 år och frågeställningen som ligger till grund för analysen är; Vilka trender i omvärlden kommer att ha störst påverkan på digitaliseringen av offentlig förvaltning fram till år 2034?

Analysen har, i enlighet med eSams uppdrag, bäring på offentlig förvaltnings förutsättningar att ta tillvara digitaliseringens möjligheter för att underlätta för privatpersoner och företag, och för att använda gemensamma resurser på ett effektivt sätt.

### 1.2.2 Mål

Målet med att ta fram en myndighetsgemensam omvärldsanalys för eSams medlemmar kan summeras till tre delar. Rapporten kan ...

- ... ge en grund för en strategisk diskussion bland eSams medlemmar om områden där myndigheterna kan samverka,
- ... ge medlemmarna en bättre beredskap och därmed bättre förutsättningar i sina respektive långsiktiga planeringar,
- ... även ge inspiration till nya innovationsområden inom eSams uppdrag.



## 1.3 Metod och rapportens delar

### 1.3.1 Metod

Den struktur eller metod som använts till grund för denna rapport baseras på analysmodellen TAIDA<sup>7</sup>

vilken beskriver vikten av att vid strategiskt arbete ta hänsyn till

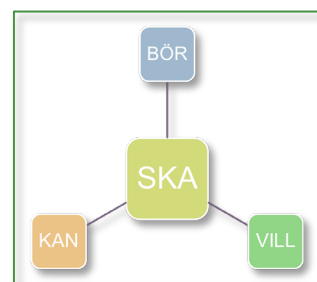
omvärldsförändringarna för att skapa strategier som håller över en längre tidsperiod.

I framtagandet av analysen är det främst de två första delarna i TAIDA (Tracking och Analyzing) som berörs och arbetet sker iterativt mellan delarna.



Figur 1: TAIDA-modellen

Omvärldsanalyser ger en bild över det vi BÖR beakta, det vill säga saker vi kommer möta i vår omvärld och närvärld som vi behöver förhålla oss till. Tillsammans med det vi VILL göra, våra visioner och mål, och det vi KAN göra i form av våra styrkor och resurser, bildar omvärldsförändringarna hörnstenarna till våra strategier – det vi SKA göra. Denna rapport belyser ett möjligt BÖR-perspektiv för att underlätta för eSam eller enskilda myndigheter att arbeta vidare med övriga perspektiv.



Figur 2: Strategiskt ramverk

Med *omvärldsanalys* menas arbetet med identifiering av förändringsmönster och analys av dessa med avseende på drivkrafter och framförallt konsekvenser utifrån ett givet syfte eller en given frågeställning. Begreppet *Strategisk Framsyn* eller *Strategic Foresight*<sup>8</sup> är både en metodik samt en annan benämning för omvärldsanalys. *Omvärldsbevakning* är det fortlöpande arbetet med att följa utvecklingen inom utvalda områden med syfte att identifiera händelser, utvecklingsmönster och tendenser som exemplifierar, bekräftar eller avviker från gällande omvärldsanalys. *Benchmark* är en standard för att mäta eller bedöma saker eller organisationer av samma typ. Benchmark kan utgöra en del av en omvärldsanalys, men är inte en omvärldsanalys i sig på det sätt definitionerna används i denna rapport.

Arbetet med denna rapport har planerats och drivits av en arbetsgrupp vilken i huvudsak bestått av åtta deltagare från sju myndigheter. Arbetet har pågått sedan den 11 maj 2023. Som en viktig del av arbetet har två större workshops genomförts under hösten 2023 med ett 30-tal deltagare från 16 myndigheter.



På den första workshopen genomfördes en trendgenerering och värdering med målet att identifiera trender i omvärlden som kommer att störst påverka på digitaliseringen av offentlig förvaltning fram till år 2034. Workshopen resulterade i ett bruttoresultat på närmare 200 trender eller fenomen, vilka efter värdering prioriterades av deltagarna till 49. Många av dessa var liknande och efter bearbetning av arbetsgruppen togs så kallade trendkort fram för 12 trender, vilket utgjorde ingångsvärdet till den andra workshopen.

På den andra workshopen genomfördes en konsekvensanalys med målet att utifrån de 12 trenderna identifiera drivkrafter, konsekvenser, hot och möjligheter/idéer. Under workshopen valdes en trend bort då den sågs mer som en konsekvens av en annan trend.

Resultaten av workshoparna bearbetades därefter av arbetsgruppen genom bland annat framtagande av så kallade fördjupade trendkort vilka sedan legat till grund för denna rapport. Under arbetet med de fördjupade trendkorten har även ett par myndigheter kontaktats enskilt för kompletterande inspel och kvalitetssäkring för några av trenderna.

Arbetsgruppens medlemmar;

- Anders Schager, Skatteverket (färdledare)
- Jenny Dynesius, Skolverket
- Joakim Sjunnesson, Digg - Myndigheten för digital förvaltning
- Johan Backström, Kronofogdemyndigheten
- Kristina Pellkvist, Statens tjänstepensionsverk
- Magnus Andersson, Tullverket
- Theodor Andersson, Digg - Myndigheten för digital förvaltning
- Ulf Karnell, Bolagsverket

### 1.3.2 Att utgå från trender

Att utgå från trender ger en förankring i verkligheten och en möjlighet att fokusera på det som är synligt i dag – inte i våra fantasier, önskningar eller förhoppningar. De utgör därför en mer objektiv utgångspunkt för diskussioner om framtiden.

En trend är;





- En förändring i världen utanför den egna organisationen
- En förändring som har en riktning (till exempel mer, mindre, tilltagande eller avtagande)
- Syns redan nu och har en historisk utveckling – inte något som kommer att hända
- Har ett minimum av förväntad varaktighet
- Har en domän eller ett giltighetsområde (ekonomi, politik, teknik etc.)

Trender har olika räckvidd och genomslagskraft. De med längst räckvidd kallas emellanåt mega- eller metatrender. De är ofta av demografisk, ekonomisk och teknologisk karaktär. I eSams analys används istället begreppet *grundläggande drivkrafter* för att beskriva bakomliggande orsaker till de trender som sedan mer direkt påverkar eSams medlemmar. Genom att ha en bredare bakgrundsbeskrivning i form av grundläggande drivkrafter kan sedan specifika trender och konsekvenser av dessa beskrivas mer fokuserat. Det finns givetvis även andra grundläggande drivkrafter, men de utvalda bedöms vara de största drivkrafterna till de direkta trenderna.

Trender hänger oftast ihop i långa kedjor av orsaker och verkan. En trend kan därför även vara en drivkraft till ytterligare en trend eller vara en konsekvens av en annan.

### 1.3.3 Rapportens delar

Rapporten kan läsas i sin helhet eller utvalda delar. Trender påverkar ofta varandra, påverkas av samma eller liknande drivkrafter och kan leda till samma konsekvenser. Därför har trendbeskrivningarna ett brett anslag där vissa fenomen och omständigheter kan återkomma i flera trender. Syftet med det är att läsaren ska få en god bild av en enskild trend utan att behöva läsa hela rapporten.



I rapportens inledande delar beskrivs grunderna till varför denna analys tagits fram, metodbeskrivning, definitioner av omvärldsarbete samt tillvägagångssätt.

Därefter beskrivs några grundläggande drivkrafter till de trender som valts ut. För de grundläggande drivkrafterna ges enbart en beskrivning av drivkraften och ingen ingående konsekvensbeskrivning. Konsekvenserna av drivkrafterna är bland annat de nio trender som beskrivs därefter.



Figur 3: Rapportens delar

Trendbeskrivningarna består av en bakgrund, viktiga drivkrafter, ett nuläge, vilken framtid som trenden kan tänkas ha samt exempel på möjliga konsekvenser som kan påverka eSams medlemmar. I trendbeskrivningarna vävs bland annat exempel på händelser, resultat från forskning och debattinlägg in för att förtydliga. Syftet är att fånga och exemplifiera essensen i trenden och inte att ge hela bilden. Den konsekvensanalys som kopplas till varje trendbeskrivning bygger i huvudsak på det omfattande underlag som eSams medlemmar bidragit med under workshoppar och intervjuer, samt arbetsgruppens egen analys och efterforskningar.

Trenderna som beskrivits i rapporten är inte unika för eSams medlemmar. Många av omvärldsförändringarna har lyfts fram av många organisationer både i Sverige och runt om i världen och även specialiserade omvärldsanalysföretag rör sig i liknande trendlandskap.

Det finns självklart många fler trender som påverkar digitaliseringen av offentlig förvaltning än de som tas upp i rapporten. Urvalet av trender är gjort av arbetsgruppen tillsammans med representanter från 16 myndigheter genom trendvärderingar och konsekvensdialoger. Efter beskrivningarna av de utvalda trenderna kommer därför ett avsnitt som kort lyfter några andra trender eller fenomen som även framkom i den trendgenerering som genomfördes, men som inte bedömdes ha lika stor påverkan på frågeställningen. Syftet med det är att inspirera till ytterligare tankar och initiativ för eSams medlemmar, då några av dessa trender kan vara av större vikt eller intresse för enskilda myndigheter.

I slutet av rapporten beskrivs exempel på metodstöd som kan vara till hjälp när innehållet i denna rapport ska omsättas till användning i praktiken.

Referenser till beskrivningarna återfinns sist i rapporten.



## 1.4 Vad rapporten kan användas till

Omvärldsanalysen kommer inte med en handlingsplan eller rekommenderade åtgärder, vilket heller inte är syftet med denna rapport. En handlingsplan eller rekommenderade åtgärder behöver växa ur fler perspektiv (se ovan kring BÖR, VILL, KAN och SKA) där omvärldsanalysen är ett. Dock visar rapporten att det finns ett stort framtida behov av en bred samverkan inom flera av de trender som eSams medlemmar har värderat högst.

Rapporten kan till exempel användas inom ramen för eSams planeringsarbete för kommande verksamhetsår, men den kan likväl användas i enskilda myndigheters egna strategiska arbete eller som grund i den löpande omvärldsbevakningen.

Användningsområdet är brett, allt från att utgöra inspiration till strategisk diskussion till förslag för djupare analyser eller scenarioplanering inom några av trenderna. Omfattningen och den breda ansatsen i analysen syftar just till en mångsidig användning.

Oaktat val av användningsområde rekommenderas ett strukturerat angreppssätt för att ta till sig hela eller delar av innehållet i rapporten, gärna sammanhållet av en utsedd person eller grupp inom organisationen. Sist i rapporten återfinns därför olika metodförslag som kan ge ett stöd till det arbetet.

## 2. Grundläggande drivkrafter

---

”The digital transformation is done –  
only old people talk about digital.”

– Stefan Hyttfors, Futurist

---

I trend- och omvärldsanalyser beskrivs ofta så kallade *megatrender* eller *metatrender*. Dessa är långvariga, världsomfattande rörelser som förändras långsamt och är ofta kopplade till varandra. De påverkar sättet att arbeta och leva i grunden. Därför har begreppet *grundläggande drivkrafter* istället valts i denna rapport. De grundläggande drivkrafter som beskrivs nedan bedöms ha stor påverkan på utvecklingen av de trender som valts ut till analysen, men det finns givetvis fler grundläggande drivkrafter i världen än så.

Digitaliseringen brukar ha en naturlig plats som megatrend i många omvärldsanalyser då det är en grundläggande drivkraft i utvecklingen av samhället. Digitaliseringen är även en viktig utgångspunkt för denna analys, men den kommer inte att beskrivas som enskilt



fenomen då utgångspunkten i frågeställningen just är digitaliseringen av offentlig förvaltning och kommer därför att belysas ur andra perspektiv än som megatrend.

Det finns dock delade meningar bland omvärldsanalytiker huruvida digitaliseringen fortfarande kan klassas som en megatrend eller om den har blivit för ”stor” och allomfattande. Den har inte en tydlig riktning längre, mer än att den växer och ses numera som en självklar del eller kanske till och med en förutsättning för samhällets existens, ungefär som elektrifieringen eller telekommunikationen en gång var megatrender, men som gick över till att vara något annat. Det finns till och med de som hävdar att; *”The digital transformation is done – only old people talk about digital”*.

## 2.1 Globaliseringens inveckling

---

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

– Kofi Annan, fredspristagare och tidigare generalsekreterare i FN

---

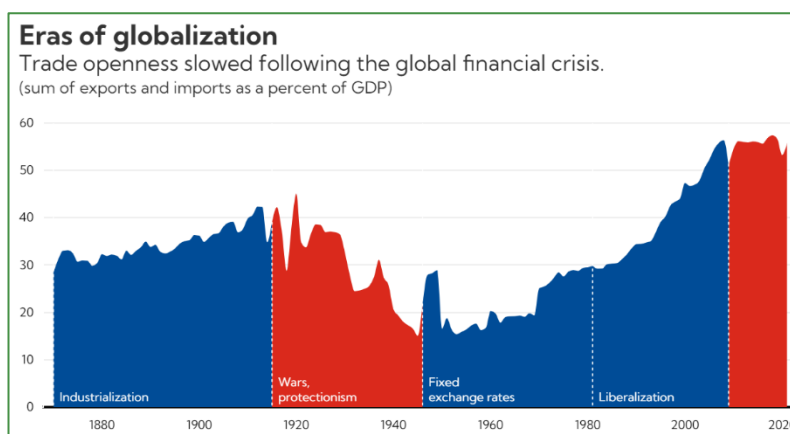
Globaliseringen har bidragit till att länder knyts närmare varandra kulturellt, politiskt och ekonomiskt, samtidigt som den ekonomiska integrationen mellan ekonomier ökar. Digitaliseringen har dessutom bidragit till att takten ökat och avstånden minskat än mer.

Globaliseringen får samhällsövergripande konsekvenser och har förändrat människors sätt att arbeta och leva. Både företagstillväxt och samarbeten över landsgränser ökar. När gränshinder försvinner, skapas fördelaktiga villkor för både företag och individer att samverka och bedriva verksamhet i olika länder, men den globala konkurrensen ökar också. Globaliseringen innebär även att den politiska integrationen mellan länder påverkas. Kulturella aspekter som värderingar och levnadssätt blir centrala för samarbeten och regionala överenskommelser.



Under de senaste åren finns det dock tendenser till att globaliseringen stannat av och begrepp som *slowbalisation*<sup>10</sup> används. Tillväxttakten inom den internationella varuexporten har efter finanskrisen 2008 bromsats upp<sup>11</sup>, bland annat beroende på en ökad politisk osäkerhet, fler handelskonflikter, ökat antal handelshinder<sup>12</sup> och att länder eller unioner strävar mot en högre grad av självförsörjning för att minska sitt beroende av andra<sup>13</sup>. Detta har förstärkts av bland annat kriget i Ukraina och andra spänningar och väpnade konflikter i omvärlden. Mycket talar för att den regelbaserade världsordningen, som underlättat den tidigare globala integrationen, 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.<sup>14</sup>



Källa: PIIE, Jorda-Schularick-Taylor Macrobistory Database, Penn World Data (10.0), World Bank, and IMF staff calculations. • Note: Sample's composition changes over time.

Globaliseringen har alltid förändrats över tid sedan industrialiseringens genombrott och den slowbalisering som sker nu har liknelser med den globala utvecklingen under krigs- och mellankrigsåren 1914-1945.<sup>15</sup>

Världen går in i en period av *vertikal globalisering*, med nya geopolitiska block som bildas globalt. När världen delas upp i flera grupper kan dessa nya block, både formella allianser och informella handelskorridorer, omforma allt från leveranskedjor till hållbarhet. Med alla dessa framväxande nya block, går världen bort från strategin *en grupp för alla* i snabb takt. Globaliseringens gamla era tar slut, och de nya allianser och korridorer som bildas kommer att driva på mer global fragmentering.<sup>16</sup> Begreppet *Oligoner*, efter de ryska oligarkerna, beskriver en utveckling av en värld som håller på att desinteragera och där olika stater samlas under olika ideologiska paraplyer<sup>17</sup>.

Det traditionella sätt globaliseringen mäts på är på väg att föråldras när den globala ekonomin blir alltmer komplex, men världen är mer sammankopplad än någonsin. Snarare än slutet på den ekonomiska integrationen, upplever världen en geopolitisk lågkonjunktur som har lämnat globaliseringen i drift. Den globala ekonomiska ordningen blir mer multipolär och fragmenterad i avsaknad av internationellt ledarskap där länder



och företag i allt högre grad kommer att försöka göra sig mer motståndskraftiga mot yttre chocker och isolera sig från geoekonomiska påfrestningar.<sup>18</sup>

Globaliseringen har och kommer fortsättningsvis att fungera som en katalysator för innovation och förbättring inom digitaliseringen av offentlig förvaltning i Sverige, samtidigt som det ställer nya krav på säkerhet, inkludering och internationell kompatibilitet.

## 2.2 Grön omställnings kapplöpning med tiden

---

” Our house is on fire!”

– Greta Thunberg, klimataktivist - World Economic Forum 2019

---

Den gröna omställningen befinner sig i en kapplöpning med tiden.

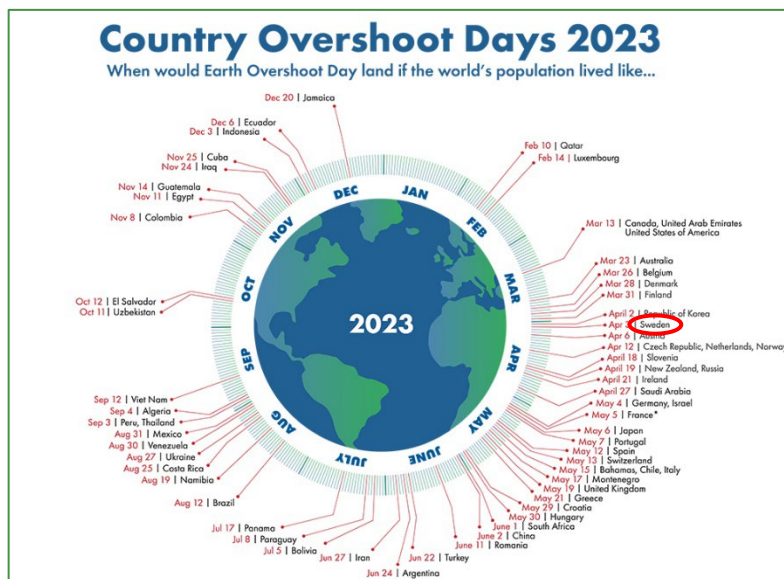
Klimatförändringarna, som drivs av ökade växthusgasutsläpp, hotar att radikalt förändra planeten. Havsnivåhöjningar, extrema väderförhållanden och förlust av biologisk mångfald är några konsekvenser världen står inför, och FN:s klimatpanel varnar för att världen närmar sig en punkt där klimatförändringarna blir oåterkalleliga. Den gröna omställningen accelererar förvisso, men framstegen bedöms fortfarande inte vara tillräckliga för att nå de uppsatta globala målen.<sup>19 20</sup>

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.<sup>21</sup>

Övergången till hållbara energikällor är avgörande för omställningen och investeringar i grön teknologi har ökat väsentligt senaste åren. Numera är grön omställning en konkurrensfördel för många företag. Utvecklingen av till exempel solceller och bilbatterier går fort och även om dagens elbilbatterier genererar stora CO<sub>2</sub>-utsläpp vid tillverkning, så räknar företag som till exempel Northvolt med att utsläppen har reducerats till en 15-del av dagens nivåer till år 2030.<sup>22</sup> Trots en betydande tillväxt inom förnybar energikapacitet så dominerade fossila bränslen fortfarande energimarknaden. År 2022 stod fossila bränslen för 82 procent av den totala energiförsörjningen.<sup>23</sup>



Tidigare låg fokus mycket på att till exempel minska CO2-utsläppen för att stoppa den negativa klimatutvecklingen. Nu får klimatanpassning istället allt större utrymme, det vill säga att anpassning av samhället måste göras mer utifrån en utveckling som inte kan stoppas. Det ekologiska avtrycket i Sverige är högt. *World Overshoot Day* infaller för Sverige år 2023 den 3 april. Det innebär att Sverige det datumet har använt upp sin del av jordens förnybara resurser – för hela året. Av länder som har beräknade datum då de tagit slut på sina resurser ligger Sverige högt upp. Om alla länder levde som Sverige skulle det behövas 4,2 jordklot.<sup>24</sup>



Källa: Earth Overshoot Day 2023

Ny teknik kommer sannolikt inte ensamt lösa klimatutmaningarna. Människors livsstilar och konsumtionsmönster har också stor betydelse för hur väl omställningen lyckas. Det individuella ansvaret för klimatfrågan kan sägas ha bidragit till nya begrepp som *klimatångest*<sup>26</sup> och *flygskam*<sup>27</sup>. Människans strävan efter evig tillväxt ifrågasätts och vi måste börja vänja oss vid att röra oss bort från bekvämlighet.

Den gröna omställningen kommer att ha en stor påverkan på offentlig förvaltning. Myndigheter kommer behöva omstrukturera sina arbetsmetoder till mer hållbara och cirkulära system. Rollen som samhällsutvecklare och vägvisare är viktig där digitaliseringen kan bidra i stödet för att underlätta omställningen både hos medborgare och företag.

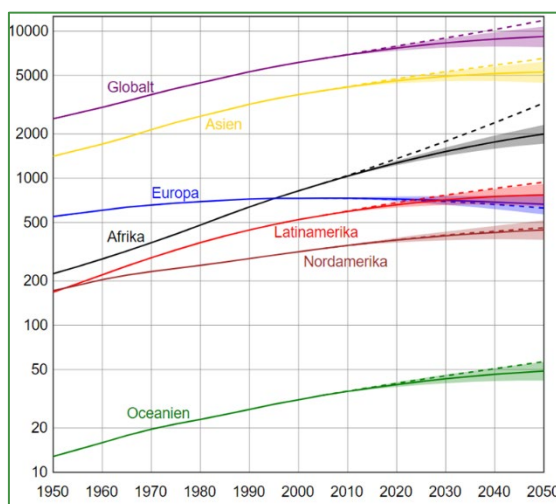


## 2.3 Demografiska förändringar

” The only proven method for curbing population growth is to eradicate extreme poverty.”

– Hans Rosling, professor

Världens befolkning, som nu uppgår till cirka 8 miljarder människor, förväntas öka till nära 10 miljarder fram till år 2050. Denna tillväxt är dock inte jämnt fördelad över hela världen. Medan Afrika och Asien kommer att uppleva betydande ökning, med uppemot 1 100 miljoner respektive 600 miljoner nya invånare, förutspås Europas befolkning minska något. En global trend är att ökningstakten avtar, med allt färre barn födda per kvinna i majoriteten av världens länder. Detta fenomen är kopplat till ökad barnöverlevnad, minskat behov av att utnyttja barnarbetskraft, kvinnors utbildningsnivå och arbetsmarknadsdeltagande, samt tillgång till preventivmedel och familjeplanering.



Källa: UN – World population

Samtidigt som barnafödandet minskar, ökar människors livslängd globalt. Sedan 1990-talet har den genomsnittliga förväntade livslängden stigit från 65 till över 70 år, och prognoser pekar på en fortsatt ökning till 75 år fram till år 2035. Denna utveckling är särskilt märkbar i Afrika, där barnadödligheten har minskat mer än någon annanstans sedan millennieskiftet. Resultatet är en allt äldre global befolkning, med Europa, Nordamerika och delar av Asien som ledande i denna trend. Länder som Japan, Tyskland och Italien ser redan en femtedel till en fjärdedel av sin befolkning över 65 år, en siffra som förväntas öka till nästan en tredjedel fram till 2035.

Åldrande befolkningar innebär utmaningar, särskilt i medelinkomstländer som Kina och Thailand, som åldras snabbt, vilket innebär ökade behov av vård och omsorg samt effektiva pensionssystem. Denna utveckling leder också till arbetskraftsbrist inom vård- och omsorgssektorn, sociala utmaningar som ensamhet och isolering, samt ökade välfärdskostnader.





Fattigdom, krig och konflikter driver migration, vilket ökar arbetskraftstillgången i länder med åldrande befolkningar men leder också till integrationsutmaningar. Global befolkningstillväxt bidrar även till urbanisering, särskilt i Afrika och Asien.<sup>28</sup>

Å andra sidan har låginkomstländer med unga och växande befolkningar andra utmaningar. Att hitta sysselsättning och meningsfullt arbete för de unga är centralt. Samtidigt kan dessa länder dra nytta av så kallad *demografisk utdelning* (eng: *demographic dividend*), vilket är en drivkraft för ekonomisk tillväxt men som kräver investering i utbildning och hälso- och sjukvård.<sup>29</sup>

Sverige har en liknande demografisk utveckling som andra europeiska länder och den förväntas leda till ökat behov av välfärdstjänster, som sjukvård och äldreomsorg, samt en ökad belastning på arbetskraften.<sup>30</sup>

De demografiska förändringarna ses som en grundläggande drivkraft på en övergripande nivå, men delar av den har i denna analys även bedömts ha så stor direkt påverkan på digitaliseringen av offentlig förvaltning att den valts ut som en av trenderna i rapporten.

## 2.4 Urbanisering – hela havet stormar eller ”vi flytt int”?

---

” I Amerika, där växer träden ända upp i himlen.”

– Karl Oskar i Vilhelm Mobergs bok *Utvandrarna*

---

Urbaniseringen är en av de mest betydande och omvälvande globala drivkrafterna i modern tid. Globalt sett har urbaniseringen accelererat sedan början av 1900-talet. Från att ha varit en värld där majoriteten bodde på landsbygden, har vi nu nått en punkt där mer än hälften av världens befolkning är urban. Denna förändring har varit särskilt märkbar i utvecklingsländer, där städer som Jakarta, Delhi och Shanghai har vuxit fram som megastäder, det vill säga städer med över 10 miljoner invånare. I dag finns det 33 megastäder, och FN förutspår att antalet kommer att öka till 43 år 2030.

Urbaniseringen drivs av flera faktorer såsom sökandet efter arbete, bättre levnadsvillkor och utbildningsmöjligheter. Teknologiska framsteg och globaliseringen har också spelat en stor roll. Megastäderna är inte bara befolkningscentra utan också ekonomiska nav, starkt knutna till både klimatförändringar och global migration.<sup>31</sup>

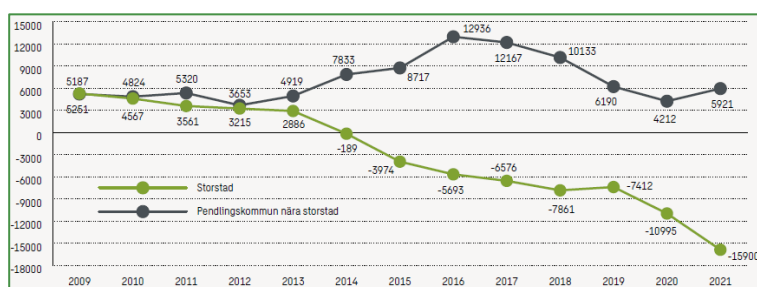
I Sverige har urbaniseringen haft en liknande utveckling, men i mindre skala. Från början av 1900-talet till i dag har Sverige genomgått en betydande urbanisering, med en ökning



från cirka 35 procent av befolkningen i städer år 1920 till nästan 88 procent år 2020. De senaste 10-20 åren har det skett en särskilt märkbar tillväxt i städer som Stockholm, Göteborg och Malmö, drivet av både inrikes migration och internationell invandring.<sup>32</sup>

Tekniska, ekonomiska och kulturella förändringar som bilism, utbyggd och förbättrad kollektivtrafik, fler högskoleutbildade och en mer kvalificerad och specialiserad tjänstesektor har dock bidragit till att urbaniseringen i Sverige har övergått i en så kallad *storurbanisering*, att flytta från en glesbefolkad till en tätbefolkad region.<sup>33</sup> Samtidigt har det under de senaste åren observerats en viss utflyttning från de större städerna till mindre städer och landsbygds-

områden i Sverige, delvis på grund av ökade bostadspriser och levnadskostnader i storstäderna samt en ökad möjlighet till distansarbete efter COVID-19-pandemin.<sup>34 35 36</sup>



Källa: Sweco - Flyttnetto storstadsregioner 2009-2021.

Framtiden för urbaniseringen innebär både möjligheter och utmaningar. Globalt sett kommer megastäderna att fortsätta växa, vilket kräver innovativa lösningar för hållbar stadsplanering, infrastruktur och hantering av miljöpåverkan. I Sverige är utvecklingen något svårbedömd för kommande år med anledning av storurbanisering och storstadsutflytt. Urbaniseringen kommer sannolikt att fortsätta att driva ekonomisk tillväxt i städerna, men också att öka trycket på bostäder, infrastruktur och offentliga tjänster. Detta kommer även i Sverige att kräva anpassningar inom stadsplanering och offentlig förvaltning, med en ökad betoning på hållbarhet och teknologisk innovation. Även förmågan att attrahera arbetskraft inom offentlig förvaltning kan komma att påverkas.



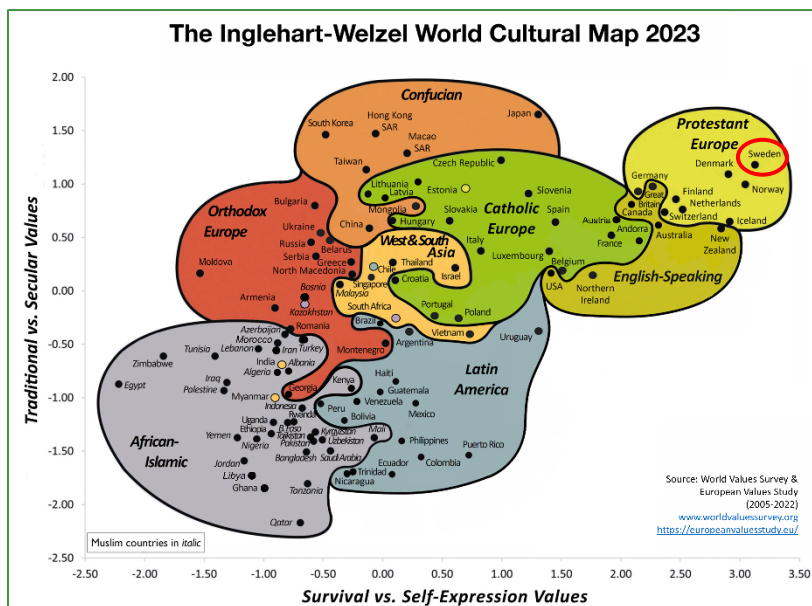
## 2.5 Värderingarnas (långsamma) cykler

” It is not our differences that divide us. It is our inability to recognize, accept, and celebrate those differences.”

– Audre Lorde, författare och människorättsaktivist

Sverige är ett av de mest individualiserade länderna i världen, och utrymmet för individuell handlingsfrihet och individens egenmakt har kontinuerligt ökat<sup>37</sup>. Individualisering kan definieras som större möjligheter att fatta egna beslut utifrån sin egen livssituation och ta ansvar för de konsekvenser som besluten medför. Individorienterade värderingar är i stor utsträckning en förutsättning för självständigt tänkande och öppenhet för nya impulser och idéer, och blir också en förutsättning för kreativitet och innovation<sup>38</sup>. Ur det perspektivet går det att påstå att Sverige är det *minst* normala landet i världen när det kommer till värderingar och att begreppet *landet lagom* i

detta fall inte är representativt för landets kultur. I Sverige finns dock det tecken på att invånarnas värderingar över tid har blivit mer polariserade samt att svenska ungdomars värderingar förändras i en mer traditionell riktning, dels på grund av en osäker värld<sup>39</sup>.



Källa: WVS – World Value Survey 2023

Generellt sett förändras värderingar långsamt och att de kan vara svåra att påverka. Det gäller särskilt värderingar kopplat till livsåskådning, något som ofta lärs in tidigt i barndomen inom ramen för familjen. Det omfattar bland annat synen på religion och familjeliv, samt tilliten till myndigheter. Dessa ärvs därför ofta vidare från generation till generation.<sup>40</sup>

Den globala trenden är att individorienterade mer frihetliga värderingar har vuxit sig starkare och att traditionella mer konservativa har försvagats i ett längre perspektiv<sup>41</sup>.



Utvecklingen är dock ojämnt fördelad och följer i stort sett den ekonomiska och sociala utveckling som olika länder och regioner har upplevt i modern tid. Trygghet och säkerhet har en stark påverkan på värderingar där den allt hårdare geopolitik som utvecklas globalt därför också lär leda till högre krav på att sluta leden värderingsmässigt<sup>42 43</sup>.

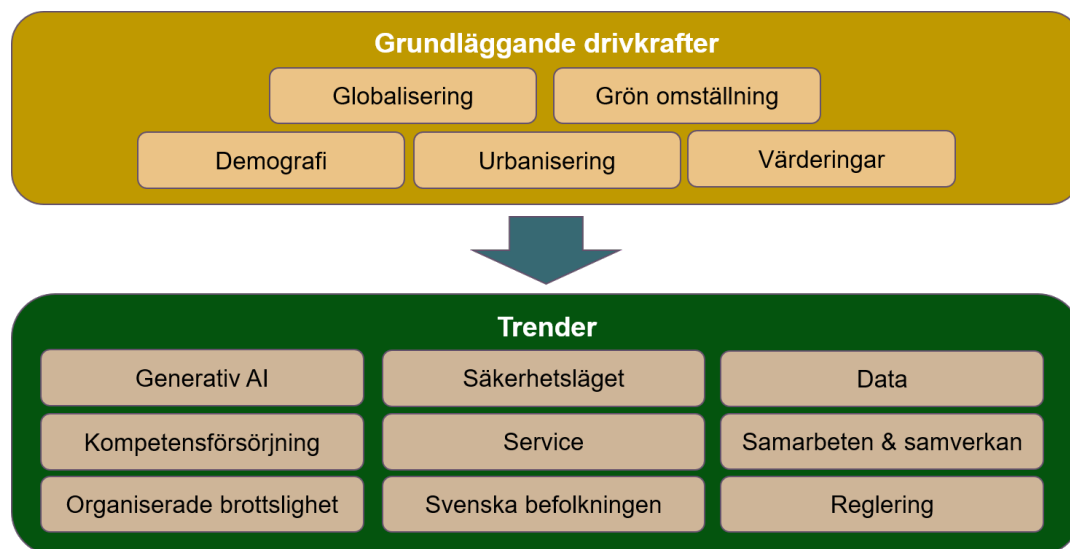
Människors värderingar skiljer sig inte enbart mellan länder eller världsdelar, utan även i hög grad mellan olika generationer.<sup>44 45</sup> Det kan även vara så att värderingar upplevs ”hoppa över” någon generation för att senare återkomma, och på så sätt utvecklas i cykler.

- *Babyboomers* (födda från mitten av 1940- till mitten av 1960-talet) växte upp i en tid med traditionella familjevärderingar och samhällsnormer, men många var även en del av rörelser som ifrågasatte och förändrade dessa normer. De är kända för en stark arbetsmoral och har ofta haft långa och kontinuerliga karriärer.
- *Generation X* (födda på 1960- och 1970-talet) var den första riktigt individualistiska generationen. Den lade kollektiva värden bakom sig och satsade på karriär och pengar, ofta i andra städer eller till och med länder än föräldrarna.
- *Millennials* (födda på 1980-talet och början av 1990-talet) är en generation som är villig att ta en ganska aktiv roll i samhälls- och företagsfrågor när de väl får makt och möjlighet att göra det. De är vana vid digitala arbetssätt och digitala kanaler, och de har fostrats till att ta ansvar för sin omgivning såväl vad gäller hållbarhet som demokrati.
- *Generation Z* (födda mellan 1995 och 2005) är en helt digital generation. Moral, trygghet samt sparande är viktiga ideal för dem. En god utbildning som ger möjlighet till ett bra jobb är viktig. De känner ett stort ansvar för hållbarhetsperspektiven. Det är genomgående i deras livsval, från var de arbetar till vilka företag de stödjer genom att köpa deras produkter.
- *Generation Alfa* (födda från 2005) är den yngsta och till del ännu inte födda generationen som antas bli sociala, globala och mobila eftersom de sannolikt kommer att arbeta, studera och resa mellan olika länder och ha flertalet karriärer. De förväntas bli den bäst utbildade och den rikaste generationen någonsin.

Offentlig förvaltning kommer fortsatt vara en viktig del i hur samhällets värderingar utvecklas. Det kommer att krävas en dynamisk och proaktiv förvaltning som kan anpassa sig efter nya förhållanden och behov, samtidigt som den upprätthåller grundläggande principer för rättvisa, effektivitet och allmännyttan.



### 3. Trender



Figur 4: Översikt grundläggande drivkrafter och utvalda trender.

#### 3.1 Generativ AI lyfter automatiseringen till helt nya nivåer

---

”Om staten inte styr över sina egna algoritmer, fattar den då inte sina egna beslut?”

– Henrik Kugelberg, Stanford University

---

Artificiell intelligens (AI) är förmågan hos datorprogram och robotar att efterlikna människors och djurs naturliga, främst kognitiva funktioner.<sup>46</sup> Det finns många olika typer av AI och dess tillämpningar, men denna trendbeskrivning fokuserar på generativ AI (GAI) och rollen som möjliggörare för hyperautomatisering. Hyperautomation innebär att allt i en verksamhet som kan automatiseras, ska automatiseras, oavsett teknik, och att lösningen ofta är en kombination av tekniker<sup>47</sup>.

GAI är en typ av artificiell intelligens som kan skapa innehåll, såsom text, bilder och musik, genom att lära sig från stora mängder data. Denna teknik har utvecklats genom avancerade maskininlärningsmodeller, särskilt genom neurala nätverk. Historien bakom GAI börjar med tidiga experiment inom maskininläring och datavetenskap, där forskare redan på 1960-talet utforskade hur datorer kunde använda algoritmer för att efterlikna och generera mänskligt språk och andra former av innehåll. Under 2010-talet tog utvecklingen av generativ AI fart med framsteg inom djupinläring och neurala nätverk. Stora språkmodeller som GPT (Generative Pre-trained Transformers) och dess



efterföljare använder omfattande datamängder för att generera sammanhängande text. Dessa modeller har förbättrats över tid, med ökande förmåga att förstå och generera komplexa texter. GAI har revolutionerat flera områden, från att skapa realistiska bilder och konstverk till att utveckla nya affärsmodeller och arbetsprocesser. Dess framsteg har drivits av både teknologiska innovationer och en ökad tillgång till stora datamängder, vilket möjliggör mer sofistikerade och effektiva AI-system.<sup>48</sup>

AI har blivit alldaglig, mycket tack vare GAI:s genombrott år 2022 där ChatGPT, det mest kända exemplet, nådde 100 miljoner användare på 2 månader. AI kan delas upp i *generell* och *snäv* AI. Generell AI är förmågan att vara kreativ, lösa problem, lära sig och resonera. GAI, som baseras på stora språkmodeller, har gjort generell AI mer nära förestående.<sup>49</sup> En anledning till GAI:s spridning är att den är lättillgänglig och enkel att använda där det snabbt går att finna olika användningsområden både i privatlivet och i yrkesrollen. Olika applikationer går att bygga ovanpå grundmodellerna och utvecklingen fortsätter att växa. GAI byggs även in i redan existerande tjänster såsom sökmotorer och olika administrativa system.<sup>50</sup>

### 3.1.1 Drivkrafter

En kombination av teknologiska, ekonomiska och samhällliga faktorer bidrar till den snabba utvecklingen av GAI. De ekonomiska möjligheterna som AI erbjuder är en viktig drivkraft. Företag och organisationer ser potentialen i att tjäna stora summor genom att implementera AI i sina verksamheter, vilket driver investeringar och innovation inom området. Kostnaden för digital infrastruktur, både för hård- och mjukvara, minskar samtidigt som kapaciteten ökar. Förbättrad beräkningskapacitet är nödvändig för att driva stora AI-modeller och har blivit alltmer tillgänglig.<sup>51</sup>

En annan viktig aspekt är den ökade tillgängligheten och kvaliteten på data. Stora datamängder, som nu är mer tillgängliga genom till exempel öppna källor och sociala medier, är nödvändiga för att träna GAI-modeller.<sup>52</sup>

Etiska och regulatoriska utmaningar är också en form av drivkraft. Hanteringen av etiska och regulatoriska frågor kring AI kan leda till mer ansvarsfull utveckling<sup>53 54</sup>, men samtidigt finns en strävan från flertalet aktörer att snabbt ta fram kommersiellt gångbara lösningar vilket inte alltid leder till en ansvarsfull utveckling.

Behovet av ökad effektivisering inom olika sektorer driver också på utvecklingen och en ökad efterfrågan och förväntan på automatisering ligger bakom många av de senaste innovationerna.





Allt fler applikationer och system med stöd av GAI utvecklas och kommer ut på marknaden i snabb takt och många verksamheter både inom privat och inom offentlig sektor försöker skapa sig en uppfattning kring hur GAI kan komma att påverka och nyttjas i organisationen.

Den svenska regeringen framhåller potentialen och pekar på vikten av att öka användningen av AI inom offentlig sektor genom att integrera AI-teknik för att förbättra effektiviteten och kvaliteten på offentliga tjänster<sup>60</sup> och där samarbete mellan offentlig sektor och näringslivet anses avgörande<sup>61</sup>. Dessutom har regeringen tillsatt en AI-kommission för att fokusera på utvecklingen och tillämpningen av AI<sup>62</sup>.

Samtidigt finns det en hel del utmaningar och etiska överväganden i insamlingen och bearbetningen av data. *Data poisoning*, vilket innebär att data manipuleras för att påverka utfallet i datamodellerna<sup>63</sup>, och *hallucinerings*, där systemen kan generera felaktig eller vilseledande information<sup>64</sup> är begrepp som pekar på områden vilka utmanar säkerheten och integriteten i AI-system. För att skapa bättre kontroll över vilken data som används har till exempel AI Sweden lanserat en språkmodell, GPT-SW3, för de nordiska språken vilken kan användas av företag och myndigheter, och parallellt utvecklas också en digital assistent särskilt anpassad till svensk offentlig sektor.<sup>65 66 67</sup>

På den internationella arenan har säkerhet och reglering kring AI blivit ett allt viktigare ämne. I december år 2023 kom EU:s ministrar överens om hur regleringen av AI (AI act) ska se ut och lagen förväntas implementeras fullt ut under år 2025.<sup>68</sup> Flertalet länders regeringar för dialog med de stora ledande techjättarna inom utvecklingen av AI och i november år 2023 genomfördes AI Safety Summit i Storbritannien där ledande experter och världsledare samlades för att diskutera och utveckla strategier i syfte att säkerställa att AI-system är säkra och fördelaktiga för mänskligheten vilket understryker det globala samfundets växande medvetenhet om vikten av att hantera AI:s risker.<sup>69</sup>

Det pågår en till del polariserad debatt kring hur utvecklingen av AI bör hanteras. Vid ett flertal tillfällen under våren 2023 uttryckte forskare och tunga namn inom techindustrin en oro för vad som kan hända mänskligheten om utvecklingen av AI inte pausas eller tyglas rejält.<sup>70 71</sup> Men det finns även de som anser att utvecklingen inte ska eller kan pausas utan att fokus måste istället läggas på etik inom AI-utvecklingen.<sup>72</sup> Som ett resultat av debatten och den osäkerhet som råder kring hur AI kan komma att påverka människan har andelen av svenskarna som säger sig vara positiva till AI minskat med 19 procent de två senaste åren.<sup>73 74</sup>





### 3.1.3 Framtid för trenden

GAI kommer att påverka nästan alla samhällssektorer i framtiden, framför allt genom dess direkta inverkan på informations- och kunskapsarbete. Detta kommer i sin tur att påverka arbetsmetoder, teamdynamik, organisationsstruktur och processer, samt samverkan med omvärlden. Det kommer att ske en tillväxt av digitala assistenter i form av till exempel läkare och lärare och förändringarna kommer att vara omfattande vad gäller dagliga rutiner i livet och kring förhållningssättet till arbete och lärande.

Ekonomiskt sett förväntas GAI bidra med betydande tillväxt och produktivitetsförbättringar, men det finns en del osäkerheter kring hur teknologins framsteg kommer att påverka arbetsmarknaden. Samtidigt som vissa arbetsuppgifter kommer att försvinna så förväntas nya uppgifter och yrken skapas till följd av GAI, och även om det florerar gott om listor i media kring framtidsyrken så råder det stor osäkerhet. Dock kommer sannolikt ett arbetsliv där GAI spelar en större roll, kräva omfattande utbildning och omskolning.

GAI handlar inte enbart om framtida möjligheter till ökad effektivitet och produktivitet, så kallad *everyday AI*, utan även att ta fram helt nya sätt att lösa utmaningar eller skapa värde som inte varit möjligt tidigare, vilket går under benämningen *game changing AI*.<sup>75</sup>

Mängden autonoma system som hanterar alla möjliga uppgifter i industrin och samhället, som bygger på kombinationer av många olika AI-tekniker kommer att öka. Det mest betydelsefulla ligger inte i utvecklingen av en enda teknik, utan snarare kombinationen av flera olika tekniker som kan kopplas ihop för att tillsammans lösa mer komplexa utmaningar. Hyperautomatisering syftar till att så långt det går, eliminera mänsklig inblandning och skapa en så automatiserad och effektiv verksamhet som möjligt. Det kan vara RPA (Robot Process Automation), AI inklusive ML (Machine Learning) och NLP (Natural Language Processing), IoT (Internet of Things) och BPM (Business Process Modelling). Här kan GAI komma att användas i olika automatiseringsprocesser såsom att besvara frågor eller förbereda material till beslutsprocesser. GAI kan därmed ses som en katalysator för hyperautomatisering och generell automatisering för en mängd områden, inte minst till rapportskrivning och kundsupport.

Etiska problem som kan uppstå från GAI liknar till stor del samma problem med bias (systematisk skevhet vid bedömning) som finns generellt inom AI-området men är särskilt betydande då text, bild och även video som genereras är särskilt övertygande och kan medvetet användas för att sprida felaktigheter. Användningen av GAI för att skapa och sprida trovärdig desinformation på ett effektivt sätt kommer sannolikt öka, men



samtidigt kommer alltmer sofistikerade metoder med hjälp av GAI att utvecklas för att upptäcka och motverka desinformation.

De stora techföretagen kommer i ännu större utsträckning styra samhällsutvecklingen i och med att de formar AI-modellerna och det kommer att påverka hur makt kommer att utövas i framtiden vilket driver ytterligare maktkoncentration. Ett 40-tal organisationer, däribland IBM, Meta och Intel, har bildat en AI-allians som ska utgöra ett nytt globalt initiativ kring utvecklingen av artificiell intelligens.<sup>76</sup> Det kommer sannolikt leda till en ökad reglering av AI i syfte att försöka balansera denna maktfördelning samt att säkerställa ett rimligt integritetsskydd för individer.

Den senaste tidens snabba utveckling kring GAI har väckt frågor kring hur nära framtagandet av så kallad generell AI (AGI) är. Det brukar även kallas för singulariteten. AGI har setts som något osannolikt eller åtminstone att det ligger långt in i framtiden men forskningen kommer troligtvis göra stora framsteg vilket innebär en utveckling av mer sofistikerade algoritmer och system som kan hantera en mängd olika uppgifter med en effektivitet och anpassningsförmåga som liknar mänsklig intelligens. Inom företaget OpenAI pågår projektet Q\* vilket syftar till att skapa en AI-modell som kan förbättra AI:s resonemangsförmåga och därmed föra utvecklingen närmare ett genombrott inom AGI. Det finns även en tro om att detta i förlängningen kommer att kunna utvecklas mot en artificiell superintelligens (ASI) som kommer att överträffa mänsklig intelligens i alla avseenden, inklusive kreativitet, allmän kunskap och problemlösningsförmåga. Samtidigt visar aktuell forskning att AI i dag har en relativt låg IQ och att AI har svårt att hantera även enkla uppgifter till skillnad från människor vilket skulle indikera att AGI ligger en bit bort i tiden.<sup>77</sup>

Det finns många spekulationer kring hur AI kommer att utvecklas på kort och lång sikt, men sannolikt är att GAI kommer att fortsätta att överraska oss och att GAI inte bara kommer att bidra till ökad effektivitet och produktivitet utan även bättre kvalitet.

### 3.1.4 Möjliga konsekvenser

Generativ AI erbjuder betydande möjligheter för att förbättra och effektivisera offentlig förvaltning men det medför det också en rad utmaningar och risker. Det är viktigt att balansera innovation och effektivitet med etiska överväganden, rättvisa och säkerhet för att säkerställa att fördelarna med AI kan realiseras på ett ansvarsfullt sätt. Myndigheter kommer att behöva ha en aktiv och löpande diskussion kring vilken riskaptit som är rimlig att ha och i den diskussionen vända perspektiv och utbyta erfarenheter mellan myndigheter.



Först och främst kommer effektiviseringen att vara märkbar. Genom att använda GAI för att automatisera och förbättra beslutsprocesser, kan offentlig förvaltning erbjuda snabbare och mer exakta tjänster till medborgarna, samtidigt som de administrativa kostnaderna minskar. Dock är en utmaning den miljö- och klimatpåverkan som AI medför. AI-system kräver betydande mängder energi, vilket kan motverka miljömässiga framsteg och mål.

AI öppnar upp för stora möjligheter till innovation inom offentlig förvaltning, vilket kan leda till betydande samhällsnyttor. Det går att förvänta sig förbättringar inom hälso- och sjukvård, utbildning och infrastruktur, tack vare GAI:s förmåga att analysera och lösa komplexa problem. Samtidigt blir etiska överväganden allt viktigare i beslutssituationer där GAI är inblandat.

Det finns även risk för så kallad *kontrollförlust*. Oförutsedd bias kan leda till en upplevd orättvisa i beslut, vilket kräver ständig övervakning och justering av algoritmer. När AI-system blir mer självständiga och komplexa, kan det bli svårt att förstå beslutsprocesserna. Detta kan leda till oönskade konsekvenser om inte systemen övervakas noggrant. Det sätter fingret på trendens inledande citat ”*Om staten inte styr över sina egna algoritmer, fattar den då inte sina egna beslut?*”.<sup>78</sup>

Kompetensbrist kan också bli ett växande problem. Om GAI tar över arbetsuppgifter kan det leda till en brist på nödvändiga färdigheter inom vissa områden. Samtidigt kan överskott av arbetskraft till följd av automatisering av uppgifter leda till frågor om omplacering och omskolning.

Dessutom kan myndigheters webbplatser och digitala tjänster behöva anpassas för att integrera AI-teknik. När myndigheter integrerar GAI i sina webbtjänster kan det blir svårare för till exempel individer med kognitiva hinder eller lägre teknikvana att använda tjänsterna. Det kan även leda till att olika användare får tillgång till olika information till följd av en form av överdriven personalisering, vilket kan göra det svårt att få en komplett bild eller förstå alla aspekter av ett ämne, tjänst eller ärende. Detta ställer krav på noggrann design för att säkerställa att tjänsterna är rättvisa och effektiva för alla.

Medborgarnas tillit till AI-system blir också en central fråga. Ökat beroende av AI i beslutsprocesser kan antingen stärka eller underminera denna tillit. Det finns forskning som indikerar att samhällen som i grunden har ett stort förtroende till myndigheter har lägre tillit till automatiserade beslut, och tvärtom.<sup>79</sup> Interaktionen mellan människor och AI blir alltmer komplex. Det blir svårare att skilja mellan mänsklig och AI-genererad kommunikation, vilket kan leda till både möjligheter och utmaningar i hur vi interagerar



med och förstår dessa system. Samtidigt kan AI förbättra kvaliteten på underlag och utfall i beslutsprocesser, vilket kan leda till mer informerade och effektiva beslut.

Det går även att anta att medborgare och företag i allt högre grad kommer att använda sig av egenutvecklade GAI i sina kontakter med myndigheter, allt ifrån dialog i support till juridiska ärenden och tvister.

GAI kan komma att användas för ekonomisk brottslighet inom välfärdssektorn och gentemot myndigheter. Samtidigt som att GAI kan komma att användas av myndigheter för att upptäcka brott kommer det sannolikt även att användas i allt högre grad för att utföra brottsliga handlingar, vilket kommer att kräva nya strategier och ökad beredskap hos myndigheter.

GAI erbjuder även stora möjligheter till prediktion. Dess förmåga att förutsäga händelser och beteenden kommer att vara en värdefull resurs för offentlig förvaltning, men också en potentiell risk om den missbrukas.

Implementeringen av GAI i offentlig förvaltning kommer att kräva anpassning av arbetsprocesser, vilket inkluderar utveckling av nya ledarskapsmodeller och samarbetsformer, samt en djup förståelse för teknikens möjligheter och begränsningar. Att framgångsrikt integrera GAI i den dagliga verksamheten kommer att vara en nyckelfaktor för organisationers framtida framgång.<sup>80</sup> Införandet kommer även att handla om vilka resurser myndigheter har och där mindre myndigheter sannolikt kommer att behöva stöd och draghjälp av större myndigheter.

### **3.2 Kompetensförsörjning blir alltmer utmanande och komplex**

---

”The most important contribution of management in the 20th century was to increase manual workers productivity fifty-fold. The most important contribution of management in the 21st century will be to increase knowledge worker productivity – hopefully by the same percentage.”

– Peter F Drucker, författare

---

Under perioden 1860-1960 industrialiserades Sverige i rask takt, vilket bland annat kan illustreras av att sysselsättningen inom industrin ökade från drygt 10 procent till ungefär 33 procent som andel av den totala sysselsättningen. De senaste 50 åren har industrisysselsättningen successivt minskat, för att 2014 enbart utgöra 12 procent av den totala sysselsättningen. Under samma period har istället sysselsättningen inom den



privata tjänstesektorn samt offentlig sektor ökat markant. År 2014 svarade dessa båda sektorer för 54 respektive 33 procent av den totala bilden. Ökningen av andelen som arbetar inom offentlig förvaltning hänger samman med välfärdsstatens utbredning.<sup>81</sup>

Det sker en strukturomvandling inom kompetensutveckling i samhället bland annat på grund av konsekvenserna från tekniska innovationer, inte minst generativ AI. Det kommer väsentligt att effektivisera bland annat språk- och kunskapsproduktion.<sup>82</sup> I takt med att allt fler arbetsuppgifter blir automatiserade kommer det mänskliga bidraget på arbetsplatsen förflyttas mot en ökad komplexitetsgrad. 40 procent av det som i dag anses vara kärnkunskap kommer att förändras och i framtiden kommer kritiskt tänkande, problemlösande och slutledningsförmåga, självledarskap med aktivt lärande, stresstolerans och flexibilitet vara egenskaper som efterfrågas mer<sup>83 84</sup>. Den omvandling som anses nödvändig går under begreppet *Reskilling Revolution*. Den ökande komplexiteten gör att det blir svårare att rekrytera, utveckla och behålla kompetens.<sup>85</sup>

### 3.2.1 Drivkrafter

Tekniska innovationer och industrialiseringen har alltid drivit förändringar inom kompetensförsörjning och arbetsmarknad. Skillnaden nu är att den tekniska utvecklingen går snabbare. Tidigare verkade en teknisk innovation relativt oförändrad och över längre tid, som till exempel elektrifieringen eller ångmaskinen. När det kommer till digitaliseringen, som ofta kallas den fjärde fasen av industrialiseringen, så sker innovationerna snabbare och ställer därmed andra krav på kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Förutom att tekniken bidrar till en automatisering av arbetsuppgifter, vilket tränger undan arbetstillfällen, så skapas behov av nya typer av förmågor för mer komplexa uppgifter på arbetsplatsen samt kompetens kring ny teknik för att ytterligare accelerera digitaliseringen.

Demografi är även en viktig drivkraft för kompetensförsörjning. Efterfrågan på kompetens inom stora delar av den offentliga sektorn är direkt kopplad till de demografiska förändringarna. Det påverkar såväl de offentliga som de privata arbetsgivarna. Ytterligare en konsekvens av en åldrande befolkning är att utbudet av arbetskraft minskar när många går i pension.<sup>86 87 88</sup>

Även globaliseringens utveckling har bidragit till att tillgången till arbetskraft kan ske över lands- och kontinentgränser vilket drivit fram nya möjligheter till, men även ökad komplexitet kring kompetensförsörjning.



### 3.2.2 Nuläge

Kompetensförsörjningsfrågan har betydligt fler dimensioner i dag än den hade för något decennium sedan. I dag sker en snabb förändring av kravbilden på kompetens. Nästa nivå av digitalisering där AI-utvecklingen radikalt ändrar arbetsinnehållet för många yrken, en alltmer komplex hållbarhetssituation och ett postpandemiliv som har ändrat förväntningarna på arbetsplatser och ledarskap är förändringar som sker i nuläget<sup>89</sup>. Listor på vilka yrken som överlever och vilka som kommer att ersättas av AI duggar tätt i media.

Samtidigt som de ekonomiska problemen i samhället är omfattade så är kompetensförsörjningen redan nu en av de största utmaningarna i offentlig sektor där verksamheter måste spara samtidigt som de behöver rekrytera och behålla kompetent arbetskraft<sup>90</sup>. I Kanada testas sedan ett par år ett koncept där offentlig sektor delar spetskompetens för att lösa mer tillfälliga utmaningar genom en så kallad *Talent Pool of Free Agents*. Hela satsningen syftar till att skapa en mer innovativ offentlig sektor.<sup>91</sup> I Sverige finns redan i dag möjlighet till personallån mellan myndigheter och inom eSam pågår initiativet GIGGI som syftar bland annat till att utforska möjligheten till att dela resurser inom vissa uppdrag<sup>92</sup>.

Undersökningar visar att bristen på digitala specialister och digital spetskompetens i Sverige är en flaskhals för innovation, tillväxt och grön omställning, och detta hämmar den digitala transformationen<sup>93</sup>. Uppskattningsvis saknas det 70 000 inom techsektorn år 2024 för att Sverige fullt ut ska kunna utnyttja digitaliseringens möjligheter<sup>94</sup>.

Under och efter pandemin har dessutom olika typer av *quiet*-fenomen vuxit fram. *Quiet quitting*, som började som begrepp i USA under pandemin och spred sig senare till Sverige, handlar om att inte göra mer än absolut nödvändigt på arbetsplatsen. I en mätning kring vilka länder som ägnar sig mest åt fenomenet hamnar Sverige på en 5:e plats.<sup>95</sup> Senare dök *quiet hiring* upp som en nygamal trend, vilken innebär att tillsätta vakanser med interna resurser snarare än genom extern rekrytering<sup>96</sup>, det vill säga en form av internrekrytering. Till detta ska läggas begreppet *quiet cutting*, vilket är en strategi från arbetsgivare där anställda omplaceras till en annan roll istället för att bli uppsagda<sup>97</sup>. Dessa quiet-fenomen indikerar en förändrad syn på hur kompetensförsörjning bedrivs både ur arbetsgivarens och arbetstagarens ögon.

Hybrid- och distansarbete fick ordentligt fäste i arbetslivet i samband med pandemin. Detta har fått en påverkan på val av arbetsgivare. Jämfört med övriga skandinaviska länder sticker Sverige ut som det land där flest är villiga att byta jobb för att få möjlighet att arbeta hemma mer. Nästan varannan svensk har den senaste tiden funderat på att



byta arbete för att få möjlighet att jobba hemma mer.<sup>98</sup> En viss skillnad finns också mellan generationer där äldre föredrar att arbeta mer på distans än unga<sup>99</sup>.

### 3.2.3 Framtid för trenden

Kunskapsautomation och generativ AI kommer att förändra arbetsmarknaden och arbetsplatsen genom att ta över vissa uppgifter, men kunskap som kräver mänsklig närvaro och en djupare förståelse kommer att förbli central och potentiellt ännu mer värdefull i framtiden<sup>100</sup>.

Det mänskliga bidraget kommer att förflyttas alltmer mot en högre grad av komplexitet vartefter automatiseringen av arbetsuppgifter ökar. Detta leder till att arbetsinnehållet blir svårare att överblicka och kräver en allt högre kompetens<sup>101</sup>. Även om det i media flitigt publiceras yrkeslistor med vinnare och förlorare på arbetsmarknaden, som en effekt av generativ AI, så kommer framtiden sannolikt inte vara så svart-vit. Det kommer att skapas helt nya typer av yrken men framförallt kommer så kallade hybridyrken utvecklas, det vill säga kombinationer av det som i dag ses som olika yrkeskategorier, och som kanske utifrån den kunskap som finns nu kan upplevas som oväntad eller till och med otänkbar<sup>102</sup>.

Förutom att krav på en ökad grad av digitalisering i samhället kräver en ökad digital kompetens generellt hos alla så kommer efterfrågan specifikt på så kallade *techtalanger* att öka. För den nya generationens techtalanger skiljer sig synen på arbetslivet, jämfört med övriga högskoleutbildade i samma ålder. Nästan hälften av techtalangerna i åldern 20-35 år anser att kontinuerlig kompetensutveckling är en av de viktigaste aspekterna i arbetslivet, vilket kan jämföras med mindre än en fjärdedel för övriga högskoleutbildade i samma ålder. De unga generationerna Z och A är även mer värderingsstyrda och mer måna om ett hållbart arbetsliv än äldre generationer<sup>103</sup>. Inom generation A tänker dessutom enbart 20 procent att de vill vara anställda när de kommer ut på arbetsmarknaden och den övervägande majoriteten vill driva egna företag<sup>104</sup>.

Som en del av det hållbara arbetslivet utvecklas även livet på distans alltmer och Sverige rankas som ett av världens bästa länder för distansarbete<sup>105</sup>. Hybridarbeten, där en del arbete sker på plats och en del på distans, kommer sannolikt att bestå och organisationer kommer att behöva förfina sina verksamhetsmodeller för att möta utvecklingen.<sup>106</sup> Framtidens arbetsliv är flexiblare, med en högre andel distansarbete och högre grad av tekniska lösningar kring till exempel hur vi möts och samverkar. Yngre generationer förväntar sig en arbetsmiljö som är flexibel och som bidrar till personlig utveckling samt hållbarhet i samhället. Till exempel skulle många yngre avstå från att söka arbete hos en arbetsgivare om det inte fanns möjligheter till distansarbete<sup>107</sup>. Även chef- och ledarskap



kommer att behöva förändras i framtiden med anledning av ökad flexibilitet och distansarbete. I distansarbetet krävs en ännu mer medveten och regelbunden kommunikation för att kunna stötta, visa empati och bygga förtroende med medarbetarna. Andra ledaregenskaper som kommer att bli allt viktigare handlar om att både våga släppa på kontrollen och involvera, men också ett starkt behov av att som chef hjälpa till att sätta tydliga riktlinjer och gränsdragningar i ett arbetsliv som för många har blivit mer gränslöst.<sup>108</sup>

Det sker en demografisk förändring som kommer att påverka tillgången till potentiell arbetskraft i framtiden. Antalet unga vuxna som kliver in på arbetsmarknaden minskar, vilket skapar en konkurrens om att attrahera ung arbetskraft.<sup>109</sup>

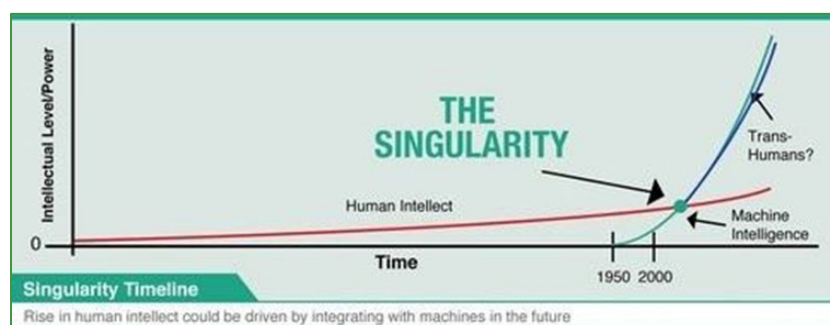
I och med att tekniken fortsätter att utvecklas i en allt snabbare takt har konceptet med livslångt lärande blivit allt viktigare. Det kommer att finnas ett ökat behov av omskolning och fortbildning för att arbetstagare ska kunna anpassa sig till nya tekniska förändringar och förbli relevanta på arbetsmarknaden.<sup>110</sup>

Framtidens arbetstagare, såsom generation Z, har även en högre teknologisk optimism än tidigare generationer, och det finns en tro att utvecklingen inom AI kommer att ta mänskligheten till nya höjder. Detta kan innebära att de kommer att söka sig till arbetsgivare som är framåtblickande och investerar i ny teknologi.<sup>111</sup>

Vad gäller kompetensförsörjning på lite längre sikt, och kanske bortom tidshorisonten för denna rapport, så finns det de som framhåller att transhumanism kommer att vara en nödvändig utveckling för att människan ska kunna hålla jämna steg med, eller ligga före en utveckling mot en generell AI<sup>112</sup>. Utvecklingen inom så kallad transhumanism är i dag främst kopplad till att återge förmågor till individer som till exempel genom någon form av trauma förlorat

en fysisk eller kognitiv förmåga, men i framtiden kanske möjligheten kommer att finnas att förstärka förmågor i syfte att bli anställningsbar

eller mer attraktiv på arbetsmarknaden, vilket i sin tur kan leda till komplexa etiska ställningstaganden eller polarisering kring vem som har möjlighet till förstärkning och inte.



Källa: Researchgate – The singularity





### 3.2.4 Möjliga konsekvenser

Generellt sett kommer merparten av alla kunskapsorienterade yrken att påverkas av generativ AI, helt eller delvis. Övervägande delen av de som är verksamma inom offentlig förvaltning har någon form av kunskapsorienterade uppgifter. Detta kan komma att leda till att myndigheter behöver ompröva arbetssätt och processer för att ersätta mänsklig insats med AI. Administration, kundservice och juridik är områden som sannolikt behöver omvärderas eller omstruktureras, men även strategi- och planeringsarbete kommer att påverkas inom tidsperioden för denna analys.

I en alltmer uppkopplad och digitaliserad arbetsmiljö kan det bli svårare att fånga komplexa signaler som stress och arbetsbelastning. Det kan resultera i ökad psykisk ohälsa, då enklare uppgifter automatiseras och arbetskraven blir mer intellektuellt krävande. Det kommer även att innebära att det blir allt svårare att mäta mänsklig effektivitet. Planeringen av insatsen på arbetsplatsen, oavsett om den sker på kontoret eller på distans, kan i högre grad komma att baseras på insamlad data om medarbetaren, det vill säga en form av personaliserad arbetsplanering, och sannolikt i hög symbios med generativ AI.

Den anpassning som behövs för en mer digitaliserad arbetsmiljö kan även resultera i ökad utslagning och arbetslöshet bland de som inte klarar av att anpassa sig till de nya kompetenskraven. Detta skulle kunna skapa en polarisering i arbetskraften baserad på digital kompetens. Det pekar även på behovet av ökade möjligheter till kompetensutveckling på arbetsplatsen, inom en myndighet eller tillsammans med andra.

Konkurrens, både mellan myndigheter och mellan myndigheter och företag, om kvalificerade resurser kan leda till högre lönekostnader och en eventuell kompetensbrist kan tvinga fram svåra prioriteringar inom utvecklingsområden. Ett närmare samarbete med den privata sektorn samt med utbildningssektorn kan utforskas som ett svar på dessa utmaningar. Även delning och utbyte av resurser mellan myndigheter kan vara något som kommer att bli mer förekommande i syfte att lösa kompetensutmaningar men även i syfte att nå en högre effektivitet i resursanvändning.

En förskjutning mot en högre grad av distansliv kommer att ställa krav på medarbetares förmåga att anpassa arbetssätt och arbetsgivares kunskap i att leda en mer flexibel verksamhet. Gränsen för behovet av att träffas fysiskt, internt och med de vi samverkar, flyttas. Det kan även komma att innebära att arbetstagare behöver ha privat tillgång till viss teknik i högre grad i framtiden för att kunna vara anställningsbar samt att myndigheter tillhandahåller verktyg och infrastruktur som möjliggör ett smidigt distansliv.



Distansarbetets utbredning kan påverka den sociala arbetsmiljön, där en minskning av det fysiska sociala sammanhanget kan leda till svårigheter att upprätthålla medarbetarnöjdhet vilket i sin tur kan komplicera kommunikation och samarbete. Det ställer nya krav på hur ledning och styrning utövas i framtiden för att säkerställa en trygg och inkluderande arbetsmiljö.

Utvecklingen mot mer flexibla anställningsformer där fasta anställningar ersätts av roller som förändras över tid och där parallella anställningar kan bli alltmer vanliga, särskilt bland yngre arbetskraft, kan komma att påverka hur myndigheter behöver förhålla sig till bisysslor i framtiden.

### 3.3 Krav på ökat tryck mot den organiserade brottsligheten

---

” Vi kommer aldrig att vika ner oss.”

– Anders Thornberg, tidigare Rikspolischef

---

Organiserad brottslighet utförs av någon form av kriminell grupp som bedriver en kriminell affärsverksamhet och begår brott i syfte att göra vinst. Den utgörs av nätverksbaserad vinstinriktad brottslig verksamhet som har vilja och förmåga att skydda och underlätta brottsligheten genom otillåten påverkan, till exempel genom trakasserier, hot, våld och korruption.<sup>113</sup> Organiserad brottslighet omfattas av flera typer av brott. Det kan röra sig om allt från narkotikabrott och människohandel till penningtvätt, skattebrott och välfärdsbrott. Pengar är drivande i de våldsamma konflikterna och trots att majoriteten av dagens ekonomi är elektronisk finns fortfarande en parallell marknad för kontanter i Sverige.

Det finns en stor geografisk spridning av den organiserade brottsligheten i Sverige och den ekonomiska kriminaliteten med bedrägerier och bidragsfusk har ökat mycket på några årtionden<sup>114</sup>. Även antalet samarbeten i brott har ökat i Sverige sedan 1990-talet framför allt gällande ekonomisk brottslighet. Kriminella nätverk arbetar alltmer gränsöverskridande och utnyttjar teknik för att dölja brotten, distansera sig från dem eller begå brotten på distans. Att använda företag som brottsverktyg blir även allt vanligare.<sup>115</sup>

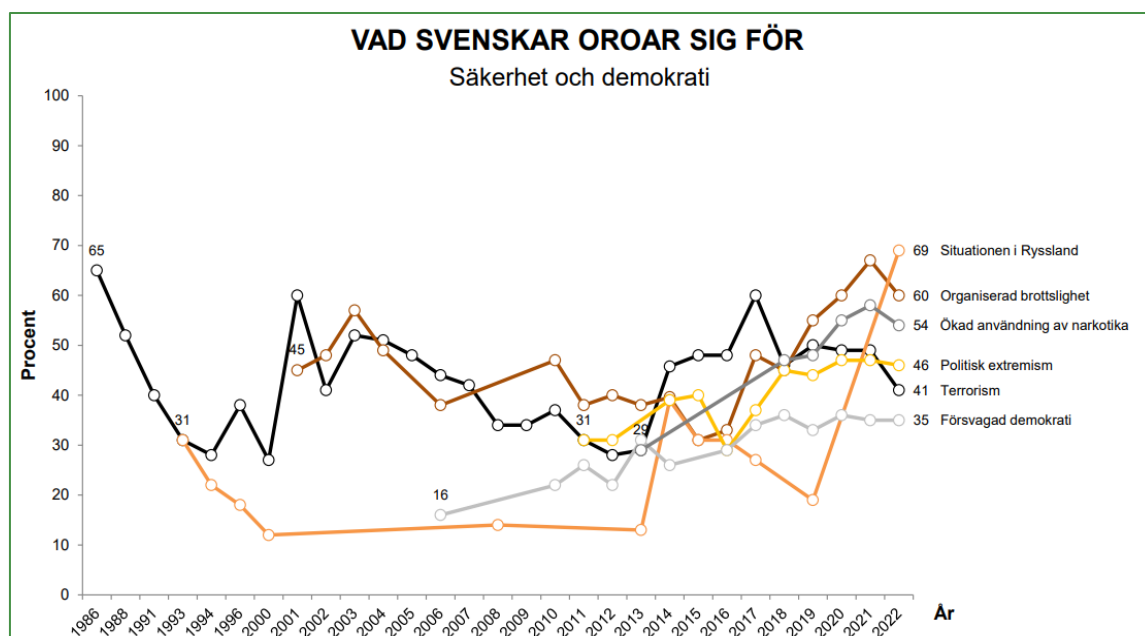
#### 3.3.1 Drivkrafter

Digitaliseringen är en central faktor i utvecklingen av den organiserade brottsligheten. Med minskad kontanthantering och ökad digital närvaro har brottslingar ökat sitt fokus till online-bedrägerier och andra ekonomiska brott. Denna förskjutning har lett till att



företag ofta blir både verktyg och måltavlor för kriminella aktiviteter. En annan drivkraft är den höga lönsamheten relativt den låga risken jämfört med till exempel värdetransportrån.<sup>116</sup>

När medborgare och företag uppfattar den organiserade brottsligheten som ett allt större hot ökar också kraven på myndigheter, politiker och samhälle att genomföra mer kraftfulla åtgärder för att förebygga och förhindra brott samt att vända utvecklingen.<sup>117</sup> Sedan 2015 har svenskarnas oro för den organiserade brottsligheten vuxit kraftigt och var år 2022 det område inom säkerhet och demokrati som värderades högst näst efter situationen i Ryssland.<sup>118</sup> Den organiserade brottsligheten kan till och med upplevas som systemhotande och riskerar därmed att urholka demokratiska värden, rättigheter och rättsstatliga principer.



Källa: SOM-institutet – Svenska trender 1986-2022

De ekonomiska konsekvenserna är också en viktig drivkraft. Dels genom uteblivna skatteintäkter eller felaktigt utbetalade skattemedel som kriminaliteten orsakar, men även att de ökade tilldelade medlen till myndigheter för brottsbekämpning påverkar satsningar inom andra områden i samhället.

### 3.3.2 Nuläge

Välfärdsbrott med kopplingar till organiserad brottslighet ökar.<sup>119</sup> <sup>120</sup> Angrepp på utbetalande system och brottslighet i form av undandragande av skatter och avgifter innebär årligen miljardförluster för staten. Vissa typer av brottslighet innebär höga samhällsekonomiska kostnader och kan påverka det demokratiska systemet i negativ



riktning. Trygghet, tillit, rättssäkerhet, frihet och rättvis konkurrens är exempel på centrala värden som kan skadas till följd av organiserad brottslighet.<sup>121 122</sup>

Den ekonomiska brottsligheten blir ett allt viktigare inslag inom den organiserade brottsligheten bland annat då kontanthantering i samhället minskar men även då digitaliseringen ger nya möjligheter. Ofta används företag både som verktyg och måltavla. Målvakter och falska identiteter används för att dölja egentliga huvudmän. Rätt person/huvudman och bolag kan inte ställas till svars för brott, bolag avvecklas, säljs vidare eller sätts i konkurs för att undvika ansvar.<sup>123</sup> Grov gängkriminalitet som dödliga skjutningar och narkotikabrott har till exempel direkt koppling till konkursvägen i Sverige<sup>124</sup>. Vanliga näringsidkare riskerar att slås ut, då de tvingas konkurrera med aktörer som bryter mot lagar och regler och de oseriösa aktörerna skadar förtroendet för företag i stort och tilliten till samhällssystemet<sup>125</sup>.

Enligt en myndighetsgemensam lägesbild är de hot som bedöms ha störst påverkan på den myndighetsgemensamma satsningen mot organiserad brottslighet och på samhället i stort;

- den *ekonomiska brottsligheten*, som ett allt viktigare inslag i organiserad brottslighet,
- den *geografiska utbredningen* av organiserad brottslighet och dess påverkan på lokalsamhället,
- den *globala brottsarenan*, samt
- *otillåten påverkan*.

De allvarligaste sårbarheterna som identifierats är att felaktiga registeruppgifter används som dörröppnare för brottslighet samt att den gränsöverskridande arenan både är fysisk och digital.<sup>126</sup>

Kontanthantering i samhället har minskat liksom rån av banker och värde transporter. Bolagsbedrägerier kan sägas vara nutidens värde transportrån<sup>127</sup>. Skatteverket har intensifierat kontrollerna av företag som misstänks ha tagits över av oseriösa aktörer<sup>128</sup>.

De svenska institutionerna är även sårbara för infiltration, korruption och välfärdsbedrägerier. Till exempel dömdes en domstolsanställd kvinna i december år 2023 för att ha läckt uppgifter till kriminella gäng.<sup>129</sup> Forskning visar att den svenska förvaltningsmodellen utmanas av kriminella aktörer, och myndigheter beskriver den organiserade brottsligheten som systemhotande<sup>130</sup>. Ett annat exempel är beslutet att omvärdera placeringen av den nya Utbetalningsmyndigheten, som ursprungligen var tänkt att ligga i Södertälje, men som delvis på grund av risk för infiltration ändrades till



Hammarby sjöstad utanför Stockholm<sup>131 132</sup>. Vad gäller korruption så har Sverige noterats för sin sämsta nivå sedan 2012 i internationella korruptionsindex, men befinner sig dock fortsatt på en hög nivå jämfört med många andra länder.<sup>133</sup>

Myndighetssamverkan har visat sig vara ett betydelsefullt verktyg för att komma åt organiserad brottslighet och regeringen har nyligen förlängt uppdraget för nio myndigheter att fortsätta samverka mot arbetslivskriminalitet<sup>134</sup>.

Generellt har även acceptansen för utökad övervakning i samhället med syfte att förebygga brott ökat, liksom andelen svenskar som uppger att förutsättningarna för att upprätthålla lag och ordning är ett stort samhällsproblem. En kriminalpolitisk trend är att fokus gradvis flyttats från rehabilitering mot hårdare straff för de kriminella. Anslagen för myndigheter i rättsväsendet har ökat sedan ett antal år och det finns en politisk konsensus bland riksdagspartierna kring detta.<sup>135</sup>

### 3.3.3 Framtid för trenden

Så länge som den organiserade brottsligheten ökar kommer kraven på ökat tryck och motåtgärder sannolikt att bestå, eller till och med att öka, både på nationellt och internationellt plan. Kraven på att myndigheter samarbetar effektivt kan komma att höjas ytterligare, liksom förväntningarna på kraftfulla åtgärder och en effektiv förvaltning med tillhörande system och rutiner.

Skiftningarna i opinionen, kriminalpolitiken och samhällsdebatten från hårdare till mjukare tag, och omvänt, har tidigare skett långsamt i långa cykler. Det är därför troligt att det fokus som syns nu kommer att bestå under längre tid.<sup>136 137</sup>

Tekniken kommer att ge samhället möjligheter att utveckla nya system och metoder för att motverka brott. Till exempel kan utveckling av prediktiv analys med hjälp av AI bidra till att utvecklingen går snabbare och kan ta större kliv. Bolagsverket och deras danska motsvarighet *Erbvernsstyrelsen* har utforskat möjligheter att med hjälp av AI identifiera ärenden med hög ekobrottsrisk för särskild granskning samt att göra prediktiva analyser av företags finansiella redovisningar i syfte att motverka ekobrott. Samtidigt medför digitaliseringen att den organiserade brottsligheten kommer att hitta nya sätt att undgå spårbarhet och att styra brottslig verksamhet på distans.

Frågan om korruption och otillåten påverkan är prioriterad av regeringen som ser ett ökat behov av att arbeta aktivt mot detta i offentlig förvaltning och att öka motståndskraften mot nya hot.<sup>138</sup> En analys visar att myndigheters anti-korruptionsarbete tar steg framåt, men att det finns utmaningar i att arbeta mer strukturerat. Det finns fortsatt behov av aktivt förebyggande arbete för att skapa motståndskraftiga



myndigheter, och regeringens styrning av myndigheterna kan komma att behöva tydliggöras.<sup>139</sup>

### 3.3.4 Möjliga konsekvenser

Behovet av en ökad samverkan mellan myndigheter är sannolikt. Det kan handla om att utveckla utbytet av information där regelverken tillåter men även att uppmärksamma behov av förändring i lagstiftning. Det kan också handla om att utveckla gemensamma metoder då brottslighet och säkerhetsfrågor ofta har en hög grad av komplexitet. Införande av nya lagar och regelverk innebär sannolikt också att kriminaliteten söker sig andra vägar.

Det finns en förväntan att offentlig förvaltning blir mer effektiv bland annat genom en ökad digitalisering, inte minst med hjälp av AI. Samtidigt kommer kriminella använda ny teknik för att utveckla och förfinas sina metoder i att utföra brott mot välfärdssystemet.

Digitaliseringen kan medföra risk att myndigheter får svårare att skydda känslig information och data från organiserad brottslighet och därmed att upprätthålla tilltron till digitala tjänster samt att säkerställa att de inte används på felaktigt sätt. Skydd mot cyberattacker och andra säkerhetsåtgärder kommer sannolikt att behöva byggas ut och innebära högre kostnader.

Kompetensförsörjning kommer fortsatt vara en utmaning när det gäller teknik och ökad digitalisering av den offentliga sektorn. Denna typ av kompetens kanske därför kan komma att behöva delas i högre utsträckning i framtiden mellan flera myndigheter då det sannolikt även kommer finnas hög konkurrens med till exempel privat sektor. Då den organiserade brottsligheten är gränslös kan det även finnas behov av kompetensutbyte med myndigheter i andra länder.

Krav på ökade insatser innebär sannolikt behov av mer medel för att kunna implementera kraven. Medel har tidigare tillförts till exempel Polismyndigheten, SÄPO, Åklagarmyndigheten och Kriminalvården med syftet att bättre möta brottsligheten. Ökad tilldelning av medel leder sannolikt också till att förväntningarna på resultat växer. Samtidigt finns risken att andra myndigheter, som är direkt eller indirekt involverade i att förebygga, motverka och förhindra brott, inte får utökade medel, vilket kan försvåra samverkan.

Det kan även finnas behov av en ökad digital närvaro från brottsbekämpande myndigheter i digitala kanaler, sociala medier och virtuella världar, med syfte att kunna förebygga och inhämta information, men även att bygga förtroende genom att påverka och interagera med aktörer som använder dessa kanaler.



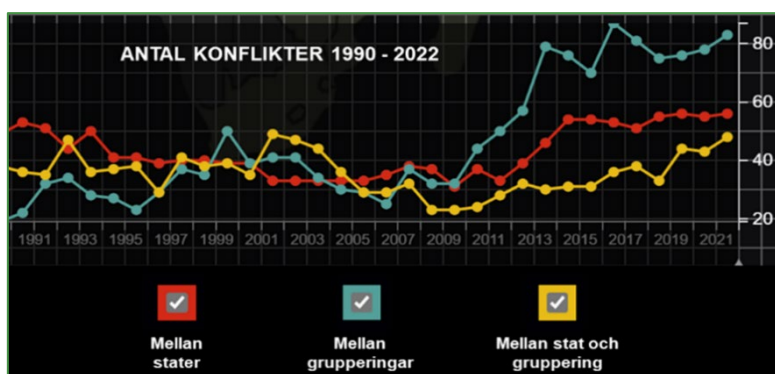
Den samhällsskada som välfärdsbrotten utgör leder till att gemensamma skattemedel utnyttjas fel, vilket kan underminera företagens och medborgarnas förtroende för staten. Förtroende och legitimitet genom framgångsrik brottsbekämpning, anpassningstakt och förändringsbenägenhet hos myndigheter, motståndskraft mot infiltration, korruption och otillåten påverkan kommer fortsatt vara viktiga områden att aktivt arbeta med och att öka medvetenheten inom. Då även förtroendet för företag och deras företrädare riskerar att undermineras på grund av att företag används som brottsverktyg, kan en ökad samverkan mellan myndigheter och företag behövas.

### 3.4 Ett alltmer förvärrat säkerhetsläge

” I am often asked whether we are in a new cold war. My answer is that the threat to global security now is more complex and probably higher than at that time.”

– António Guterres, generalsekreterare FN

Antalet konflikter i världen har ökat kraftigt under de senaste 15 åren och uppgick år 2022 till 187 stycken<sup>140</sup>. Konflikterna kan uppstå mellan två eller flera stater, mellan en stat och en nationell gruppering, eller mellan två eller flera grupperingar. Konflikterna mellan två stater uppgår år 2023 till 55 stycken, vilket är en ökning jämfört med de 33 stycken som fanns för 10 år sedan.<sup>141</sup> Dagens konflikter varar också längre och återuppstår lättare och snabbare än förr.



Källa: Uppsala Conflict Data Program

Det globala säkerhetsläget präglades från år 1945 fram till Sovjetunionens fall år 1991 av det ideologiska och kalla kriget mellan öst och väst. Under denna period fanns det ett konstant hot om ett globalt kärnvapenkrig, vilket etablerade en terrorbalans med en relativ stabilitet. Detta statistiska säkerhetsläge har sedan 1990-talet övergått till ett mer flytande och komplext geopolitiskt världsläge, med motsättningar mellan flera regionala och nationella aktörer. En del av dessa motsättningar har en lång historia, vilka har växt i styrka de senaste åren. I vissa fall handlar det om aggressiva tonfall och hotfulla utspel, men i andra om väpnade konflikter.<sup>142</sup>



Den digitala tekniken har även skapat nya verktyg för att bedriva konflikter i form av en hybridkrigföring. Syftet med detta är att komma över känsliga uppgifter genom intrång i andra länders datasystem, men också att sprida felaktig information som kan medföra en politisk och ekonomisk skada.<sup>143</sup>

### 3.4.1 Drivkrafter

En konflikt kan uppstå av många olika anledningar. Det kan bero på etniska och religiösa motsättningar, motstridiga ekonomiska och politiska intressen, samt en önskan om en militär kontroll av ett geografiskt område. I vissa fall kan en konflikt underblåsas genom att ett land bidrar med ekonomiska och militära resurser till grupperingar inom ett annat land. Antalet konflikter med en sådan internationell prägel har växt i antal under de senaste 20 åren.<sup>144 145</sup>

De många konflikterna har drivit på en kontinuerlig upprustning sedan år 2015.<sup>146</sup> De globala militärutgifterna nådde år 2022 en ny rekordnivå och uppgick då till 2 240 miljarder USD.<sup>147</sup> USA, Kina och Ryssland stod tillsammans för 56 procent av dessa utgifter. I Central- och Västeuropa uppgick militärutgifterna samma år till 345 miljarder USD. Detta innebär att de översteg utgifterna från år 1989 och att de var 30 procent högre än år 2013.

Det saknas i dag en internationell organisation med en förmåga att mäkla fred.<sup>148</sup> FN har visserligen detta som ett mål, men de geopolitiska motsättningarna gör det svårt att komma överens i säkerhetsrådet. Detta har minskat FN:s politiska inflytande och istället ökat risken för fler konflikter.<sup>149</sup> Därför blir det också en form av drivkraft, det vill säga när det inte finns ett strukturerat motstånd mot att konflikter uppstår så kommer konflikter att uppstå lättare.

Flera politiska ledare har en tydlig nationalistisk och autokratisk framtoning och ett högt tonläge, både inrikes och mot omvärlden, vilket driver på en motsättning mot andra länder<sup>150</sup>. Andelen av världens befolkning som bor i ett land med ett autokratiskt styre ökar och uppgick år 2022 till 72 procent, vilket inkluderar Ryssland och Kina<sup>151</sup>. I USA har idén om valfusk vid det förra presidentvalet fått en stor spridning, vilket har bidragit till en ökad inrikespolitisk polarisering i den tredje ekonomiska och militära stormakten<sup>152</sup>.

Det finns ett antal globala trender som verkar på längre sikt och som påverkar grunden för säkerhetspolitiken, däribland att växande ekonomiska klyftor mellan olika delar av världen ökar, en demografisk utmaning med en växande befolkning i fattigare länder och en åldrande befolkning i de rikare länderna, starka religiösa motsättningar, samt uppenbara och negativa effekter av klimatförändringarna<sup>153</sup>. Detta bidrar till en politisk





och social oro, vilket ökat motsättningarna mellan rikare och fattigare länder, samt ett ökat migrationstryck mot bland annat Europa och USA<sup>154</sup>.

Den teknologiska utvecklingen har varit snabb och det pågår en kapploppning om den nya tekniken, till exempel inom utvecklingen av AI<sup>155</sup>. USA har länge haft ett teknologiskt försprång, men Kina är på stark frammarsch. AI kan användas för att göra intrång i andra länders datasystem och för att sprida desinformation och påverka opinioner, vilket också bidrar till att öka motsättningarna och konflikterna.<sup>156</sup>

### 3.4.2 Nuläge

Politiska motsättningar och väpnade konflikter om territorium är en realitet i dag där ett exempel är kriget i Ukraina med en omfattning som inte har noterats i Europa sedan det andra världskriget<sup>157 158</sup>. Rysslands agerande har försämrat den säkerhetspolitiska situationen avsevärt och är ett långsiktigt hot mot den globala säkerheten. Den svenska regeringen anser också att Sverige befinner sig i ett mycket allvarligt säkerhetspolitiskt läge.<sup>159</sup>

Många länder i Europa, inklusive Sverige, satsar alltmer på det egna försvaret. Finland och Sverige ansökte om medlemskap i NATO under år 2022, och Finland blev medlem i april år 2023.<sup>160 161</sup> För Sverige har detta inneburit ett ökat digitalt underrättelsehot från framförallt Ryssland och Kina<sup>162</sup>.

Attackerna på svenska institutioner har ökat genom intrång och infiltration, samt desinformationskampanjer, till exempel kring de påstådda kidnappningarna av muslimska barn och stödet för koranbränningarna. Detta har ökat hoten mot Sverige från islamistiskt motiverad terrorism.<sup>163</sup>

I USA ska nästa presidentval genomföras under år 2024 och utfallet kan få en stor påverkan på hur USA formulerar sin utrikespolitik kommande år, samt därmed även på det globala säkerhetsläget<sup>164</sup>.

Det kommer även täta rapporter om de katastrofala konsekvenserna av klimatförändringarna<sup>165</sup>. Det uppskattas att hälften av jordens befolkning, cirka 3,9 miljarder människor, i dag bor i områden med en hög eller extremt hög nivå vad gäller risk för klimatpåverkan<sup>166</sup>. FN har klargjort att alla länder måste agera omedelbart för att kunna mildra eller eventuellt vända denna utveckling. De vägval som görs kring klimatfrågan i närtid har därför stor betydelse för levnadsvillkoren på både kort och lång sikt, liksom risken för fler motsättningar och väpnade konflikter.



Antalet människor på flykt undan konflikter, klimatförändringar och försämrade levnadsvillkor ökar och uppgick i maj år 2023 till 110 miljoner, vilket skapar ett hårt tryck på bland annat länderna i Europa<sup>167</sup>.

### 3.4.3 Framtid för trenden

Det nuvarande ansträngda säkerhetsläget och geopolitiska motsättningarna ser ut att finnas kvar under en överskådlig tid<sup>168</sup>. Det är till exempel troligt att Ryssland fortsätter att sträva efter en ökad kontroll inom sin intressesfär. Kina har ett motsvarande intresse av sitt närområde där framförallt Taiwan och Sydkinesiska havet står i fokus, men Kina har också ambitioner att ta större plats på global nivå.<sup>169</sup> Det pågår vidare en geopolitisk och teknologisk kraftmätning mellan USA och Kina, som kommer att påverka den ekonomiska och säkerhetspolitiska utvecklingen på både kort och lång sikt<sup>170</sup>. Det finns även risker för fortsatta eller nya konflikter på koreahalvön, mellanöstern och Sydostasien<sup>171</sup>. Givet detta skulle det förvärrade säkerhetsläget kunna utvecklas till ett eller flera stora krig, vilket får en fundamental påverkan på de ekonomiska, politiska och sociala förutsättningarna för alla människor<sup>172</sup>.

Världen rör sig mot en global ordning med flera maktcentrum, geopolitiska spänningar, övergrepp mot mänskliga rättigheter, en misstro mot offentliga institutioner, nya konflikter, terrorism, samt beväpning med hjälp av ny teknologi<sup>173</sup>. Det finns också ett växande kärnvapenhot som driver på en ökad global osäkerhet och en skepticism vad gäller internationellt samarbete. Detta kommer sannolikt försvåra för FN att bedriva ett framgångsrikt arbete.

USA och Europa har hittills stått enade i sitt stöd till Ukraina, men det finns en politisk oenighet kring denna fråga i USA<sup>174</sup> och i Europa har Ungern ifrågasatt stödet till Ukraina<sup>175</sup>. Ett minskat stöd till Ukraina kan ge Ryssland ett utökat politiskt och militärt utrymme<sup>176</sup>. NATO:s militära styrka i Europa kommer att vara viktig för att motverka detta, vilket förutsätter att USA tar en aktiv del<sup>177</sup>. Sverige kommer som medlem av NATO därmed att bli en större del av det europeiska maktspelet.

Det finns en motsättning mellan de västeuropeiska ländernas öppna samhällen och länder med ett mer auktoritärt förhållningssätt<sup>178</sup>. Ett tecken på detta är terrorattentat av islamistiska fundamentalister. Riskerna för fler attentat har även ökat sedan kriget mellan Israel och Hamas inleddes. Detta har i många europeiska länder drivit på en mer högerinriktad politik med fokus på lag och ordning samt nationell säkerhet.<sup>179</sup> Det har och kommer att öka polariseringen mellan olika grupper i Europa<sup>180</sup>.

Hela världen påverkas även av klimatförändringarna och alla länder behöver agera snabbt och kraftfullt<sup>181</sup> där FN försöker att driva på en global koordinerad insats. Det är



dock osäkert om alla länder kommer att göra det som krävs, vilket kan innebära att klimatförändringarna fortsätter och även förvärras<sup>182</sup>. Detta skulle kunna öka motsättningarna mellan länder och även driva på migrationen från de mest drabbade områdena<sup>183</sup>. Klimatkrisen skulle dock kunna vara en möjlighet till att ena världens länder kring ett gemensamt mål, men det kräver att kortsiktiga nationella motiv åsidosätts<sup>184</sup>. Om det inte går att motverka klimatförändringarna kan det leda till radikalt försämrade levnadsvillkor för en stor del av världens befolkning. Detta skulle driva på motsättningarna mellan länder och regioner, samt leda till en ökad social oro och migration.

### 3.4.4 Möjliga konsekvenser

I en alltmer osäker värld pågår det ett cyberkrig dygnet runt för att samla in känslig information och att sprida falska uppgifter<sup>185</sup>. Sannolikt kommer denna typ av attacker öka mot svenska myndigheter och demokratiska institutioner i framtiden. Det kommer att bli allt viktigare för svenska myndigheter att så effektivt som möjligt skydda känslig information, att motverka cyberangrepp, samt att tillsammans med andra kommunicera en så korrekt lägesbild som möjligt<sup>186</sup>. Offentlig förvaltning kommer att behöva arbeta aktivt med att skapa robusta system, stå emot attacker, öka motståndskraften mot desinformation och vara beredda att utföra gemensamma insatser. En förutsättning för ett effektivt och säkert samarbete skulle kunna vara att myndigheternas olika datasystem kan samordnas eller bli gemensamma och att kommunikationen kan ske på en gemensam plattform, till exempel via en myndighetsgemensam molntjänst.<sup>187</sup>

Flertalet myndigheter har de senaste åren erhållit nya uppgifter som en följd av ett försämrat säkerhetsläge och med syftet att stärka beredskapen i det svenska samhället. Det går att anta att nya typer av insats- och beredskapsuppdrag kommer att tilldelas, både till enskilda myndigheter men även uppdrag kring nya former av samverkan. Nya uppgifter kan leda till en ökad konkurrens kring den kompetens som behövs för att lösa dessa uppgifter. Samtidigt kan nya samverkansformer leda till att kunskap sprids mellan myndigheter och att den generella kompetensnivån höjs. I vilket fall kommer kompetensförsörjning inom säkerhetsområdet bli ett alltmer angeläget område för offentlig förvaltning.

Det förvärrade säkerhetsläget innebär att det även kan finnas ett ökat behov av samarbeten med nationella myndigheter i andra länder och med mellanstatliga organisationer, som FN, EU och NATO<sup>188</sup>. Dessa utbyten behöver samordnas och koordineras på ett myndighetsövergripande sätt, till exempel genom att olika myndigheter får ett tydligt nationellt ansvar för olika områden och som kontaktpunkt mot omvärlden.



Ett hastigt förändrat klimat med olika typer av naturkatastrofer som följd kan komma att påverka offentlig förvaltning på olika sätt. Dels kan det driva på flyktingströmmar i samband med att katastroferna inträffar, men det kan även ha en långsiktig påverkan på migrationsmönster där fler människor till exempel väljer att flytta till nordiska länder. Det kommer att påverka demografin och urbaniseringen i Sverige.

Klimatförändringarna kan även komma att påverka hur myndigheter väljer att lokalisera sig i landet och utformning av fysiska lokaler. Det kan leda till både högre och lägre kostnader då det kan driva fram nya typer av samlokaliseringar och arbetssätt för myndigheter.

### 3.5 Ökande förväntningar på service och enkelhet

---

” Any customer can have a car painted any colour that he wants as long as it is black.”

– Henry Ford, biltillverkare

---

Redan år 2011 pekade analysföretaget Kairos Future på att i otålighetens tidevarv blir tillgänglighet allt viktigare och att kundservice blir en alltmer betydelsefull del av varumärkesbyggandet för företag och organisationer<sup>189</sup>. Otåligheten visas även i människans förmåga att behålla uppmärksamhet på en och samma uppgift vilken har förkortats till en tredjedel på 20 år<sup>190</sup>.

Trenden har sina rötter i den digitala revolution som inleddes i slutet av 1900-talet. Med framväxten av internet och mobil teknologi började en omvälvning av hur människor interagerar med varandra och med olika tjänster. Denna teknologiska utveckling har fortsatt att accelerera och lett till en ökad tillgänglighet och användning av digitala plattformar och tjänster i vardagen.<sup>191</sup>

Parallellt med denna teknikutveckling har en kultur av omedelbar tillfredsställelse vuxit fram. Människors möten med snabb och effektiv service i privat sektor, bland annat inom e-handel och på sociala medier, har påverkat förväntningarna inom andra områden, som till exempel offentliga tjänster. Detta ställer krav på offentliga organisationers snabbhet och anpassningsförmåga.

Digitaliseringen har också lett till att medborgarna förväntar sig att myndigheter ska samverka på ett sätt som underlättar för dem. Det innebär till exempel att personlig data



ska kunna lämnas vid ett tillfälle och sedan lagras säkert för framtida ärenden. Med detta kommer också komplexa utmaningar kring integritet, säkerhet och tillgänglighet.

### 3.5.1 Drivkrafter

En central drivkraft är den snabba och konstant accelererande teknikutvecklingen vilket har lett till att samhällets förväntningar på service och tillgänglighet förändrats. Det som en gång ansågs vara avancerat eller nyskapande blir snabbt standard. Detta har utvecklat en otålighet i samhället där snabbhet och bekvämlighet värderas högt.

En annan drivkraft är tillgången till data. Information är mer tillgänglig än någonsin och detta leder till förväntningar på att myndigheter ska använda informationen för att effektivisera och personanpassa sina tjänster. Medborgare förväntar sig också att deras behov och preferenser ska identifieras och tillgodoses med hjälp av datadrivna insikter.

Den yngre generationen, så kallade *digital natives*<sup>192</sup>, som är uppvuxna med internet och mobila enheter, är en viktig drivkraft i trenden. De förväntar sig inte bara digitala lösningar utan kräver också att dessa lösningar är tillgängliga och användarvänliga.

Globaliseringen har också bidragit. Världen har blivit mer sammanlänkad och gränserna suddats ut, människor förväntar sig en liknande nivå av service oavsett var de befinner sig. Inom EU har detta lett till fokus på att offentliga tjänster ska vara jämförbara och tillgängliga över nationsgränserna. För att få detta att hända har EU exempelvis fokus på att genom lagstiftning och regelverk öka service och enkelhet för EU-medborgare, oavsett EU-land.

### 3.5.2 Nuläge

Ständig uppkoppling med tillgång till avancerade digitala tjänster har förändrat hur människor interagerar med omvärlden. Tjänster ska vara tillgängliga dygnet runt, från vilken plats som helst och skyddade utifrån individuella behov.

Digitaliseringen har inte bara möjliggjort snabbare och mer individualiserad service, utan också höjt nivån för vad som anses vara adekvat servicenivå. Detta återspeglas i förväntningarna på offentliga myndigheter, där medborgare efterfrågar omedelbara svar och smidiga interaktioner, influerade av erfarenheter från privat sektor och sociala medier. Den ökande förväntningen på sammanhållen service har också gjort att Sverige halkar efter i internationella mätningar avseende offentlig sektors digitalisering. I indexet för digital ekonomi och digitalt samhälle (DESI) ligger Sverige på en niondeplats avseende digitala offentliga tjänster i EU och i eGovernment benchmark placerar sig Sverige på plats 15<sup>193</sup>.



Denna trend bekräftas ytterligare av en parallell trend kring samverkan mellan offentliga organisationer. Medborgarna förväntar sig en sömlös integrering av olika tjänster, där personlig data hanteras en gång och sedan används effektivt och säkert för framtida ärenden.<sup>194</sup>

Vad gäller digital mognad finns det en uppfattning bland svenskarna att Sverige ligger före Europa kopplat till e-tjänster, men inte lika många tror att Sverige ligger före övriga Norden. Det är e-tjänster som BankID och Swish som bidrar till upplevelsen att Sverige ligger före, medan avsaknaden av en statlig e-legitimation och att det inte går att rösta digitalt skapar uppfattningen om att Sverige ligger efter.<sup>195</sup>

Att ha en e-legitimation och tillgång till digital infrastruktur, såsom BankID, har blivit allt viktigare för att kunna inkluderas i samhället och för att kunna ta del av välfärden. Utredningen av en statlig e-legitimation på högsta tillitsnivå har lämnat sitt betänkande och en sådan kommer att utvecklas inom kort.<sup>196</sup> Detta ses som en grundförutsättning för att låsa upp potentialen i en rad olika pågående digitaliseringsinitiativ inom offentlig förvaltning.

Tekniken kan även upplevas begränsande eller exkluderande för personer som har fysiska eller kognitiva svårigheter att använda vissa tjänster. Det finns grupper som helt ställs utanför systemet och en statlig e-legitimation kan vara ett viktigt steg mot att inkludera alla medborgare genom att öka tilliten för och tillgången till identifieringslösningar. Det finns även de som av andra anledningar upplever att de inte kan eller vill nyttja en e-legitimation-lösning för kommunikation med myndigheter eller hantering av ärenden.<sup>197 198</sup>

### 3.5.3 Framtid för trenden

Fortsatta framsteg inom teknologin kommer att leda till ännu mer sofistikerade och integrerade digitala lösningar, som inte bara effektiviserar utan även personaliserar användarupplevelsen. AI och maskininlärning kommer sannolikt att spela en större roll både i att förutse och även tillgodose medborgarnas behov.

Andelen svenskar över 16 år som använder internet och digitala tjänster ökar för varje år, och det från redan höga nivåer<sup>199</sup>. Även om det mediala intresset för till exempel metaverse har svalnat i skuggan av generativ AI så fortsätter utvecklingen och upplevelsen blir alltmer avancerad och verklighetstrogen. Att samhället kommer att röra sig mot en högre grad av virtuell samverkan mellan till exempel medborgare och myndigheter är därför fortsatt sannolikt. Ett exempel på pågående satsningar kring metaverse är *Metaverse Seoul* som lanserades i en betaversion i slutet av år 2022. Till den digitala versionen av staden Seoul har mer än 3000 invånare bjudits in för att utforska



miljön. Unga kan använda plattformen till jobbcoachning eller få mentorstöd. Styret i Seoul har en femårsvision som går ut på att bygga upp en virtuell servicevärld där människor till exempel ska kunna söka och erhålla olika typer av tillstånd eller besökare ska kunna lämna klagomål på service med syftet att sänka kommunikativa barriärer.<sup>200</sup> Det kommer även att bli vanligare att kriminella aktörer och extremister ökar sin närvaro i spelvärlden i syfte att sprida desinformation och rekrytera<sup>201</sup>.

Hur globaliseringen utvecklas kommer också påverka. Ökad öppenhet och samordning kan leda till en värld där gränserna mellan nationella offentliga tjänster suddas ut än mer, och en mer enhetlig serviceerfarenhet erbjuds över olika regioner och länder. Inom EU kan detta innebära en alltmer sammanlänkad och enhetlig digital infrastruktur för offentliga tjänster. Minskad öppenhet skulle å andra sidan kunna innebära minskad sammanlänkning och sämre service över nationsgränser. Oavsett utveckling så kommer tekniker för att säkra användarnas identitet bli allt viktigare. Tillgång till välfärd i framtiden kommer kanske helt vara avhängigt av att individen har en giltig och säker e-legitimation i ett samhälle där fysiska legitimationer spelat ut sin roll.

För att skapa en större kund- och medarbetarnöjdhet och bibehålla lojalitet kommer alltmer fokus läggas på så kallad TX (Total Experience), även inom offentlig sektor. TX kombinerar UX (User Experience), CX (Customer Experience), EX (Employer Experience) och MX (Multiexperience) för en mer holistisk tjänsteutformning och leverans. Detta kommer att leda till mer innovativa och användarcentrerade lösningar.<sup>202</sup>

Med en ökad användning av personlig data för att skraddarsy tjänster, kommer behovet av starka integritetsåtgärder och transparenta datahanteringsprocesser bli allt viktigare. Lagstiftning kan både möjliggöra och kraftigt begränsa möjligheterna framåt. Framtiden kan med andra ord gå i helt olika riktningar beroende på nationell lagstiftning och lagstiftning inom EU.

### 3.5.4 Möjliga konsekvenser

Ökade krav på samverkan mellan offentliga verksamheter har stor potential att leda till både förbättrade tjänster och samordnad service. De ökade förväntningarna kan även fungera som en drivkraft för innovation och nya, mer effektiva lösningar. Myndigheter bör vara beredda att anpassa sig snabbt utifrån nya standarder kring e-legitimation, samt att de myndigheter som ligger efter kring att integrera e-legitimation i sina tjänster kan behöva prioritera den utvecklingen.

Kraven har även drivit på förändrad lagstiftning, som exempelvis SDG-förordningen (Single Digital Gateway)<sup>203</sup>. Syftet i detta fall är att genom en gemensam digital ingång till



Europa göra det enklare för privatpersoner och företag att använda digitala tjänster i andra EU-länder.

Frågor om digital inkludering kommer sannolikt ta större plats i samhället. Myndigheter och organisationer kommer att behöva fokusera än mer på att göra sina tjänster tillgängliga för alla segment av befolkningen, för att säkerställa att ingen lämnas utanför i det digitalt drivna samhället. Sverige är ett land med en digitalt mogen befolkning, men trots detta finns grupper som saknar en grundläggande digital kompetens.<sup>204</sup>

Framtida utveckling av offentliga tjänster kommer sannolikt innebära en ökad medborgarinvolvering. Medborgare kommer inte bara att vara konsumenter av tjänster utan även aktiva deltagare i utformning och förbättring av tjänsterna.

Hanteringen av data, både inom och mellan myndigheter, kommer fortsatt stå i fokus. Detta inkluderar krav på standardiserade lösningar och öppna data. En ökad acceptans för datadelning har inte enbart stor potential att leda till förbättrad brottsbekämpning, utan även förbättrad service till medborgare.

Privata aktörer kan ha en utökad roll i att påskynda utvecklingen med alternativa lösningar, men detta kan innebära komplexa situationer för offentlig sektor. Dåligt genomtänkta lösningar kan leda till minskat förtroende för myndigheter, och privata lösningar kan förväxlas med officiella myndighetstjänster.

Juridiska hinder och sekretessproblem är en viktig aspekt som i allra högsta grad kan försvåra uppfyllandet av medborgarnas förväntningar. Dessutom kan en bristande förståelse från allmänheten påverka förtroendet negativt. Förenklingar i digitala tjänster kan i värsta fall även leda till ökade risker för brottslighet.

Medborgarnas ökade närvaro och förväntningar i digitala miljöer, såsom sociala medier och nya virtuella världar, ställer högre krav på myndigheternas digitala närvaro. Utvecklingen av virtuella världar, såsom spelvärldar och metaverse, skulle för offentlig förvaltning i framtiden även kunna innebära ytterligare möjligheter till interaktion med och service till medborgare. Men myndigheter kan även behöva etablera en närvaro i dessa sammanhang i syfte att övervaka och motverka kriminell verksamhet.<sup>205</sup>





## 3.6 Den svenska befolkningen lever allt längre

---

”Att åldras är som att bestiga ett berg. Man blir lite andfådd men får en mycket bättre utsikt.”

– Ingrid Bergman, skådespelare

---

Under de senaste 200 åren har Sveriges befolkning genomgått betydande förändringar. Från början av 1800-talet till år 2022 ökade folkmängden från omkring 2,5 miljoner till över 10,5 miljoner. Denna ökning har drivits av naturlig befolkningstillväxt (födslar minus dödsfall) samt invandring. Under 2000-talet har invandringen spelat en allt större roll i befolkningstillväxten, med en topp i invandringen år 2016. Könsfördelningen har också förändrats, och från år 2015 finns det fler män än kvinnor i Sverige, främst på grund av invandring och minskade skillnader i medellivslängd mellan könen.<sup>206</sup>

Enligt studier är människans maximala livslängd 120 år och att denna gräns är svår att överskrida i dag<sup>207</sup>. Annan forskning visar att människan i teorin kan leva i åtminstone 130 år och att detta är något som kommer att bli verklighet innan år 2100.<sup>208</sup>

I genomsnitt lever vi i dag längre i både Sverige och resten av världen vilket kommer ställa krav på att offentlig förvaltning kan möta upp mot den demografiska förändringen och anpassa tjänster och planera insatser på bästa och smartaste sätt.<sup>209</sup>

### 3.6.1 Drivkrafter

Förbättrad sjukvård, reducerad barnadödlighet och bättre levnadsstandard är några av anledningarna till att människor i Sverige och världen lever längre<sup>210</sup>. Genom åren har medicinsk forskning och teknik utvecklats i en sådan takt att sjukdomar som tidigare var dödliga nu kan behandlas eller till och med botas.

Att medellivslängden i Sverige ökat de senaste 20 åren beror framför allt på att risken att dö i högre åldrar har minskat under perioden och inte på grund av en minskad dödlighet i unga åldrar. Generellt har dock människans livsstil förbättrats. Vi röker mindre, äter mer frukt och grönsaker, har i många fall mindre slitsamma yrken och rör oss mer.

Bättre möjlighet att behandla begynnande sjukdomar tidigt, med till exempel blodtryckssänkande och kolesterolsänkande mediciner bidrar även till en ökad livslängd, vilket även gjort att de åldersrelaterade sjukdomarna på detta vis har skjutits högre upp i åldrarna.<sup>211</sup>

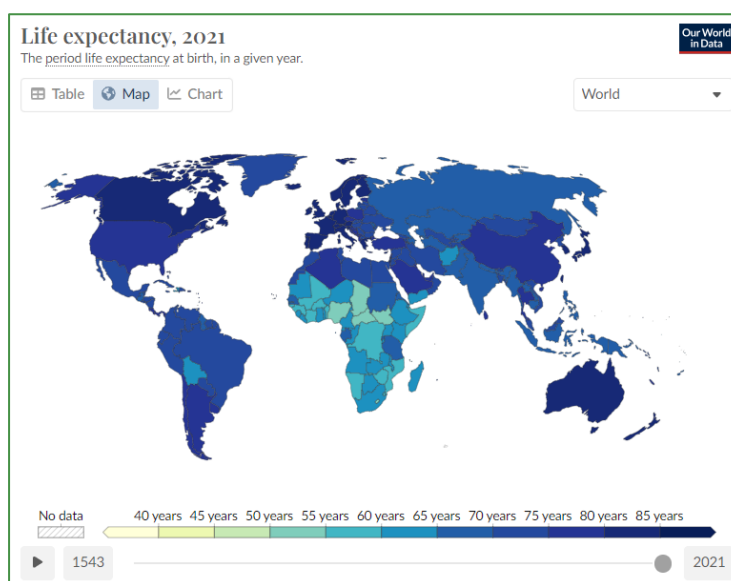


### 3.6.2 Nuläge

I Sverige i dag är det ett faktum att befolkningen lever allt längre, det är en tydlig trend som utvecklats stadigt under en längre period och som därmed kan räknas som mycket mogen. Redan nu finns det behov på satsningar som möter utmaningarna med trenden, till exempel i satsningar på hälso- och sjukvård samt satsningar för att bryta ensamhet<sup>212</sup>.

Samhällets inställning till åldrande och pensionering är också i förändring. Det pågår en debatt i Sverige om hur

pensionssystemet bör anpassas för att möta de utmaningar som en åldrande befolkning medför, samt hur arbetsmarknaden kan bli mer inkluderande för äldre arbetstagare. Det rör till exempel frågor om pensionssystemets hållbarhet, flexibilitet och rättvisa, samt hur en arbetsmarknad som stödjer äldre arbetstagares



Källa: UN WPP (2022); HMD (2023); Zijedman et al. (2015); Riley (2005)

behov kan skapas.<sup>213 214 215</sup> Dessa diskussioner är en direkt respons på den demografiska förändringen och behovet av att anpassa samhällsstrukturen därefter.

### 3.6.3 Framtid för trenden

I likhet med många andra länder blir Sveriges befolkning allt äldre. Fram till år 2070 beräknas andelen äldre öka med 50 procent samtidigt som andelen personer i arbetsför ålder minskar. Det finns vissa tecken på förändrade mönster vad gäller hastighet och fördelning mellan könen. En mindre andel av befolkningen kommer bidra med skatteintäkter via arbete vilket också medför utmaningar för hur välfärden ska finansieras i framtiden. Framtidens ökande antal levnadsår innebär även fler år med ohälsa.<sup>216</sup>

Antalet äldre ökar även i förhållande till yngre generationer, vilket är ett direkt resultat av längre livslängd kombinerat med lägre födelsetal. År 2040 bedöms andelen av befolkningen som är 65 år och äldre vara högre än år 2021 i samtliga län och i princip alla kommuner. Andelen 80-åringar och äldre kommer vara högre i alla län och alla kommuner år 2040 än 2021. I hela riket beräknas åtta procent av folkmängden vara 80 år



eller äldre år 2040, jämfört med fem procent i dag.<sup>217</sup> Den förändrade åldersstrukturen kommer sannolikt fortsätta sätta press på satsningar inom hälso- och sjukvård.

Med en ständigt åldrande befolkning följer troligen också behov av att omstrukturera arbetsmarknaden, till exempel med fokus på flexibla arbetstider och åldringsvänliga arbetsmiljöer.

I denna framtid kommer behovet av digitala tjänster anpassade för äldre, för att underlätta tillgängligheten och självständigheten, öka. Vidare är en fortsatt höjning av pensionsåldern sannolik, för att spegla den ökade livslängden i relation till åldersstrukturen och behovet av att bibehålla en balans i pensionssystemet.

Marknadsmässigt kommer det med fler äldre även finnas potential för ökad innovation inom teknik som är särskilt utformad för äldre, allt från hälsovårdsteknik till konsumentprodukter.

### 3.6.4 Möjliga konsekvenser

Med en högre andel äldre människor kommer till exempel efterfrågan på hälso- och sjukvårdstjänster samt omsorgstjänster att öka. Äldre kan behöva mer medicinsk behandling och stöd, inklusive långvariga och palliativa tjänster och anpassningar i sina hemmiljöer.

En ökande andel äldre människor skapar också tryck på pensionssystemet. Om fler människor går i pension utan en motsvarande ökning i antalet arbetande, kommer det uppstå finansiella utmaningar. För att motverka att pensionerna blir lägre i takt med den ökande medellivslängden har riksdagen bland annat beslutat att höja pensionsåldrarna<sup>218</sup>, men kanske behövs även bredare samarbeten mellan privat och offentlig sektor för att kunna möta utmaningarna i framtiden.

Med en åldrande befolkning kan antalet personer i arbetsför ålder minska. Detta kan skapa kompetensbrist i vissa sektorer och behov finns bland annat av att främja en mer åldringsvänlig arbetsmarknad generellt. Enskilda myndigheter kan komma att behöva ta fram strategier för att vara attraktiva som arbetsgivare även för äldre grupper i framtiden.

Det offentliga kan också behöva investera i anpassad infrastruktur som till exempel bostäder anpassade för äldre, anpassade transporter och övriga tjänster som möjliggör självständighet och välbefinnande för äldre.

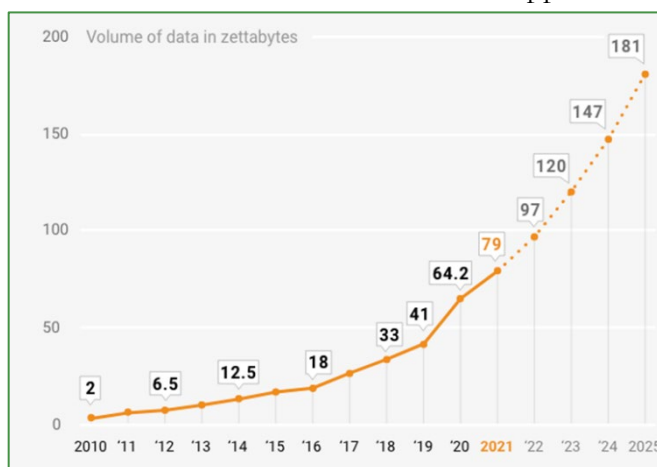


### 3.7 Relevanta och tillgängliga data – vår tids och framtids mest värdefulla tillgång

” Data is like garbage. You’d better know what to do with it before you collect it.”

– Mark Twain, författare

Under de senaste åren har mängden data i världen ökat markant. År 2021 uppskattades den totala mängden data vara omkring 79 zettabyte och det förutspås att mängden kommer att mer än fördubblas till år 2025. En zettabyte motsvarar ungefär 250 miljarder DVD-skivor. Cirka 90 procent av all data som skapas är replikerad och därmed endast 10 procent som är unik, ny data.<sup>219</sup>



Källa: Statista.com, firstguide.com

Förändringen från ett industriellt till ett datadrivet samhälle gör data till en allt viktigare och mer värdefull resurs. Digitaliseringen befinner sig i begynnelsen av en ny era som kallas för *Industri 4.0* eller *den fjärde industriella revolutionen*<sup>220</sup>. Detta kännetecknas bland annat av en mer datadriven ekonomi som drivs på av till exempel plattformsbaserade digitala tjänsteföretag. Ett fåtal av dessa har en dominerande ställning på marknaden och påverkar människors förväntningar på utformning och leverans av digitala tjänster i allmänhet. Era kännetecknas även av ett antal specifika tekniker såsom blockkedjor, cyberfysiska system, IoT (internet of things) och AI.

Gemensamt för erans dominerande affärsmodeller och tekniker är behovet av tillgängliga och strukturerade data. Data utgör grunden för att kunna nyttja dessa tekniker och förmågan att hantera och omvandla data till nytta blir allt viktigare för att säkra näringslivets konkurrenskraft, lösa olika samhällsutmaningar och ta tillvara invånarens förväntningar på, och tillit till, offentliga aktörer.



### 3.7.1 Drivkrafter

I grunden har investering och utveckling i lagringsteknik lett till större kapacitet och snabbare prestanda både lokalt och i molnlösningar. Detta har möjliggjort lagring av större datamängder<sup>221</sup>. Delvis har den explosiva ökningen av data drivits av den ökande användningen av internet för arbete, underhållning och lärande i kölvattnet av pandemin, men det finns ett antal andra centrala drivkrafter för utvecklingen. Flera utmaningar i samhället driver tillsammans ett behov av effektivisering, optimering och nyttorealiserings. En av de största är till exempel den omfattande demografiska utmaningen där andelen personer över 80 år beräknas öka med 49 procent mellan år 2020 och 2030 medan andelen personer i yrkesför ålder endast kommer att öka med 4 procent under samma tid<sup>222</sup>. Bättre hushållning med offentliga medel betyder även att felaktiga utbetalningar behöver minska och flertalet skattemyndigheter i Europa har ökat sitt informationsintag för att förbättra kontrollen och minska skattefelet. I Sverige etableras just nu till exempel en myndighet för utbetalningar.<sup>223</sup>

Gällande förväntningar på offentliga digitala tjänster och service så är Sveriges befolkning relativt nöjd med det digitala utbudet, även om en majoritet fortfarande inte anser att behovet möts fullt ut<sup>224</sup>. I takt med att det blir enklare att interagera med tekniken, en företeelse som förstärkts väsentligt med lanseringen av tjänster såsom ChatGPT, så kommer förväntningarna på offentliga digitala tjänsters användbarhet att fortsätta öka vilket driver behovet av bättre delning av data mellan myndigheter och ett gemensamt angreppssätt.

Även utformning och införande av olika EU-direktiv skapar en drivkraft för ökad takt i omställningen och därmed användning av data. Bland flera kan lagen om den offentliga sektorns tillgängliggörande av data<sup>225</sup> nämnas, den så kallade *öppna datalagen* som trädde i kraft i augusti år 2022 och förslaget till förordningen om ett interoperabelt Europa<sup>226</sup> som presenterades i november samma år.

Det finns även andra bakomliggande drivkrafter såsom krav på ett ökat informationsutbyte mellan myndigheter i brottsbekämpande syfte. Datadelning har en central roll i nuvarande regerings strategi mot brottsligheten och enligt förslag ska myndigheter och privata företag kunna dela mer information som i dag är sekretessbelagd med polisen. Även skola, vård och omsorg kommer att omfattas.<sup>227 228</sup>

### 3.7.2 Nuläge

Den digitala transformationen kräver infrastruktur för delning av data så att nyttan kan realiserars. Flertalet myndigheter har fått ett regeringsuppdrag att fortsätta etableringen av en förvaltningsgemensam digital infrastruktur för informationsutbyte kallad ENA



(Sveriges digitala infrastruktur)<sup>229</sup>. Nyligen har även E-hälsomyndigheten fått i uppdrag att under år 2024 utveckla en nationell digital infrastruktur för hälso- och sjukvården<sup>230</sup>. Dessa typer av infrastrukturprojekt kräver ökad samverkansförmåga för att lyckas. Detta gäller såväl inom landet mellan olika myndigheter, regioner och kommuner som mellan länder inom EU, då flertalet av de offentliga digitala tjänsterna som utvecklas ska fungera gränsöverskridande inom EU.

Dessa infrastrukturer ska öka tillgången till data, inte minst från offentlig förvaltning, vilket ställer ökade krav på definierade grunddata, standarder och identitetslösningar<sup>231</sup>. Detta innebär inte enbart behov av mer öppna data utan även att kvaliteten på all tillgänglig data kan säkerställas. FAIR-principerna (Findable, Accessible, Interoperable och Reusable) som gäller forskningsdata kan sägas utgöra goda principer för all data och innebär att data ska gå att hitta, det ska finnas information om hur tillgång fås till dem, de ska vara kompatibla med andra data och de ska vara möjliga att återanvända.<sup>232</sup>

Grunddata<sup>233</sup> har blivit allt viktigare i den offentliga förvaltningens arbete med att förbättra datahanteringen och därmed möjliggöra större precision, kvalitet och automatiseringsgrad i offentlig verksamhet. Ett ramverk för nationella grunddata publicerades i januari 2023.<sup>234</sup>

Insikter och förmåga att uppskatta hur värde kan genereras från data, både kvalitativt och kvantitativt, ökar också. Bättre datahantering möjliggör för automatisering av kunskapsarbete vilket till exempel har ett potentialvärde på 360–465 miljarder kronor årligen i Sverige från år 2025.<sup>235</sup>

### 3.7.3 Framtid för trenden

Det kommer troligtvis att finnas goda möjligheter till prediktion genom användning av AI inom dataanalys. Detta kan komma att spara både ekonomiska resurser och mänskligt lidande genom tidiga insatser och proaktiva tjänster. På aggregerad nivå kan en mer datadriven förvaltning även skapa bättre underlag och informera prioriteringsområden för policy och reglering på statlig nivå. Tekniker såsom *federerad inlärning* (edge computing) och blockkedjeteknik kan komma att möjliggöra en fortsatt decentraliserad förvaltningsmodell där interoperabilitet mellan system och en ökad grad av automatisering skapar den nödvändiga resursoptimeringen på ett säkert, transparent och förtroendeingivande sätt. Samtidigt kan en ökad decentralisering till följd av blockkedjan och utveckling av web3<sup>236</sup> innebära utmaningar för tillgången till data. Detta förutsätter att kompetens finns att tillgå så att data förbereds och hanteras på ett sätt som ökar kvaliteten på och tillgängligheten till värdefulla data. Gapet mellan den teknologiska utvecklingstakten och tolkning av befintlig och kommande lagstiftning kommer att bli



allt viktigare att överbrygga så att osäkerhet kring vad som får och inte får göras, inte hämmar samverkansarbetet som behövs.

Kompetenser kopplade till säker, regelrätt och effektiv datahantering kan komma att bli mer efterfrågade. Utvecklingstakten är hög och en del av datahanteringen kommer sannolikt att automatiseras i högre grad än i dag, inte minst med hjälp av AI. Däremot kommer mänsklig insikt och förståelse för hur data flödar inom och mellan organisationer och vilket personligt ansvar för datahantering som förväntas i ett bredare ekosystem att behövas. Denna utveckling kommer sannolikt öka krav på kompetens inom etisk tillämpning och nyttjande av data för olika ändamål. Även kompetens kopplad till att skapa nya användningsområden för tillgängliga data kommer troligen att efterfrågas alltmer.

### 3.7.4 Möjliga konsekvenser

Krav på ökad insikt och kontroll över personliga data kan komma att öka hos privatpersoner. Med stöd av EU-förordningar som DSA<sup>237</sup> och tillgång till verktyg såsom digitala e-identitetsplånböcker finns det anledning att tro att ökat fokus på hur data används och till vad, även påverkar medborgarnas förväntan av att kunna spela en större roll i ekosystemen som byggs upp. Det kan ha betydelse för hur framtida offentliga digitala tjänster utformas och erbjuds.

För att uppfylla målbilden om att data ska och kan delas mellan länder och sektorer på ett tillförlitligt och regelrätt sätt, så fortskrider EU:s arbete med att fastställa olika dataområden, så kallade *data spaces*.<sup>238</sup> Olika myndigheters ansvar för den data de besitter och hur dessa bidrar till nationella dataområden, som kopplar an till de europeiska dataområdena, behöver tydliggöras. Detta kommer kräva ytterligare kompetensutveckling och samverkan för berörda myndigheter. Incitament för gränsöverskridande infrastrukturella investeringar kommer sannolikt behövas, men det kommer även behövas ett proaktivt arbete för att skapa förmågan att ta tillvara incitamenten.<sup>239</sup> För att främja kunskapsdelning och lärande har DIGG i samarbete med e-Sam, Upphandlingsmyndigheten och Västra götalandregionen tagit fram rekommendationer för upphandling av data<sup>240</sup>. I samarbete med ENA har även ett nytt metodstöd i form av en rekommendation för aggregerade data tagits fram för offentliga aktörer som tillgängliggör data antingen som öppna data eller genom kontrollerad datadelning<sup>241</sup>.

Med ökad tillgång till data ökar även kraven på dataanalysförmåga och sambandsanalys inom och mellan myndigheter. Här kan förmåga att visualisera och kommunicera insikter och samband bli viktigare så att effekter och eventuella hinder för realisering av nytta blir



begripliga för såväl regeringen som för enskilda medborgare. Det finns redan vissa satsningar inom till exempel kunskapsgrafanalys där forskare på KTH och RISE samverkar för att ta fram nya datasystem och programspråk, som bland annat möjliggör analys av data och automatiserat beslutsfattande i realtid.<sup>242</sup>

Mer tillgängliga sambandsanalyser och visualisering av dessa kan öka medborgarengagemang i politiska frågor och olika myndigheters prestationer. Transparensen ökar vilket är bra för tillit, men detta ställer även krav på ansvarstagande och tydliga kopplingar mellan analys å ena sidan och policy- eller politiska beslut å andra sidan.

EU-godkända, nationella e-legitimationer, digitala plånböcker och ramverk för säkert digitalt utbyte av information (SDK)<sup>243</sup> skapar en grund för nya offentliga och privata digitala tjänster som ökar möjlighet till ökad rörlighet inom EU. Detta kan ha konsekvenser för länders konkurrens om talanger där de som tidigt möjliggör för ökad rörlighet, genom att till exempel kunna använda utländska e-legitimationer, kan få en fördel.

Säker delning av data för olika ändamål skapar även en mer effektiv inre marknad och möjliggör för en ökad automatiseringsgrad kopplad till exempelvis handläggning av ärenden, godkännande av ansökningar och kontroll av uppgifter. Detta kommer ha konsekvenser för arbetsuppgifter och yrkesroller samt ställa nya krav på kompetens. Realiseringen av nyttan med data som strategisk resurs kommer att vara avhängig kompetensförsörjningen vilket kommer bli ett nyckelområde för myndigheter. Fler kommer att behöva arbeta utforskande redan i dag så att en utarbetad förmåga finns tillgänglig för att kunna ta till sig framtida nya tekniker som nyttjar data på nya sätt. Även om rekrytering och konsulttjänster kan lösa en del av behovet så kommer troligen även efterfrågan på möjligheter att anskaffa sig nya färdigheter inom exempelvis en statlig anställning och på utbildningsportaler för statstjänstemän att öka.

Nuvarande struktur av offentlig förvaltning och förvaltningsmodellen kan komma att behöva omvandlas för att bättre realisera nyttan med data och datadelning. Det finns tecken på att mindre kommuner och myndigheter kan komma att slås ihop för att skapa en effektivare förvaltning. För att behålla en decentraliserad förvaltningsmodell kan fler myndigheter komma att behöva öka sin kompetens kring realisering av värdet i den data som finns och bli bättre på att samverka och dela denna med andra. I annat fall kan utmaningar såsom klimatomställning och minskade budgetunderlag komma att kräva en mer centraliserad styrmodell.





## 3.8 Samarbeten och samverkan tar större plats i samhället

---

”Var för sig är vi en droppe, tillsammans är vi ett hav.”

– Ryunosuke Satoro, poet och författare

---

I en alltmer komplex omvärld där individer och företag blir mer och mer specialiserade växer betydelsen av att samarbeta och samverka strategiskt med andra aktörer. Såväl inom näringslivet som mellan offentliga, privata och ideella aktörer blir detta vanligare och viktigare. Digitaliseringen av samhället möjliggör dessutom effektivare samverkan mellan myndigheter, medborgare och företag.

Ekonomistyrningsverket (ESV) listar fyra skäl till varför samverkan mellan myndigheter och med andra parter är bra<sup>244</sup>:

- För att öka effektiviteten och minska kostnader.
- För att förbättra tillgången till information och tjänster. Genom samverkan kan statliga myndigheter effektivare tillhandahålla information och tjänster till allmänheten.
- För att förbättra kvaliteten på offentliga tjänster och bättre möta de rättigheter och skyldigheter som enskilda har.
- För att skapa nya innovationer.

Som ett resultat av E-delegationens<sup>245</sup> regeringsuppdrag bildades eSam år 2015 med syfte att fortsätta samarbetet kring digital utveckling<sup>246</sup>. Även Vinnova, som bildades år 2001, har ett uppdrag kring samordning mellan aktörer och med fokus på forskning och utveckling av innovationssystem<sup>247</sup>.

### 3.8.1 Drivkrafter

Samhällsutmaningar blir alltmer komplexa och gränsöverskridande och driver därför myndighetssamverkan för ökad effektivitet, innovation och bättre service. Även lagstiftningen är en viktig drivkraft. Att myndigheter ska samverka framgår inte minst av förvaltningslagen och myndighetsförordningen samt är en central del i regeringens förvaltningspolitiska mål<sup>248 249</sup>.

Kriser i samhället, ett försämrat säkerhetsläge och ökat fokus på beredskap kan ofta fungera som drivkrafter eller en form av katalysator för ökad samverkan i samhället. När



organisationer står inför en gemensam utmaning av mer allvarlig karaktär driver detta även viljan att samarbeta, vilket till exempel blev tydligt under pandemin.

Den teknologiska utvecklingen underlättar samarbete och möjliggör nya typer av samverkan som tidigare var otänkbara eller svåra. Internet och digitala medier har ökat tillgången till information och kunskap vilket underlättar samarbete och delning av expertis.

Världen blir dessutom alltmer sammankopplad, vilket leder till ökad interaktion mellan länder, företag och individer. Globaliseringen driver och skapar ett behov av samarbete över gränserna för att hantera gemensamma utmaningar och utnyttja globala möjligheter.

### 3.8.2 Nuläge

Regeringen har gett flera myndigheter i uppdrag att genomföra myndighetsgemensamma samverkansinsatser för att möta problem på olika samhällsområden, bland annat när det gäller organiserad brottslighet och arbetslivskriminalitet men även för att hantera säkerhetsläget i omvärlden.<sup>250 251 252</sup> Det har lett till allt ifrån skapandet av nya myndigheter med samlingsuppdrag<sup>253</sup> till samordnande beredskapsuppdrag<sup>254</sup>

Allt fler politiker och myndigheter kräver även ökat informationsutbyte mellan statliga aktörer för att underlätta samarbete samt att motverka brottslighet, och utredning pågår med syfte att föreslå förändring och underlätta informationsutbytet<sup>255 256 257 258</sup>. Samtidigt lyfts risker med slopad sekretess och hur känsliga uppgifter skyddas. Det finns kritik mot att en slopad sekretess kan vara integritetskränkande.

Den svenska förvaltningsmodellen uppges emellanåt hindra ett effektivt informationsutbyte och ses även som en anledning till att Sverige halkar efter i digitaliseringen gentemot andra länder.<sup>259</sup>

### 3.8.3 Framtid för trenden

Med den fortsatta tekniska utvecklingen kommer digitala verktyg och plattformar att bli ännu mera sofistikerade vilket kommer att möjliggöra en smidigare och mer effektiv samverkan mellan olika aktörer i samhället. Vi kan förvänta oss en ökad användning av AI och automatisering för att underlätta samarbetsprocesser och beslutsfattande.

Även om globaliseringen tar sig nya uttryck kommer behovet av internationell samverkan för att hantera gränsöverskridande utmaningar som klimatförändringar, global hälsa, ekonomisk stabilitet och förebygga brottslighet att öka.



I och med en växande medvetenhet om miljömässiga och sociala frågor kommer samverkan sannolikt att fokusera alltmer på hållbarhetsinitiativ. Partnerskap mellan myndigheter, företag och civilsamhället kan bli vanligare för att främja hållbara utvecklingsmål.

Framtidens arbetsmarknad kommer troligen att präglas av mer flexibla arbetsformer och ökad grad av distansarbete, vilket kan komma att påverka hur samarbete behöver organiseras.

En ökad samverkan kommer att bygga på en ökad digitalisering, och vice versa. Med det följer frågor kring dataskydd och integritet. Sannolikt kommer nya lagar att införas men även nya tekniska innovationer utvecklas i syfte att skydda personuppgifter och samtidigt underlätta en säker informationsdelning mellan aktörer. Sannolikt kommer en stor del av lagstiftningen att initieras på EU-nivå eller i andra globala sammanhang.

Det försämrade och mångfacetterade läget i omvärlden, som av vissa beskrivs som en *permakris*<sup>260</sup>, har lett till ökade krav på, samt nya former av samverkan. I ljuset av pandemin, flertalet pågående krig och konflikter samt ett ansträngt ekonomiskt läge kommer fokus öka på resiliens och beredskap i samhället. Detta kan innebära mer samordnade strategier och samarbeten i syfte att hantera nuvarande och framtida kriser.

Det senaste decenniet har digitaliseringen drivit utvecklingen av många nya former av affärsmodeller, inte minst inom den cirkulära ekonomin. Detta kommer sannolikt att fortsätta i hög takt och leda till nya typer av samarbeten och partnerskap mellan olika sektorer i samhället i syfte att både främja utvecklingen men samtidigt skapa förutsättningar för en rättvis marknad.

En annan möjlig väg istället för samverkan mellan myndigheter kan komma att bli olika typer av sammanslagningar. I september 2023 beslutade regeringen att en översyn av mindre myndigheters uppgifter och organisering ska göras. Uppdraget ska redovisas senast den 15 december 2024.<sup>261</sup>

### 3.8.4 Möjliga konsekvenser

Kravet på samverkan kommer sannolikt att öka från myndigheters uppdragsgivare i syfte att förbättra utförandet av samhällsuppdraget, uppnå besparingar genom effektivisering och bidra till möjligheten till sammanhållen ledning och styrning av Sverige, inte minst genom en ökad automatisering. Ökade krav på automatisering kan komma att innebära behov av ökad resurstilldelning vilket i ett tufft ekonomiskt läge, som sannolikt kommer att hålla i sig några år, kan komma att leda till svåra avvägningar gentemot annan verksamhet. Prioritering mellan myndigheters interna uppgifter behöver sannolikt ställas



i än högre grad gentemot samverkan med andra myndigheter. Myndigheter har olika mål, olika uppdrag och olika förutsättningar att bidra till digitalisering vilket kan komma att bli tydligt när de ekonomiska förutsättningarna kraftigt begränsas, samtidigt som kraven på att bidra till ökad samverkan med andra blir högre.

En ökad samverkan kan även leda till att ansvarsgränser mellan myndigheter blir, eller upplevs som mer otydliga. Det kan bli svårt att urskilja gränser, tydligt peka ut ansvar och härleda beslut när en lösning tagits fram i samverkan med flera aktörer.

Den ökande samverkan leder till ett ökat sammanflätat samhälle där hantering av personuppgifter och skyddet av individens integritet blir viktigare samt att ett ökat beroende av digitala lösningar mellan myndigheter kan komma att göra offentlig förvaltning mer sårbar vid fel eller avbrott. Behovet av kunskap kring dataskyddsfrågor och cybersäkerhet kommer sannolikt att öka, men även att förmågan till kontinuitetshantering får större vikt.

Både strävan mot och krav på en ökad samverkan i samhället kan utgöra en drivkraft och hävstång för effektivisering och automatisering. En ökad samverkan kan föra med sig så kallade stordriftsfördelar när liknande behov och uppgifter samlas eller centraliseras. Det kan i sin tur underlätta i framtagandet av gränsöverskridande lösningar, som både syftar till att förebygga och utreda brott, samt skapar enklare och bättre service för medborgare och företag, vilket stärker förtroendet för såväl myndigheter som samhällskontraktet.

Ur samverkan föds ofta nya, innovativa förslag på lösningar vilka snabbt kan behöva kunna testas och omsättas till gemensamma utvecklingsprojekt och med en tydlig ansvars- och förvaltningsfördelning.

För att underlätta samverkan kan vissa roller behöva ses mer som myndighetsövergripande än som enskilda resurser inom olika myndigheter, till exempel juridisk kompetens kopplat till användning av ny teknik. Även behovet av utlåning av resurser mellan myndigheter kan komma att öka.



### 3.9 En ökande reglering av det digitala samhället

---

”Lag ska vara de rättvisa och rättfärdiga till heder  
men de vrånga och orättfärdiga till rättelse.  
Vore alla rättvisa, då behövdes ej lag.”

– Upplandslagen år 1296

---

Teknikutvecklingens hastighet gör att reglering kring användandet av teknik såsom AI har fått mycket uppmärksamhet de senaste åren och särskilt under år 2023. Frågan har skapat debatter, exempelvis om dessa system är intelligenta eller inte och vad det i så fall kan betyda.<sup>262</sup> Oro över oönskade effekter och samhällsutvecklingar på grund av tekniken har uppmärksammats mer och mer i media och allmänheten har sannolikt blivit mer uppmärksam på såväl möjligheter som risker. Hur stora dessa risker är, och om teknikerna fullt ut förstås, finns det dock skilda uppfattningar om.<sup>263</sup>

Dock anses utvecklingen och användningen av teknik i högsta grad behövas för att möta olika utmaningar på nationell, europeisk och global nivå, inte minst när det kommer till kommande utmaningar kring åldrande befolkning och klimatförändringar. Att utvecklingen behövs betyder dock inte att tilliten alltid finns, eller ökar, för de aktörer som utvecklar tekniken. Det finns fortsatt betydande risker att den används för oönskade ändamål eller får oönskade konsekvenser. Detta skapar ett brett stöd för reglering för att skapa mer transparens, tydliga ansvarsområden, öppenhet och säkerhet.

#### 3.9.1 Drivkrafter

EU:s digitala strategi syftar till att stärka Europas konkurrenskraft, skapa nya arbeten och möjliggöra digital transformation inom alla sektorer, samtidigt som medborgarnas rättigheter och integritet behöver värnas.<sup>264</sup> De senaste åren har globaliseringen ändrat form mot så kallade oligoner, det vill säga regionala enheter med egna etiska system, handelsområden, arméer och inte minst internet. Detta har bland annat kriget i Ukraina visat.<sup>265</sup> Detta tar sig till exempel uttryck i en allt starkare strävan mot digital suveränitet inom EU. Denna suveränitet bygger på en digital inre marknad där det finns tydliga ramverk för teknikanvändning och som bygger på medborgarnas tillit till tekniken och dess implementering. Detta drivs på av att medborgare och företag kräver ökad säkerhet och integritetsskydd. Även krav i befintliga och kommande EU-förordningar med bäring på den sammanlänkande gröna och digitala omställningen reglerar fler områden i takt med att medvetenheten om hur dessa påverkar varandra ökar.<sup>266</sup>



I takt med att år 2030 närmar sig kommer också ökat fokus och högre angelägenhet sannolikt driva på utvecklingen för att nå nationella och internationella hållbarhetsmål. Detta kan leda till ökad kompromissvilja på EU-nivå för att få nödvändig reglering på plats snabbt, det vill säga en regulatorisk *sense of urgency*.

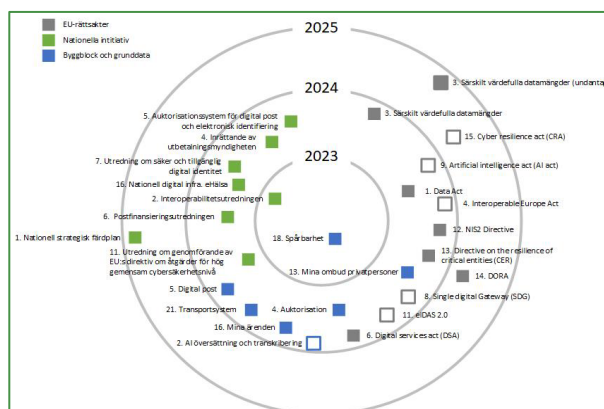
Avsaknaden av europeiska företag och tjänster som kan konkurrera med till exempel de stora amerikanska tech- och plattformsföretagen inom tjänstesektorn gör att den inre marknaden måste stärkas genom reglering som ställer krav på tillgång till marknaden.

### 3.9.2 Nuläge

Det sker en ökad grad av internationell reglering och styrning som påverkar Sverige där till exempel EU:s strategier, reformpaketet och lagstiftning styr svenska myndigheters digitalisering i allt större utsträckning. Exempel på detta är DSA (Digital Services Act)<sup>267</sup>, DGA (Data Governance Act)<sup>268</sup>, Interoperability Act<sup>269</sup>, eIDAS<sup>270</sup> och inte minst AI-Act<sup>271</sup>. Regleringen av det digitala samhället handlar inte bara om teknik i sig utan även om vad teknik och datatillgänglighet möjliggör. Det kommer ökade krav på cirkuläritet och hållbarhet och även här har teknik och data helt centrala roller. Regleringen handlar här i första hand om mitigering och om att värna social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet.<sup>272</sup>

För att kunna reglera utvecklingen behöver värdeskapande aktiviteter synliggöras och bli mer spårbara. EU-förordningar såsom ekodesignsförordningen<sup>273</sup> omfattar inte bara hur digitala tjänster regleras, utan rör även de användarenheter som används för att få tillgång till tjänsterna såsom smarta enheter.

På en generell nivå är intrycket att Sverige emellanåt agerar relativt passivt i förhållande till utvecklingen och upplevs ha en mer reaktiv än proaktiv inställning till de initiativ och strategier som utvecklas på EU-nivå. Sverige är sällan med i ett tidigt skede för att påverka utvecklingen och näringslivet väntar med att agera tills dess att krav från nya EU-direktiv och förordningar blir skarpa<sup>274</sup>. Passiviteten kan möjligen vara en anledning till ett ökat intresse för framsyn och engagemang i samhällsutvecklingsfrågor där bland annat bättre översyn efterfrågas. Ett



Källa: eSams radarbild 2023



exempel för att möta det behovet är eSams radarbild<sup>275</sup>.

I takt med att olika förordningar närmar sig godkännande och implementering, uppstår ett behov av att stärka den samlade juridiska kompetensen på ett antal områden som berörs av förordningarna vilket även synliggör brist på resurser och expertis. Allt fler argumenterar även för behovet av att utöka antalet test- och experimentmiljöer såsom policylabb och regulatoriska sandlådor där teknik och juridik kan utforskas i ett tidigt skede<sup>276</sup>.

### 3.9.3 Framtid för trenden

EU:s reglering av det digitala samhället kommer troligen fortsatt öka i omfattning och sannolikt fokusera på områden som AI, cybersäkerhet, digitala förmågor, plattformsekonomi, digitala rättigheter och principer, övervakning av digitala mål samt interoperabilitet vid datadelning<sup>277 278 279</sup>. Implementeringen av dessa förordningar kommer vara komplex och ge upphov till fortsatt analys av vilka landvinningar som görs och vilka problem som uppstår. Det kan komma att stärka medvetenhet och intresset för den reglering som föreslås och genomförs vilket kan leda till att fler svenska aktörer antar en mer proaktiv ställning till vad som händer och förhandlas på EU-nivå. Offentliga och privata aktörers krav på att Sveriges ståndpunkter tydliggörs och framförs tydligare inom EU kommer då också sannolikt att öka.

Sveriges inträde i NATO kommer sannolikt också leda till en ökad reglering som svenska myndigheter behöver agera på och anpassa sig utifrån. På det hela taget kommer internationell styrning och samordning att öka och uppmärksammas mer.

### 3.9.4 Möjliga konsekvenser

Likt införandet av GDPR ställer utvecklingen krav på förmågor såsom att kunna tolka och kommunicera regleringar samt att utvärdera och följa upp implementering. Skillnaden nu är att offentlig förvaltning står inför ett antal stora förordningar som sammantaget innebär en mycket större förändring av samhället, affärsmodeller och hur tillgången till digitala tjänster ska tillhandahållas, än tidigare. Behovet av testverksamhet och regulatoriska sandlådor kommer sannolikt att öka för att säkerställa att juridiken inte uppfattas som eller blir ett reellt hinder för innovationsarbete och utveckling.

Med AI-förordningen kommer frågan om AI och reglering bli än mer skarp och offentlig förvaltning behöver kunna utvärdera olika teknikers integrering på ett transparent sätt. Förhållningsättet till EU kommer troligen att diskuteras mer öppet och frekvent då alla samhällets aktörer, från privatpersoner till företagare, myndigheter och civilsamhälle omfattas. Kravet på tydligare kommunikation av konsekvenser kommer då



sannolikt öka och behöver därför bemötas på ett trovärdigt sätt för att tilliten till statens förmåga att representera svenska intressen inte ska minska och därmed öppna upp för skadligt polariserade missnöjesyttringar.

Bredden på områden som berörs inom en tioårsperiod gör att kraven på flexibilitet sannolikt höjs och att efterfrågan på kompetens och expertis inom dessa områden ökar samtidigt som det råder brist på exempelvis juridisk kompetens. Detta kan skapa en situation där några få, större aktörer klarar av omställningen men där flera mindre aktörer inte gör det. Sveriges internationella konkurrenskraft kan således skadas av en allt för långsam, reaktiv omställning.

Tilliten till den svenska staten och till myndigheter kan också påverkas negativt om det råder brist på insyn i hur de olika förordningarna och reglerna påverkar varandra. Efterfrågan på riktlinjer och prioriteringshjälp kommer troligen öka samt rådgivning där framförallt målkonflikter riskerar att uppstå mellan integritet och säkerhet samt ekonomisk och ekologisk hållbarhet. Minskat nationellt självbestämmande kan också leda till krav på ökad centralisering på nationell nivå, vilket kan leda till färre myndigheter efter sammanslagningar och omprioriteringar.

Ökat fokus på reglering av teknik kan också understödja en övertro på vilka utmaningar tekniken kan komma att lösa och en frustration över att den kan regleras för hårt. Det finns emellanåt en tro på att teknik kommer att lösa alla utmaningar i samhället samt att nya problem som kan uppstå vid implementeringen av tekniken också kommer att lösas med ytterligare teknik. Detta riskerar att flytta fokus från de verkliga grundorsakerna.

Implementering av såväl teknik- som hållbarhetsförordningar kommer sannolikt att bli mycket kostsamt för såväl offentlig förvaltning som näringsliv, vilket kan skapa obalanser på flera nivåer.

Kraven som ställs vid implementering av nya förordningar kan bidra till ett ökat fokus på behovet av myndighetsgemensamma lösningar och resurser. Fler myndigheter och andra samhällsaktörer kan också få krav på sig att prioritera samverkan och samskapande. Detta kan accelerera datahanteringsfrågor och lagstiftat stöd för delning av data mellan olika aktörer för att möta samhällskritiska utmaningar.

Den ökade dialogen kring olika samhällsnyttor kan skapa ökat engagemang i samhällsviktiga frågor, till exempel inom säkerhet. Detta leder i sin tur till ökade krav på politiken att bistå med målbilder och framtidsbilder för att förklara behov av omställning för att tydliggöra vägen framåt.





## 4. Andra kandidater

Trendgenerering är en kreativ process med utmaningen att i slutändan välja ut ett fåtal viktiga trender utifrån ett stort antal, och där sammansättningen av deltagare vid genereringen är viktig. Nyfikna och öppna deltagare med blandad bakgrund och erfarenhet borgar för många kreativa idéer och perspektiv. Så var även fallet vid den trendgenerering som genomfördes inom ramen för denna analys. Även om utfallet blev många trender så var ändå enigheten stor kring de trender som slutligen valdes ut som de viktigaste.

De trender som hamnar precis under ”*stretchet*” vid en prioritering är vanligtvis lite smalare och kanske något mer udda, och de kan även utgöra en del av en prioriterad trend, till exempel som konsekvens.

Det är inte ovanligt att frågan ”*vilka trender valdes bort?*” dyker upp vid redovisning av en analys, och därför vill rapportförfattarna i detta avsnitt kort redogöra för några av de trender som hamnade strax utanför prioriteringen utifrån frågeställningen; **Vilka trender i omvärlden kommer att ha störst påverkan på digitaliseringen av offentlig förvaltning fram till år 2034?** Men det görs även som en hyllning till och med respekt för de myndigheter som så värdefullt bidragit till denna analys på ett engagerat och insiktsfullt sätt.

När detta avsnitt läses bör följande beaktas;

- En *annan kandidat* har en betydligt kortare beskrivning än en prioriterad trend och den har ingen djupare analys. Om läsare vill använda den i sin planering rekommenderas att en djupare analys görs för att skapa en bredare bild och för att verifiera rörelsen i trenden.
- Den kan finnas som del i en bredare prioriterad trend.
- Den kan kännas mer relevant än en prioriterad trend för enskilda myndigheter.
- Det finns inte alltid en tydlig riktning i trendtiteln då utvecklingen kan vara osäker.
- De möjliga konsekvenser som beskrivs baseras inte på en lika omfattande konsekvensanalys som gjorts för de prioriterade trenderna, men fokus är fortsatt digitaliseringen av offentlig förvaltning.
- Referenser/slutkommentarer är samlade i slutet av varje beskrivning.



## 4.1 Digitalt utanförskap kommer högre upp på agendan

### Sammanfattning

Digitalt utanförskap avser situationen där individer eller grupper saknar tillgång till, kunskap om, eller förmågan att använda digital teknik och internet. Detta är särskilt relevant i en tid då samhället blir alltmer digitaliserat, vilket påverkar allt från kommunikation och utbildning till arbetsmarknad och tillgång till offentliga tjänster.

Uppskattningar visar att omkring en miljon individer lever i digitalt utanförskap i Sverige i dag, ett av världens mest digitalt avancerade länder, men det finns ambitioner för att minska utanförskapet. Till exempel planeras införandet av en ny statlig e-legitimation från 2026, med syfte att göra digitala tjänster mer tillgängliga. Offentliga verksamheter anställer it-pedagoger för att utbilda och hjälpa de som står utanför den digitala världen. Dessutom bidrar privata företag till att erbjuda digitala inkluderingstjänster.

Trots dessa ansträngningar finns det mottrender som kan förstärka det digitala utanförskapet. Snabb teknologisk utveckling kan göra det svårt för vissa grupper, särskilt äldre, att hålla jämna steg. Äldre riskerar att hamna utanför när digitaliseringen ökar. Ekonomiska skillnader och geografiska hinder fortsätter också att vara relevanta faktorer, samt att individer självmant väljer att stå utanför det digitala samhället.<sup>280 281 282 283 284</sup>

### Möjliga konsekvenser

En alltför snabb övergång till digitala offentliga tjänster utan tillräcklig hänsyn till inkludering kan leda till att vissa grupper blir exkluderade från grundläggande tjänster. Detta kan i sin tur öka klyftorna i samhället och underminera förtroendet för offentliga institutioner.

## 4.2 Allt fler lever med skyddad identitet

### Sammanfattning

I Sverige har antalet med skyddad identitet ökat markant från drygt 12 000 till över 28 000 personer från år 2013 till 2023. Denna ökning kan delvis förklaras av en ökad medvetenhet om möjligheten till skyddad identitet och en ökad förekomst av hot och våld, särskilt i nära relationer.

Skyddad identitet innebär att en persons personuppgifter hålls hemliga för att skydda individen från hot, våld eller förföljelse. Detta kan inkludera åtgärder som sekretessmarkering eller skyddad folkbokföring, där personens adress och andra uppgifter inte är offentligt tillgängliga.



Det finns även en växande diskussion om balansen mellan skydd av personuppgifter och offentlighetens rätt till information. Detta blir särskilt relevant i fall där personer med skyddad identitet har blivit oavsiktligt röjda.<sup>285 286 287 288</sup>

### **Möjliga konsekvenser**

Digitala system kan komma att behöva utformas för att säkerställa högsta möjliga skyddsnivå för känsliga personuppgifter. Detta innebär att myndigheter och organisationer kan behöva investera i säkerhetsteknik och rutiner för att skydda dessa uppgifter, vilket i sin tur kan innebära ökade kostnader och komplexitet i digitaliseringsprocessen.

Samtidigt kan digitaliseringen erbjuda nya lösningar för att skydda personer med skyddad identitet, till exempel genom förbättrade system för anonymisering och dataskydd.

## **4.3 Den psykiska ohälsan ökar i samhället**

### **Sammanfattning**

Psykisk ohälsa omfattar ett brett spektrum av tillstånd som påverkar en individs känslomässiga, psykologiska och sociala välbefinnande. Det inkluderar allt från vanliga ångest- och depressiva störningar till mer allvarliga tillstånd som schizofreni och bipolär sjukdom. Psykisk ohälsa påverkar hur individer tänker, känner, agerar, hanterar stress, relaterar till andra och fattar beslut.

Under år 2023 har det observerats en ökning av psykisk ohälsa i Sverige. Enligt Folkhälsomyndigheten och Uppdrag Psykisk Hälsa har det blivit vanligare att rapportera olika former av psykiska besvär, särskilt bland barn och unga och de sker en ökad förskrivning av psykofarmaka bland unga.

Samtidigt har en betydande del av befolkningen fortfarande en god allmän hälsa och ett gott psykiskt välbefinnande. Detta kan delvis förklaras av ökad medvetenhet, bättre diagnostiska metoder och effektivare behandlingsalternativ. Det finns också en växande trend mot att främja mental hälsa och välbefinnande, inklusive ökad tillgång till psykologisk rådgivning och terapi.<sup>289 290 291 292</sup>

### **Möjliga konsekvenser**

Utveckling kring psykisk ohälsa kan öka behovet av digitala hälsotjänster, som online-terapi och digitala självhjälpverktyg, vilket kan leda till en acceleration av digitala innovationer inom hälso- och sjukvården. Det kan ställas krav på att offentliga tjänster



blir mer anpassningsbara och känsliga för medborgarnas psykiska hälsobehov, vilket kan innebära utveckling av mer användarvänliga och tillgängliga digitala plattformar.

En ökad psykisk ohälsa i arbetskraften kan komma att påverka produktiviteten och välbefinnandet på arbetsplatser, vilket kan leda till en ökad efterfrågan på digitala verktyg för arbetsplatsens välbefinnande och mentalt hälsostöd.

## 4.4 Polariseringens utveckling i delar av samhället

### Sammanfattning

Med polarisering avses processen där åsikter, attityder och värderingar i ett samhälle blir alltmer extrema och motsatta, vilket leder till en minskad mellangrund och ökad konflikt mellan olika grupper. Polarisering är ett komplext område som är svårt att mäta och säkra uttalanden om dess utveckling bör därför beaktas med försiktighet.

Dock finns det en uppfattning om att polariseringen i Sverige blivit alltmer tydlig, främst inom politik, sociala frågor och kulturella debatter. Detta har synts i politiska debatter där en skarpare ton och mer extrema positioner vuxit fram. Även i samhällsdebatten kring jämställdhet och integration upplevs polariseringen ha blivit mer framträdande, vilket påverkar samhällets syn på dessa frågor.<sup>293 294 295 296</sup>

### Möjliga konsekvenser

Polarisation kan leda till ökad misstro mot digitala plattformar, särskilt om dessa uppfattas som partiska eller otillräckliga i att hantera falsk information. Detta kan påverka allmänhetens vilja att använda digitala offentliga tjänster.

För att hantera polariseringens effekter behöver offentlig förvaltning utveckla robusta digitala system som kan hantera desinformation och främja transparent kommunikation. Detta inkluderar utveckling av verktyg för att identifiera och motverka falska nyheter och propaganda.

Det är viktigt att säkerställa att digitaliseringen inte förstärker befintliga klyftor i samhället. Detta innebär att offentlig förvaltning måste arbeta för att digitala tjänster är tillgängliga och begripliga för alla samhällsgrupper, oavsett socioekonomisk bakgrund eller digital kompetens.

Digitaliseringen erbjuder möjligheter för ökad dialog och delaktighet i demokratiska processer. Genom att använda digitala plattformar för att främja konstruktiv dialog och samarbete mellan olika grupper, kan offentlig förvaltning bidra till att minska polariseringen.



## 4.5 Vi vill dela saker och tjänster än mer i framtiden

### Sammanfattning

Klimatförändringarna har lett till en ökad medvetenhet om hållbarhet runt om i världen, särskilt bland de unga. Delningsekonomi minskar behovet av att äga fysiska produkter, vilket i sin tur minskar produktion och konsumtion samt leder till mindre koldioxidutsläpp och främjar hållbarhet.

Innovation inom teknikområdet har också banat väg för ökat delande. Med hjälp av applikationer och sociala nätverk kan människor enkelt dela objekt och tjänster. Detta inkluderar allt från att samåka, hyra ut hem eller dela verktyg i bostadsföreningen.

Genom att dela varor och tjänster kan privatpersoner och företag dra nytta av underutnyttjade resurser och minska kostnaderna. Detta gör delningsekonomi till ett kostnadseffektivt alternativ till traditionellt ägande.

Kulturella skiften bidrar också till denna trend. Många unga människor prioriterar upplevelser och tillgänglighet framför ägande. Delningsekonomi gör det möjligt för människor att nyttja produkter och tjänster utan att behöva äga dem.

Även i kris- och katastroflägen som till exempel i samband med Ukrainakriget märks en ökad vilja att dela. Människor delar allt från boende till information för att kunna navigera i otrygghet och osäkerhet. Detta skickar signaler att ”*Sharing is Caring*”-trenden kan komma att förstärkas framöver under svåra tider.<sup>297 298 299 300</sup>

### Möjliga konsekvenser

Delningsekonomi innebär en del utmaningar för offentlig förvaltning, särskilt när det gäller integritet, säkerhet och reglering. Plattformarna genererar dock stora mängder data som kan användas för att förbättra offentliga tjänster. Genom att analysera användardata kan offentlig förvaltning få insikter som hjälper till att forma bättre tjänster.

Delningsekonomi kan främja samarbeten mellan offentlig och privat sektor. Genom partnerskap kan offentliga myndigheter dra nytta av innovationer och effektivitet från den privata sektorn.



## 4.6 Efterfrågan på den flexibla arbetsplatsen

### Sammanfattning

Definitionen på en flexibel arbetsplats inkluderar vanligtvis möjligheten att arbeta hemifrån (distansarbete), på kontoret, eller på *co-working spaces*, samt flexibilitet i arbetstider. Under och efter COVID-19-pandemin har flexibelt arbete blivit alltmer populärt i Sverige. Flera företag och offentliga verksamheter har anpassat sina arbetsmodeller för att inkludera mer flexibla arbetsarrangemang. Detta har drivits av en ökad efterfrågan på balans i arbetslivet och en förändrad syn på produktivitet och effektivitet som inte nödvändigtvis är knuten till en fast arbetsplats.

Vissa företag och organisationer har dock pekat vikten av att återvända till kontoret för att främja samarbete, företagskultur och teamdynamik. Det finns en oro för att distansarbete kan leda till minskad sammanhållning och svårigheter i att upprätthålla en stark företagskultur, vilket även kan vara en utmaning för ledarskapet i en organisation. Undersökningar visar även att synen på distansarbete skiljer sig åt mellan äldre och unga där äldre föredrar att arbeta på distans i högre grad än yngre.<sup>301 302 303 304</sup>

### Möjliga konsekvenser

En ökad grad av flexibelt arbete skulle sannolikt innebära behov av ytterligare satsningar inom digitala lösningar och infrastruktur för att möjliggöra ett effektivt distansarbete. Detta inkluderar investeringar i säkra och effektiva digitala kommunikationsverktyg, molntjänster och digitala arbetsflöden. Konsekvenser för arbetsätt och arbetsmiljö behöver analyseras och utvärderas. Skulle andelen flexibelt arbete öka kan det komma att påverka storlek och utformning av kontor i framtiden, samt kunna leda till samlokalisering av myndigheter i högre grad.

## 4.7 Den blockkedjedrivna ekonomin expanderar

### Sammanfattning

Blockkedjeekonomin refererar till ett ekonomiskt system där blockkedjetekniken spelar en central roll. Blockkedjan, mest känd för sin användning i kryptovalutor, innebär en distribuerad databas som säkrar och transparent registrerar transaktioner över ett nätverk av datorer. Den eliminerar behovet av traditionella mellanhänder som banker och centrala myndigheter, vilket möjliggör nya former av ekonomisk interaktion och värdeöverföring.

Användning av blockkedjetekniken ökar i en mängd olika sektorer. Företag och organisationer utforskar hur tekniken kan användas för att förbättra transparens,



säkerhet och effektivitet i allt från finansiella tjänster till leveranskedjor och identitetshantering. Decentraliserad finans (DeFi) och tokenisering av tillgångar är områden där blockkedjetekniken förväntas ha stor inverkan. Dessutom växer intresset för att använda blockkedjor till att stödja hållbara och etiska affärsmodeller, vilket speglar en bredare trend mot socialt ansvarstagande och transparens i näringslivet.

Dock har en viss skepticism och försiktighet brett ut sig efter högprofilerade skandaler och kryptovalutornas volatilitet. Detta har lett till krav på strängare regleringar och ökad tillsyn. Det finns även tekniska utmaningar relaterade till skalbarhet, energiförbrukning och integration med befintliga system.<sup>305 306 307 308</sup>

### **Möjliga konsekvenser**

Blockkedjetekniken kan innebära möjligheter att förbättra effektiviteten, transparensen och säkerheten i offentliga tjänster. Till exempel skulle tekniken kunna användas för att digitalisera och säkra offentliga register, förenkla offentlig upphandling och förbättra hanteringen av digitala identiteter. Tekniken skulle kunna bidra till ökad transparens i företagsaktiviteter vilket kan underlätta övervakning och reglering.

Blockkedjan driver många nya innovationer vilket i allt högre grad kan komma att påverka hur medborgare och företag genomför transaktioner och hanterar tillgångar, vilket i sin tur kan komma att påverka skatteintäkter. Därför kan utvecklade metoder behövas för ekonomisk övervakning och skatteuppbörd.

Nya teknologier innebär ofta anpassning, reglering och att hantera säkerhets- och integritetsfrågor. Det krävs också kompetensutveckling för att kunna dra nytta av teknikens potential samt att vara förberedd för de eventuella utmaningar som den kan ge i interaktionen med medborgare och företag.



## 5. Metodstöd

---

*”Det är ett mirakel att nyfikenheten  
kan överleva dagens utbildning.”*

– Albert Einstein, teoretisk fysiker och Nobelpristagare

---

Resultatet från denna rapport kan användas i en mängd sammanhang, till exempel för vidare analys eller som utgångspunkt till planeringsarbete i arbets- och ledningsgrupper. Ibland kan det dock vara svårt att veta hur insikter kring omvärldsfrågor, som till exempel trender, praktiskt kan omhändertas i en verksamhet. Det är inte ovanligt att långsiktiga omvärldsanalysfrågor prioriteras bort till förmån för frågor av mer operativ och kortsiktig karaktär på grund av tidsbrist. En annan anledning till att långsiktiga frågor är svåra att prioritera är avsaknad av metodstöd. Det finns ingen metod som med exakthet kan förutse framtiden, men genom att använda ett strukturerat stöd ökar förutsättningarna för en mer objektiv och effektiv diskussion och det ökar sannolikheten till samsyn kring hur trender påverkar verksamheten och hur verksamheten bör skapa beredskap för att kunna möta en trend.

Nedan beskrivs därför några enkla metoder som kan vara till stöd för att öka förutsättningarna kring att omhänderta resultatet.

För att skapa rimliga förutsättningar att ta till sig resultatet av denna rapport rekommenderas att en grupp medarbetare tillsätts med uppdrag att planera och vägleda användandet, oaktat om den används som en grund till diskussion eller om den ska utgöra en del av en verksamhetsplanering.

Det är först när vi kan analysera och agera på trendspaningarna som vi tar de viktiga stegen mot att framtidssäkra våra verksamheter. Presenterade metoder är ett urval av övningar för att göra just detta. Det finns givetvis fler metoder som kan skapa värde och arbetsgruppens rekommendation är att testa olika metoder i verksamheten för att bygga kunskap om vad som fungerar bäst för just er verksamhet.





## 5.1 Diskussionsfrågor

En enkel metod för att analysera vilka konsekvenser som trenderna kan få för verksamheten är att skapa tid för diskussion och reflektion. För att fördjupa analysen och stimulera ett konstruktivt samtal, är det värdefullt att inkludera genomtänkta diskussionsfrågor som kan vägleda deltagarnas överväganden. Dessa frågor bör vara öppna och utformade för att utforska olika dimensioner av trenderna och deras potentiella konsekvenser. Exempel på sådana frågor är:

- På vilka sätt kan trend X påverka vårt uppdrag och vår verksamhet och hur förberedda är vi för denna förändring?
- Vilka möjligheter kan trend Y öppna upp för vår organisation och hur bör vi agera för att dra nytta av dessa?
- Hur kan trend Z:s förväntade utveckling förändra våra målgruppers behov och förväntningar, och hur bör vi svara på detta?

Genom att uppmuntra till reflektion och diskussion kring dessa frågor, kan organisationen få en djupare förståelse för trendernas inverkan och utveckla mer robusta strategier och åtgärder. Det främjar också engagemang och delaktighet från alla nivåer inom organisationen, vilket är avgörande för en framgångsrik anpassning och implementering.

Säkerställ att samtalet är inkluderande och att alla deltagare kommer till tals. Detta kan främjas genom att ha en neutral samtalsledare som aktivt ser till att alla deltagare får utrymme att uttrycka sina tankar och att diskussionen förblir fokuserad och respektfull.

Samtalsledaren kan också använda tekniker som *rundabordsdiskussioner* där varje person får tala i tur och ordning, eller mindre *breakout-sessioner* för fördjupningar i specifika frågor. En öppen och respektfull atmosfär där olika åsikter skapar en grund för ett rikt och mångfacetterat samtal som kan leda till mer genomtänkta och kreativa lösningar.

## 5.2 Värdering av trenderna

I denna rapport betonas vikten av att förstå och värdera trender inom offentlig förvaltning. Det är viktigt att notera att ingen jämförelse i vikt mellan trenderna görs i analysen, eftersom det kan variera stort mellan olika organisationer. Dessutom kan uppfattningar om säkerheten i en trends utveckling skilja sig åt, och det kan finnas ytterligare trender eller fenomen som inte tas upp i denna rapport men som kan ha en betydande inverkan på den egna verksamheten. För att skapa en gemensam förståelse och en grund för diskussion, föreslås nedan en metod för en enkel värderingsövning.



## Deltagare

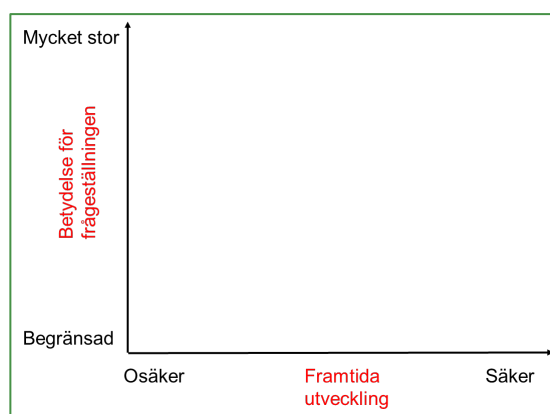
Övningen utförs bäst i mindre grupper om 3-5 personer för att främja diskussion och perspektivutbyte. Inkludera deltagare från en mångfald av interna roller och erfarenheter, och överväg att bjuda in externa experter för att tillföra ytterligare perspektiv. Det är viktigt att skapa en öppen och inkluderande atmosfär där alla deltagare känner sig bekväma att dela sina åsikter.

## Förberedelser

Skriv ner rubrikerna på trenderna från denna rapport på post-it-lappar. En lapp per trend och grupp.

Formulera en eller flera relevanta frågor som grupperna ska besvara. Exempelvis: Vilka av dessa trender kommer ha störst påverkan på digitaliseringen av myndigheten fram till år 2034? eller Hur kommer dessa trender påverka vår förmåga att uppfylla vårt uppdrag över de nästa tio åren?

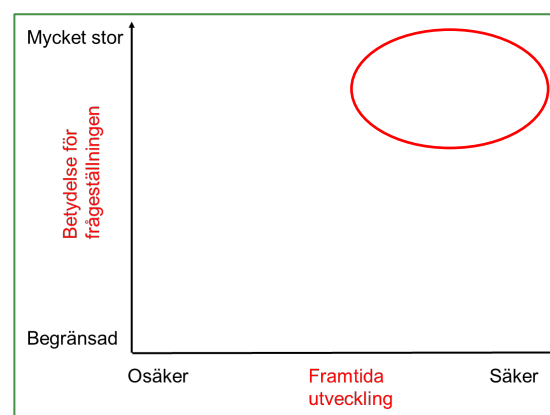
Rita upp en tvådimensionell värderingsmall på en whiteboard eller liknande. En axel representerar hur stor betydelse för frågeställningen trenden har och den andra hur säker eller osäker utvecklingen av trenden är. Detta hjälper grupperna att visualisera och diskutera varje trends potentiella effekt och dess osäkerhetsgrad.



Figur 5: Värderingsmall

## Genomförande

Varje grupp placerar sina post-it-lappar på värderingsmallen baserat på deras gemensamma bedömningar av varje trends potentiella påverkan och osäkerhet. Uppmuntra grupperna att diskutera och motivera varför de har placerat varje trend där de har. Detta kan leda till insiktsfulla diskussioner om trendernas natur och hur de kan interagera med varandra.



Figur 6: Värderingsmall – högst värderade fenomen/ trender

Uppe i högra hörnet kommer ett antal trender positionera sig som bedöms ha hög relevans för frågeställningen och hög säkerhet. De trenderna har med andra ord extra



relevans att arbeta vidare med vad gäller möjliga konsekvenser, hot, möjligheter och åtgärder.

Under övningen kan det hända att ytterligare trender eller fenomen, som inte omnämns i rapporten, berörs. Bedöms de ha en stor påverkan på frågeställningen så bör de tas med i det fortsatta arbetet.

Tid för moment 30-60 minuter beroende på antalet trender.

### **Gemensam genomgång och reflektion**

Avsluta övningen med en gemensam genomgång där varje grupp presenterar sina slutsatser. Detta ger möjlighet till jämförelser och ytterligare diskussioner mellan grupperna.

Tid för moment är beroende på antalet grupper men beräkna 5-10 minuter per grupp.

### **Dokumentation**

Se till att resultaten från varje grupp dokumenteras. Detta kan inkludera fotografier av värderingsmallarna och sammanfattade anteckningar om det viktigaste i diskussionerna.

### **Efter övning**

Analysera resultaten för att identifiera gemensamma teman, signifikanta skillnader, och områden för vidare utredning eller åtgärd.

## **5.3 Konsekvenser för vår verksamhet**

Till varje trend i denna analys finns en beskrivning över möjliga konsekvenser som bland annat identifieras vid de workshoppar som genomfördes med deltagande av 16 myndigheter. De är identifierade just som *möjliga* konsekvenser då det högst troligen finns fler samt att konsekvenserna kan variera mellan olika myndigheter. Det kan därför vara värdefullt att göra en enskild konsekvensanalys där sannolikt flertalet av de konsekvenser som redan anges i denna analys tas med men där ytterligare andra konsekvenser identifieras.

Konsekvensanalys är en värdefull metod för att bedöma och förstå de potentiella effekterna av olika trender. Metoden gynnas av att samla en tvärfunktionell grupp av chefer och medarbetare där varje medlem bidrar med unika perspektiv baserat på sina expertområden. Denna mångfald är nyckeln till att få en helhetsbild av hur varje trend kan komma att påverka olika delar av organisationen.

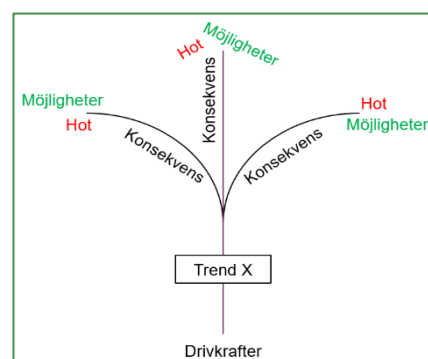


Två varianter av konsekvensanalys är *SWOT-analys* (Styrkor, Svagheter, Möjligheter, Hot) och *konsekvensträd*. Dessa hjälper gruppen att systematiskt identifiera och diskutera både de positiva och negativa effekterna av varje trend, vilket ger en grundlig och nyanserad förståelse av de potentiella konsekvenserna. Konsekvensträd låter även gruppen på ett strukturerat sätt fundera på möjligheter samt hot för verksamheten.



Figur 7: Mall SWOT-analys

Identifiera och dokumentera de direkta konsekvenserna, som till exempel påverkan på resurser eller processer, samt de indirekta effekterna, som kan inkludera förändringar hos användarna eller förändrade uppdrag. För varje identifierad konsekvens, bedöm dess sannolikhet och potentiella inverkan på organisationen. Använd denna information för att prioritera de områden som kräver uppmärksamhet och utveckla strategier för att hantera riskerna och maximera möjligheterna.



Figur 8: Mall Konsekvensträd

Slutligen, säkerställ att det finns en plan för löpande uppföljning och utvärdering av konsekvensanalysen för att anpassa strategier och åtgärder efter hand.

## 5.4 Provertryckning

Många verksamheter har en vision och/eller olika verksamhetsmål. För att sträva mot visionen eller nå de uppsatta målen skapas ofta en eller flera strategier som sedan konkretiseras i en verksamhetsplan. En strategi behöver ta hänsyn till flera perspektiv (se även metodavsnittet som beskriver BÖR, VILL och KAN ovan) för att vara robust. Hur väl rustad en verksamhet är för att möta en trend eller ett fenomen kan *provertryckas* genom en enkel modell. Modellen kan appliceras på en mängd faktorer (inte enbart strategier eller mål) för att skapa en *känsla* av eller *indikation* på vilken beredskap verksamheten besitter. Den ger alltså inga exakta svar.

### Deltagare

Övningen utförs bäst i mindre grupper om 3-5 personer för att främja diskussion och perspektivutbyte samt för att hålla tempot uppe i övningen. Inkludera deltagare från en



mångfald av interna roller och erfarenheter men deltagarna bör ha en god kunskap om parametrarna som ska provtryckas. Om det till exempel är verksamhetens strategier som ska användas så behöver deltagarna ha god kännedom om dessa.

En av deltagarna får till huvuduppgift att facilitera övningen och ansvara för att den sker i raskt tempo och att deltagarna inte fastnar i långa diskussioner under själva värderingen.

### Förberedelser

Rita upp en värderingstabell på en whiteboard eller liknande. På ena axeln listas de trender eller fenomen som tidigare bedömts komma att ha stor påverkan på verksamheten. På andra axeln listas de strategier eller mål som är föremål för provtryckning. Om det är många strategier/mål eller många trender som ska testas kan det vara en fördel att även skapa ett excelark i syfte att underlätta summering av den värdering som gruppen gör.

	Trend 1	Trend 2	Trend 3	Trend 4	Summa
Strategi/Mål 1					
Strategi/Mål 2					
Strategi/Mål 3					
Strategi/Mål 4					
Strategi/Mål 5					
Summa					

Figur 9: Mall Provtryckning



Övningen ska göras med högt tempo och deltagarna ska säga en siffra (0 till 3) som motsvarar hur väl deltagaren bedömer att en strategi/mål och trend möts. Den deltagare som har i uppgift att facilitera övningen bör gå igenom hur övningen ska gå till med gruppen innan övningen startar och repetera värderingsskalan enligt nedan.

0 = Möter/hanterar inte trenden över huvud taget

1 = Möter/hanterar trenden något

2 = Möter/hanterar trenden på ett bra sätt

3 = Möter/hanterar trenden mycket bra

### Genomförande

Deltagaren med huvudansvar ställer frågan till hela gruppen; ”På en skala 0 till 3, hur väl hanterar strategi 1 trenden 1?”

Varje deltagare gör sin egen bedömning (0-3) men svarar högt i gruppen tillsammans med övriga. Sannolikt nämns flera olika siffror men ofta brukar det ligga samlat (2-3 eller 0-1). Deltagaren med huvudansvar gör en bedömning vad det samlade svaret är och skriver in det i tabellen. Därefter flyttas fokus snabbt till nästa trend och en ny fråga ställs; ”På en skala 0 till 3, hur väl hanterar strategi 1 trenden 2?”

	Trend 1	Trend 2	Trend 3	Trend 4	Summa
Strategi/Mål 1	1	3	0	2	6
Strategi/Mål 2	0	3	2	3	8
Strategi/Mål 3	1	3	1	2	7
Strategi/Mål 4	0	2	2	3	7
Strategi/Mål 5	0	1	2	1	4
Summa	2	12	7	11	X

Figur 10: Ifyllt provtryckning

En fråga ställs för varje ruta i tabellen och tabellen går igenom radvis. För exemplet i figur 9 och figur 10 innebär det att 20 frågor ska ställas (inga frågor ställs för summeringsrutorna). Det är viktigt att tempot är högt i övningen av två anledningar; för det första är syftet att skapa en initial känsla (magkänsla) för robustheten i strategierna och den känslan kommer ofta snabbt. För det andra kan övningen bli väldigt utdragen om inte tempo hålls, och då riskerar effekten att utebli.

Det kan hända att svaren i gruppen landar i ytterligheter, det vill säga både nollor och treor vid en och samma fråga. När detta sker kan det finnas anledning att kort stanna upp och klargöra varför spridningen är så stor. Ofta beror det på olika syn på vad strategierna/målen syftar till eller olika syn på trenden. Om gruppen inte kan enas kring en siffra avgör den huvudansvarige deltagaren, alternativt att bedömningen parkeras och tas upp på nytt när resterande bedömningar är genomförda. Om ytterligheter uppstår ofta behöver övningen sannolikt göras om och föregås av en grundläggande genomgång



av verksamhetens strategier/mål och innebörden av de utvalda trenderna så att gruppen ha en gemensam syn.

När samtliga frågor är ställda summeras värdet av respektive rad och kolumn. Resultatet kan utgöra en del till en diskussion kring hur väl strategierna/målen förbereder verksamheten för framtiden och om förändringar bör göras. Resultatet i *figur 11* kan till exempel väcka frågor och funderingar som;

- Det verkar saknas strategier för att hantera trenden 1. (grön cirkel)
- Strategi 5 verkar vara svag gentemot omvärlden. Har den ett annat syfte? (röd cirkel)
- Det verkar behövas många strategier för att möta trend 2. Är trenden för bred och behöver delas upp i flera trender eller är strategierna för lika varandra? (blå cirkel)

	Trend 1	Trend 2	Trend 3	Trend 4	Summa
Strategi/Mål 1	1	3	0	2	6
Strategi/Mål 2	0	3	2	3	8
Strategi/Mål 3	1	3	1	2	7
Strategi/Mål 4	0	2	2	3	7
Strategi/Mål 5	0	1	2	1	4
Summa	2	12	7	11	X

Figur 11: Ifyllt provtryckning med exempel på avvikelser

Dock bör en förändring av strategi eller mål *alltid* föregås av en djupare analys.

### Gemensam genomgång och reflektion

Avsluta övningen med en gemensam genomgång där varje grupp (om det är flera grupper) presenterar sina slutsatser. Detta ger möjlighet till jämförelser och ytterligare diskussioner mellan grupperna.

### Efter övning

Resultatet kan ge en bra grund till diskussion i till exempel en myndighetsledning eller ge värdefulla insikter till den gruppering som ansvarar för att följa upp och utveckla verksamhetens strategier och mål.



## 5.5 Skapa en rutin

I inledningen lyfts att omvärldsanalys och strukturerat omvärldsarbete blir alltmer efterfrågat, inte minst inom offentlig förvaltning. I en undersökning från år 2023 av analysföretaget Kairos Future framgår att majoriteten av de tillfrågade företagen och organisationerna kommer att öka sin kapacitet inom omvärldsanalys de närmsta åren. Få kommer att minska kapaciteten.<sup>309</sup> Dock är det många organisationer som inte har möjlighet att införa ett arbetssätt för omvärldsbevakning- och analys. En vanlig faktor är bristen på både tid och kunskap/resurser. Att dela kunskap är en viktig uppgift för eSam, vilket bland annat är syftet med denna rapport. Men för att omsätta kunskapen till nytta för den egna verksamheten krävs ofta struktur och rutiner. Och tid.



Källa: Kairos Future - Omvärldsanalys – betare än någonsin?

Sätten att skapa struktur och rutiner för ett omvärldsarbete är många och ofta är det avhängigt av vilka resurser som finns att tillgå och vilken ambitionsnivå som eftersträvas. Nedan följer några medskick som arbetsgruppen anser är viktiga att beakta när rutiner i arbetet med att förstå omvärlden och hur den kan komma att påverka oss ska skapas.

- **Etablera tydliga mål.** Vad vill verksamheten uppnå med omvärldsarbetet? Det kan vara att identifiera trender, förutse risker, hitta möjligheter till innovation eller något annat. Målet eller målen bör även vara tydligt kopplade till verksamhetens övergripande strategi och uppdrag.
- **Fastställ en frågeställning.** Som för all typ av analysarbete så är frågeställningen avgörande. Att söka svar utan att ha en fråga i botten kan vara oerhört tidskrävande. Frågeställningen kan vara generell, som för denna analys, eller specifik om en avgränsad analys ska genomföras. Även den löpande bevakningen ska utgå från en frågeställning. Utgångspunkten i omvärldsarbetet bör vara;
  - VAD är det som händer?
  - VARFÖR händer det?
  - HUR påverkar det verksamheten?





- **Skapa en omvärldsanalysgrupp.** Sätt samman ett team av medarbetare med kompetens inom analys, forskning och strategisk planering. Gärna med olika bakgrund och erfarenhet. Organisationsformen kan se olika ut utifrån vilken typ av verksamhet den ska verka i, till exempel en etablerad organisatorisk enhet eller ett tvärfunktionellt nätverk. Det viktiga är att uppdraget är tydligt, sanktionerat och att tid finns avsatt. Se även till att investera i kontinuerlig kompetensutveckling för teamet.
- **Uppföljning och utvärdering.** Börja arbetet i liten skala. Utvärdera och justera arbetet löpande. Se till att det finns rutiner för att regelbundet få feedback från de som ska använda resultatet av analyser och bevakning. Omvärlden förändras snabbt så var beredd på att anpassa arbetet utifrån förändrade förhållanden och insikter.
- **Verktyg.** Marknaden erbjuder en mängd verktyg för omvärldsbevakning- och analys. Ett eller flera digitala verktyg underlättar ofta arbetet, men innan en eventuell upphandling genomförs bör en nogsam analys av vad verktyget ska användas till göras då olika verktyg stöttar olika typ av arbetssätt. Oaktat verktyg är det av vikt att det finns en gemensam syn kring hur analyser och trender ska dokumenteras och löpande uppdateras.
- **Kanaler och källor.** Det är lätt att *drunkna* i flödet av information och att omvärldsarbetet till oproportionerligt hög del fokuserar på genomgång av nyhetsmail och tidningar istället för arbetet med analys. Ett verktyg kan hjälpa till med att få strukturerad tillgång till många källor. Om verktyg inte finns att tillgå se till att begränsa insamlingen till ett rimligt antal huvudsakliga och trovärdiga kanaler/källor, men utvärdera och utmana dem emellanåt. Ange alltid källor i de underlag som tas fram.
- **Omvärld på agendan.** Se till att på regelbunden basis få med omvärldsperspektivet på agendan vid till exempel ledningsgruppsmöten. Punkten behöver givetvis beredning vilket med fördel en omvärldsanalysgrupp (se ovan) kan ansvara för.
- **Samarbete och nätverkande.** Uppmuntra samarbete både internt och externt. För en dialog och bygg nätverk med andra offentliga aktörer, akademiska institutioner och näringsliv i syfte att utbyta kunskap och insikter.



- **Etik, ansvar och regler.** Var medveten om etiska aspekter, regler och ansvar som följer med informationsinsamling och analys.



eSam är ett medlemsdrivet program för samverkan mellan myndigheter för att underlätta och påskynda digitaliseringen inom det offentliga. eSam bildades 2015 som en frivillig fortsättning på E-delegationen. En viktig uppgift för eSam är att ta fram stöd och vägledningar som ger förutsättningar för att öka den digitala samverkan inom offentlig förvaltning.

Alla stöddokument finns på [esamverka.se](https://esamverka.se)

I eSam ingår Arbetsförmedlingen, Arbetsmiljöverket, Bolagsverket, Boverket, Centrala Studiestödsnämnden, Domstolsverket, E-hälsomyndigheten, Ekonomistyrningsverket, Finansinspektionen, Folkhälsomyndigheten, Försäkringskassan, Havs- och vattenmyndigheten, Inspektionen för vård och omsorg, Jordbruksverket, Kemikalieinspektionen, Kriminalvården, Kronofogdemyndigheten, Kustbevakningen, Lantmäteriet, Länsstyrelserna, Migrationsverket, Naturvårdsverket, Patent- och Registreringsverket, Pensionsmyndigheten, Riksarkivet, Rättsmedicinalverket, Sida, Skatteverket, Skolverket, Statens institutionsstyrelse, Statens servicecenter, Statens tjänstepensionsverk, Statens veterinärmedicinska anstalt, Statistiska centralbyrån, Tillväxtverket, Trafikverket, Transportstyrelsen, Tullverket och Universitets- och högskolerådet (februari 2024)



## 6. Referenser

---

- <sup>1</sup> [Kairos Future – Omvärldsanalys och myndigheter – stabiliserande institutioner i en snabbföränderlig värld](#)
- <sup>2</sup> [Kairos Future – Omvärldsanalys hetare än någonsin](#)
- <sup>3</sup> [IFES - Omvärldsanalys – till vilken nytta?](#)
- <sup>4</sup> [OECD – Strategic Foresight](#)
- <sup>5</sup> [Kairos Future – What's on 2023?](#)
- <sup>6</sup> [Vinnova - Så kan vi förstå framtiden](#)
- <sup>7</sup> [Kairos Future - TAIDA](#)
- <sup>8</sup> [Europeiska kommissionen – Strategisk framsyn](#)
- <sup>9</sup> [Stefan Hyttfors - Futurist](#)
- <sup>10</sup> [Economics help - Slowbalisation – Is globalisation slowing down?](#)
- <sup>11</sup> [Ekonomifakta - Världshandeln historiskt](#)
- <sup>12</sup> [Ekonomifakta - Tullar och andra handelshinder](#)
- <sup>13</sup> [Europorter - Digital suveränitet](#)
- <sup>14</sup> [SKR – 5 vägval för framtiden](#)
- <sup>15</sup> [IMF - Shekhar Aiyar, Anna Ilyina](#)
- <sup>16</sup> [Politico –Abishur Prakash](#)
- <sup>17</sup> [TechArenan News – Kjell A Nordström](#)
- <sup>18</sup> [Foreign Affairs – Ian Bremmer](#)
- <sup>19</sup> [IPCC - AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023](#)
- <sup>20</sup> [FN – Globala målen för hållbar utveckling](#)
- <sup>21</sup> [IOM UN Migration - World Migration Report 2022](#)
- <sup>22</sup> [Kairos Future – What's on 2024?](#)
- <sup>23</sup> [IRENA – Investments in Renewables Reached Record High](#)
- <sup>24</sup> [Earth Overshoot Day 2023](#)
- <sup>25</sup> [Amnesty International – World Overshoot Day – i dag tar Sveriges resurser slut](#)
- <sup>26</sup> [Psykologiförbundet - Klimatångest - bemötande, insats, åtgärd](#)
- <sup>27</sup> [BBC News - 'Flight shame' could halve growth in air traffic](#)
- <sup>28</sup> [United Nations – World Population Prospects 2022](#)
- <sup>29</sup> [Linköpings universitet – Den svenska åldersstrukturens påverkan på den ekonomiska tillväxten](#)
- <sup>30</sup> [SKR – 5 vägval för framtiden](#)
- <sup>31</sup> [Forskning och framtid - Här växer megastäder fram](#)
- <sup>32</sup> [SCB – Befolkningens sammansättning](#)
- <sup>33</sup> [Kairos Future - Den nya geografin](#)
- <sup>34</sup> [Bostadsrättsnytt – Färre flyttar från landets städer](#)
- <sup>35</sup> [Ny kommun - Rekordstor utflyttning från Stockholm](#)
- <sup>36</sup> [LF Fastighetsförmedling - Ny kartläggning visar: Antalet som flyttar från storstäderna slår rekord](#)
- <sup>37</sup> [World Value Survey 2023](#)
- <sup>38</sup> [Richard Florida, University of Toronto - The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life](#)
- <sup>39</sup> [Helsingborgs stad - Värderingsförändringar](#)
- <sup>40</sup> [Integrationsverket - Vilka är annorlunda?](#)
- <sup>41</sup> [Christian Welzel, Cambridge University - Freedom Rising: Human Empowerment and the Quest for Emancipation](#)
- <sup>42</sup> [Kairos Future – Rapport: Världens enklaste land](#)
- <sup>43</sup> [Kairos Future – Rapport: Den nya geopolitiken](#)
- <sup>44</sup> [Kairos Future – Rapport: Generationskriget](#)
- <sup>45</sup> [Worldline - Generation alpha - En representation av framtiden](#)
- <sup>46</sup> [EU-kommissionen - Definition av AI](#)
- <sup>47</sup> [Gartner - Hyperautomation](#)
- <sup>48</sup> [Kairos Future – Rapport: Kunskapsautomation – nästa revolution?](#)
- <sup>49</sup> [Internetstiftelsen - Vad är AI för något?](#)
- <sup>50</sup> [Swedbank - Generativ AI: Så påverkas dina investeringar av den nya teknologin](#)
- <sup>51</sup> [Kairos Future – Rapport: Kunskapsautomation – nästa revolution?](#)
- <sup>52</sup> [Forbes - Data Quality: The Real Bottleneck In AI Adoption](#)



- 
- 53 [Harvard Business Review - 3 Obstacles to Regulating Generative AI](#)
- 54 [Kairos Future – Rapport: Kunskapsautomation – nästa revolution?](#)
- 55 [EU-kommissionen - ChatGPT in the Public Sector – overhyped or overlooked?](#)
- 56 [Boston Government - City of Boston Interim Guidelines for Using Generative AI](#)
- 57 [Kairos Future – Rapport: Kunskapsautomation – nästa revolution?](#)
- 58 [McKinsey - Generativ AI – den ekonomiska potentialen för Sverige](#)
- 59 [Gartner - Generative AI on the Peak of Inflated Expectations on the 2023 Hype Cycle](#)
- 60 [SVT - Målet: Öka AI-användningen inom offentlig sektor](#)
- 61 [Voister - Digitaliseringsministern: Vänta inte med att implementera AI](#)
- 62 [Realtid - Regeringen tillsätter AI-kommission](#)
- 63 [ComputerWorld - 'Data poisoning' anti-AI theft tools emerge — but are they ethical?](#)
- 64 [Voister - Google varnar för hallucinerande AI-bottar](#)
- 65 [AI Sweden - GPT-SW3](#)
- 66 [Voister - Två nya storsatsningar från AI Sweden](#)
- 67 [Computer Sweden - Offentliga sektorn får en egen Chat GPT – tas fram av AI Sweden](#)
- 68 [Computer Sweden - Nu är EU överens om ny AI-lag – först i världen](#)
- 69 [UK Government - AI safety summit](#)
- 70 [Future of life - Pause Giant AI Experiments: An Open Letter](#)
- 71 [Voister - Nytt upprop: AI ett lika stort hot som kärnvapenkrig](#)
- 72 [IBM - Don't pause AI development, prioritize ethics instead](#)
- 73 [Insight Intelligence – Svenska folket och AI 2023](#)
- 74 [Sveriges Radio - Var femte svensk är negativt inställd till AI](#)
- 75 [Gartner - What's New in Artificial Intelligence from the 2023 Gartner Hype Cycle](#)
- 76 [Silicon Angle - IBM, Meta and others team up with academia and advocacy groups on open AI development initiative](#)
- 77 [Computer Sweden - Forskare gjorde IQ-test för AI-modeller – visade sig vara rätt korkade](#)
- 78 [Iffs - AI som samhällsreformare - press på juridik, politik och näringsliv](#)
- 79 [Södertörns Högskola - Fler AI-beslut i offentlig sektor – men vad tycker medborgarna?](#)
- 80 [Mairéad Pratschke - Generativism: the new hybrid](#)
- 81 [SO-rummet - Svensk ekonomi och handel från 1800-talet fram till i dag](#)
- 82 [SNS - strukturomvandling på svensk arbetsmarknad](#)
- 83 [Innovationsföretagen - Från fruktkorg till fest, frihet och förnyelse!](#)
- 84 [Buzzter - IQ test på AI - förvånande resultat](#)
- 85 [World Economic Forum - Reskilling Revolution: Preparing 1 billion people for tomorrow's economy](#)
- 86 [Arbetsförmedlingen](#)
- 87 [SKR – 5 Vägval för framtiden](#)
- 88 [DIGG – Nationell färdplan](#)
- 89 [Faktadriven kompetensförsörjning hjälper arbetsgivare att hitta rätt | Kairos Future](#)
- 90 [Ekonomirapporten, oktober 2023 - SKR Rapportwebb](#)
- 91 [The Future Organization – How the Canadian public service is creating a talent cloud of free agents](#)
- 92 [eSamverka – GIGGI, statliga gig](#)
- 93 [Tillväxtverket och UKÄ - Digital spetskompetens 2035](#)
- 94 [TechSverige - Den svenska tech-sektorns behov av spetskompetens](#)
- 95 [IDG - "Quiet quitting" – så många svenskar trappar ner på jobbet i det tysta](#)
- 96 [Akavia - Quiet hiring – en nygamal trend](#)
- 97 [Worklife- WTF is quiet cutting?](#)
- 98 [Arbetsliv - Distansarbete mest eftertraktat i Sverige](#)
- 99 [Ratio - Vem vill jobba hemifrån?](#)
- 100 [Kairos Future – Kunskapsautomation – en revolution i vardande](#)
- 101 [Kairos Future – Läget i landet – tecken i tiden](#)
- 102 [Skatteverket - Omvärldsbild 2022](#)
- 103 [Voister - Så lyder techtalangers nya krav på arbetsgivare](#)
- 104 [Dagen PS – Här är generationen som inte vill ta anställning](#)
- 105 [Voister - Sverige femma på distansarbete – bättre än Finland och Norge](#)
- 106 [McKinsey - What is the future of work?](#)
- 107 [Arbetsförmedlingen – Omvärldsrappport 2023](#)
- 108 [Arbetsförmedlingen – Omvärldsanalys 2023](#)
- 109 [Kairos Future – Läget i landet – tecken i tiden](#)
- 110 [DIGG – Nationell färdplan](#)



- 
- 111 [Kairos Future – Läget i landet – tecken i tiden](#)
- 112 [NewWorldAI - What Is Technological Singularity?](#)
- 113 [Brottsförebyggande rådet – Organiserad brottslighet](#)
- 114 [Forskning.se - Organiserad brottslighet finns i hela Sverige – och är lönsam](#)
- 115 [Regeringen - Bolag och brott – några åtgärder mot oseriösa företag \(SOU 2023:34\)](#)
- 116 [Forskning.se - Organiserad brottslighet finns i hela Sverige – och är lönsam](#)
- 117 [Sydsvenskan - Ebba Busch vill kunna förbjuda kriminella att driva företag](#)
- 118 [SOM-institutet – Svenska trender 1986-2022](#)
- 119 [SKR - Välfärdsbrott och otillåten påverkan](#)
- 120 [Omni - Organiserad brottslighet lika utbredd som i Sydeuropa](#)
- 121 [SNS - Brottslighet och samhälle](#)
- 122 [SNS - SNS knyter myndigheter, kommuner och företag till forskningsprojekt om brottslighet](#)
- 123 [Ekobrottsmyndigheten - Myndighetsgemensam lägesbild](#)
- 124 [Dagens PS - Konkurer finansierar mord och knarkaffärer](#)
- 125 [Regeringen - Bolag och brott – några åtgärder mot oseriösa företag \(SOU 2023:34\)](#)
- 126 [Ekobrottsmyndigheten - Myndighetsgemensam lägesbild](#)
- 127 [Näringslivet - Polisen: Bolagsbedrägerier en kassako för kriminella](#)
- 128 [DN - Hundratals bluffbolag har fått indragna tillstånd](#)
- 129 [DN - Missänt läcka på Attunda tingsrätt – ”Människor kan dö”](#)
- 130 [SNS - Den sårbara staten. En forskningsöversikt om hur organiserad brottslighet påverkar stat och kommun](#)
- 131 [DN - Rädsla för infiltration stoppade ny myndighet i Södertälje](#)
- 132 [Dagens samhälle - Klart var nya Utbetalningsmyndigheten hamnar](#)
- 133 [Transparency International - Sverige](#)
- 134 [Regeringen - Nio myndigheter fortsätter att samverka mot arbetslivskriminalitet](#)
- 135 [SOM-institutet – Svenska trender 1986-2022](#)
- 136 [Tidskrift för kriminalvård - Straffskärpningar och kriminalpolitik](#)
- 137 [Svensk Historia – Kriminologi i Sverige 1885-1965](#)
- 138 [Regeringen - Civilminister Erik Slottner leder rundabordsamtal om antikorrupktion](#)
- 139 [Statskontoret - Myndigheternas arbete mot korrupktion går framåt, men utvecklingen sker långsamt](#)
- 140 [Uppsala Conflict Data Program - Number of Conflicts](#)
- 141 [Kungliga Krigsvetenskapsakademien - Approaching 2024: The anatomy of security concerns – Globally and regionally](#)
- 142 [Regeringskansliet - Sverige i Europa och världen \(Ds 1995:28\)](#)
- 143 [NATO - Hybrid Warfare – New Threats, Complexity, and ‘Trust’ as the Antidote](#)
- 144 [Globalis - Konflikter](#)
- 145 [Vision of Humanity - Conflict Trends in 2023: A Growing Threat to Global Peace](#)
- 146 [Regeringen - Allvarstid – Försvarsberedningens säkerhetspolitiska rapport 2023](#)
- 147 [SIPRI - Världens militärutgifter når nya rekordnivåer när utgifterna i Europa rusar](#)
- 148 [Kungliga Krigsvetenskapsakademien - Approaching 2024: The anatomy of security concerns – Globally and regionally](#)
- 149 [FN - Threat to Global Security More Complex, Probably Higher Than during Cold War, Secretary-General Warns Munich Security Conference](#)
- 150 [University of California: The Specter of Deglobalization](#)
- 151 [Handelshögskolan i Stockholm - Democratic backsliding and electoral autocracies: Research shared at the 2023 Academic conference](#)
- 152 [The Washington Post - Trump is still breaking new ground in ridiculous 2020 denialism](#)
- 153 [Regeringen - Sverige i Europa och världen \(Ds 1995:28\)](#)
- 154 [World Economic Forum: Global inequality is a failure of imagination. Here's why](#)
- 155 [Italian Institute for International Political Studies: The Global Race for Technological Superiority](#)
- 156 [NATO - NATO's approach to countering disinformation](#)
- 157 [Regeringen - Försvarsberedningen: Allvarstid – Försvarsberedningens säkerhetspolitiska rapport 2023](#)
- 158 [Regeringen - Ett försämrat säkerhetspolitiskt läge - konsekvenser för Sverige \(Ds 2022:7\)](#)
- 159 [Regeringen - Om regeringens prioritering: Säkerhetspolitiska läget](#)
- 160 [Regeringen - Sveriges väg in i Nato](#)
- 161 [YLE - Finland blev medlem i Nato – Blinken: “Det här är faktiskt något vi kan tacka Putin för”](#)
- 162 [Säkerhetspolisen: Verksamhetens lägesbilder](#)
- 163 [Säkerhetspolisen: Försämrat säkerhetsläge när bilden av Sverige förändras](#)
- 164 [Kungliga Krigsvetenskapsakademien - Approaching 2024: The anatomy of security concerns – Globally and regionally](#)
- 165 [SOM-institutet - SOM-institutet som påverkar digitaliseringen av offentlig förvaltning](#)



- 
- 165 [FN - Climate Action](#)
- 166 [Verisk Maplecroft - The Trendline - Global political risk at highest level in five years](#)
- 167 [UNHCR - Fakta om flyktingar i världen](#)
- 168 [Försvarsmakten - Allvarligt säkerhetspolitiskt läge och risk för eskalering](#)
- 169 [The Hartford - 2023 Geopolitical Outlook](#)
- 170 [Business Sweden - Teknologi och terrorbalans](#)
- 171 [Kungliga Krigsvetenskapsakademien - Approaching 2024: The anatomy of security concerns – Globally and regionally](#)
- 172 [World Economic Forum - Strategic Intelligence Outlook: climate litigation, economic strains and more in store for 2024](#)
- 173 [FN - UN chief unveils new vision for peace across a ‘multipolar world’.](#)
- 174 [Dagens PS - Då stryper USA stödet till Ukraina](#)
- 175 [Politico - Hungary’s Viktor Orbán threatens to blow up EU’s Ukraine policy](#)
- 176 [CNN - How the impasse over Ukraine aid could have critical global ramifications](#)
- 177 [The International Institute for Strategic Studies - The Future of NATO’s European Land Forces: Plans, Challenges, Prospects](#)
- 178 [Säkerhetspolisen - Säkerhetspolisens årsbok 2022–2023](#)
- 179 [Södertörns Högskola - Demokratins tillbakagång allt tydligare i Central- och Östeuropa](#)
- 180 [Europaportalen - Forskare: Världen alltmer auktoritär – bäddar för fler krig](#)
- 181 [Europeiska kommissionen - Climate Action](#)
- 182 [FN - New Analysis of National Climate Plans: Insufficient Progress Made, COP28 Must Set Stage for Immediate Action](#)
- 183 [The World Bank - Global Migration in the 21st Century: Navigating the Impact of Climate Change, Conflict, and Demographic Shifts](#)
- 184 [FN - Secretary-General's statement at the closing of the UN Climate Change Conference COP28](#)
- 185 [Myndigheten för samhällsskydd och beredskap - When war came close - Annual Report – IT Incident Reporting 2022](#)
- 186 [Myndigheten för samhällsskydd och beredskap - When war came close - Annual Report – IT Incident Reporting 2022](#)
- 187 [Tietoenvyry - Geopolitiska säkerhetsläget och låg molnmognad utmanar Sveriges digitala suveränitet enligt ny rapport](#)
- 188 [Försvarsmakten - Internationellt samarbete](#)
- 189 [Kairos Future – Framtidens kundservice](#)
- 190 [SVT - Människans uppmärksamhetsspann har sjunkit till 47 sekunder](#)
- 191 [Nationalencyklopedin - Den tredje industriella revolutionen](#)
- 192 [Cambridge Dictionary – Digital native](#)
- 193 [DIGG - Nationell färdplan för det digitala decenniet](#)
- 194 [Gartner - Sömlösa användarupplevelser topp-trend](#)
- 195 [Internetstiftelsen – Svenskarna och internet 2023](#)
- 196 [Regeringen - Utredning om statlig e-legitimation](#)
- 197 [DIGG - Nationell färdplan för det digitala decenniet](#)
- 198 [Internetstiftelsen – Svenskarna och internet 2023](#)
- 199 [Internetstiftelsen – Svenskarna och internet 2023](#)
- 200 [Time - A Virtual Public Square](#)
- 201 [Myndigheten för psykologiskt försvar - Malign foreign interference and information influence on video game platforms](#)
- 202 [Gartner - Top Trend in Government: Total Experience](#)
- 203 [DIGG - En gemensam digital ingång till Europa](#)
- 204 [DIGG - Nationell färdplan för det digitala decenniet](#)
- 205 [Myndigheten för psykologiskt försvar - Malign foreign interference and information influence on video game platforms](#)
- 206 [SCB – Sverige i siffror](#)
- 207 [SVT – Människans maximala livslängd](#)
- 208 [The Royal Society - Human mortality at extreme age](#)
- 209 [WHO – Aging and health](#)
- 210 [Karolinska Institutet – Nyfiken på livslängd](#)
- 211 [Karolinska Institutet – Nyfiken på livslängd](#)
- 212 [Regeringen - Satsningar för bättre vård och ökad folkhälsa](#)
- 213 [Alltinget Arbetsmarknad](#)







- 
- 270 [Europakommissionen - eIDAS-förordningen - Shaping Europe's digital future](#)
- 271 [Europakommissionen - EU AI Act: first regulation on artificial intelligence - News | European Parliament](#)
- 272 [Europakommissionen - Shaping the digital transformation: EU strategy explained - News - European Parliament](#)
- 273 [Europakommissionen - Ekodesignförordningen: rådet antar ståndpunkt - Consilium](#)
- 274 [Rapport: Starkare Sverige i EU - måttfullare EU i Sverige - Balanskommissionen](#)
- 275 [eSamverkansprogrammet - Radarbild](#)
- 276 [Kommittén för teknologisk innovation och etik - Försök!](#)
- 277 [Europaparlamentet - EU:s strategi för att forma den digitala omställningen](#)
- 278 [Riksdagen – Digital kompass](#)
- 279 [Riksdagen - Utvecklad reglering och styrning av interoperabilitet](#)
- 280 [SVT - Kontaktlös e-legitimation ska lösa digitalt utanförskap](#)
- 281 [Voister - Vänersborgs nya it-pedagog ska minska digitalt utanförskap](#)
- 282 [TELE2 - Tele2 och Stena Fastigheter vill minska digitalt utanförskap – lanserar tjänsten ”Digital inkludering”](#)
- 283 [Forskning.se - Äldre riskerar hamna utanför när digitaliseringen ökar](#)
- 284 [FREJA - Så är det att leva i digitalt utanförskap](#)
- 285 [Jämställdhetsmyndigheten – Att leva med skyddade personuppgifter – behovet av samhällets långsiktiga stöd](#)
- 286 [Epoch Times - Hundratals människor med skyddad identitet röjda](#)
- 287 [Skatteverket - Skyddade personuppgifter](#)
- 288 [SVT - Vårdsvågen: Fler anhöriga söker skyddade personuppgifter](#)
- 289 [Folkhälsomyndigheten - Så mår Sveriges befolkning](#)
- 290 [Uppdrag Psykisk Hälsa - Psykiatrin i siffror](#)
- 291 [Riksdagen - En stärkt psykisk hälsa i hela landet](#)
- 292 [Folkhälsomyndigheten - Statistik om psykisk hälsa i Sverige](#)
- 293 [Sveriges kvinnolobby - Polariseringen mellan könen kräver politisk handling av nästa regering](#)
- 294 [Regeringen - Regeringsförklaringen den 12 september 2023](#)
- 295 [Arbetet - Polariseringen har inte ökat – bara SD:s gapande](#)
- 296 [Delmi - Att förstå klyftan mellan politiken för flyktingintegration och erfarenheterna av integration](#)
- 297 [Dagens Industri - Unga mer villiga till delningsekonomi](#)
- 298 [HSB - Stort intresse bland unga göteborgare att leva cirkulärt](#)
- 299 [AP7 - Fem heta trender inom delningsekonomi](#)
- 300 [Kairos Future – Ett, två, tre, dela](#)
- 301 [RATIO - Vem vill jobba hemifrån?](#)
- 302 [EY - Så kan Sverige stärka sin konkurrenskraft på framtidens arbetsmarknad](#)
- 303 [Dagens Nyheter - Flexibelt arbete en ren framgång i Arenastaden](#)
- 304 [Göteborgsposten - Så mycket får du jobba hemma på Volvo Cars, Astra Zeneca, Göteborgs stad och Göteborgs universitet](#)
- 305 [Appentus - Top 15 Blockchain Technology Trends to Follow in 2023](#)
- 306 [Emeritus - Top Blockchain Trends Expected to Take Over the Business World in 2023](#)
- 307 [TechTarget - 5 must-know blockchain trends for 2023 and beyond](#)
- 308 [Consultancy-me - Nine blockchain trends for 2023 and 2024](#)
- 309 [Kairos Future - Omvärldsanalys – hetare än någonsin?](#)