

Trend- och omvärldsanalys

2025





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

- Amy Webb



Har du frågor?

Upplysningar om innehållet:
Erik Wassing, erik.wassing@molndal.se
Mölndals stad
Telefon: 031-315 10 00
kontakt@molndal.se, www.molndal.se

Viktiga insikter och rekommendationer från analysen

Stora samhällsutmaningar att hantera:

- En åldrande befolkning och sjunkande födelsetal påverkar försörjningskvoten och kräver anpassningar av välfärden.
- Accelererande klimatförändringar ställer krav på omfattande klimatanpassningsåtgärder.

Begränsade resurser och ett osäkert omvärldsläge:

- Geopolitiska spänningar och ekonomiska utmaningar kan leda till krympande resurser. Resurserna behöver ses som gemensamma.

Teknikens möjligheter:

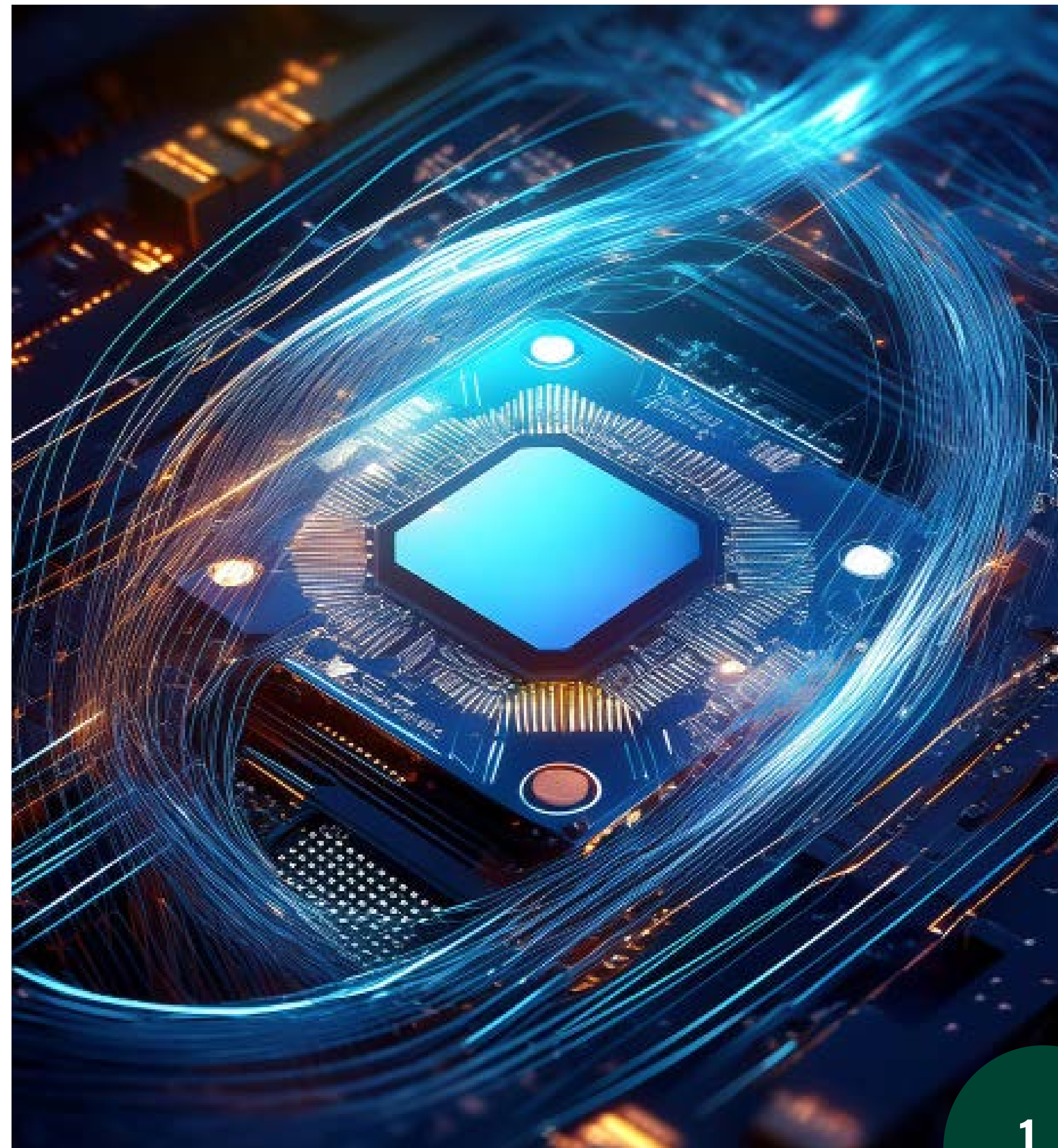
- Snabb teknikutveckling, särskilt inom AI, erbjuder lösningar på en del av de utmaningar som beskrivs.
- Det är avgörande att dra nytta av tekniken för att effektivisera arbete och hantera samhällsförändringar.

Betydelsen av dialog och transparens:

- För att lyckas med nödvändiga omställningar behöver kommunen ha med sig medborgarna.
- Transparens och dialog skapar tillit och engagemang för förändringar.

Fokus på befintliga strategier och innovation:

- Arbeta aktivt med och stärka befintliga strategier som redan fungerar.
- Satsa på att utveckla nya, innovativa arbetssätt för att möta framtidens utmaningar och stärk förmågan att arbeta strukturerat med innovation.



Stadsdirektören har ordet

Det här är en viktig pusselbit i att förbereda Mölndal för framtiden. Genom en samlad analys av trender och omvärldsförändringar får vi insikter om hur vi kan utveckla vårt samhälle.

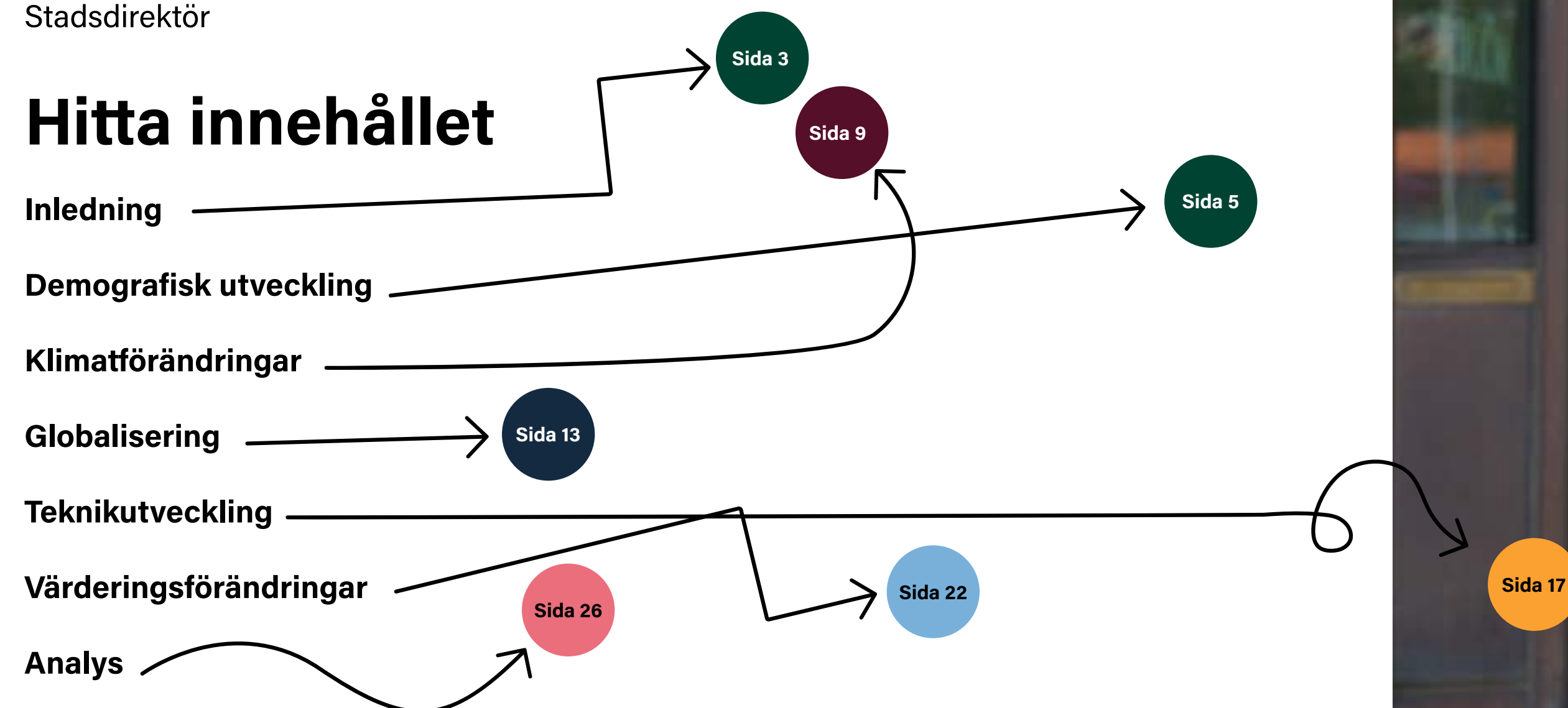
Mölndal står inför stora utmaningar. Befolkningen blir äldre och färre barn föds. Samtidigt är våra resurser begränsade och det räcker inte att bara rekrytera fler medarbetare eftersom behovet av olika kompetenser och resurser väntas bli större än vad som finns att tillgå. Vi måste därför vara innovativa och tänka nytt för att möta framtidens behov och säkerställa välfärden.

Med en god förståelse för trender och förändringar kan vi bättre förbereda oss för det som väntar. Jag hoppas att rapporten inspirerar till samtal om utmaningar vi står inför och hur vi bäst kan hantera dem.

Mio Saba Sjösten,

Stadsdirektör

Hitta innehållet



Inledning

Detta är den fjärde trend- och omvärldsanalysen som tas fram av stadsledningsförvaltningen. Det finns flera anledningar till att ta fram en analys. Att forma en gemensam grundförståelse som staden kan utgå ifrån kring den kommande utvecklingen är helt centralt. Genom att bevaka trender och förändringar som påverkar oss blir vi bättre rustade för att möta dess konsekvenser och ta tillvara på de möjligheter som ges. Trend- och omvärldsanalysen blir ett kunskapsunderlag och en pusselbit i planeringsprocessen för nämnder och bolag i Mölndals stad. Ett underlag som kan ge insikter kring de större utmaningar som vi står inför. Insikter som kan bidra i budget- och verksamhetsplanering i stadens förvaltningar och bolag.

Den kunskap en omvärldsanalys erbjuder kan bli extra betydelsefull i en framtid med krympande ekonomiskt utrymme för kommunal verksamhet och där vi står inför flera stora utmaningar så som en åldrande befolkning och klimatförändringar.

Vad är en trend?

En trend är en långsiktig utveckling för en variabel som ändrar förutsättningar för människor.

Megatrender är övergripande, i många fall globala krafter som påverkar oss på kort och lång sikt. De har påverkan på till exempel invånare, företag, ekonomi, miljö och samhälle. Vi har dock begränsad möjlighet att påverka dem men vi måste förhålla oss till dem och förstå hur de påverkar våra verksamheter.

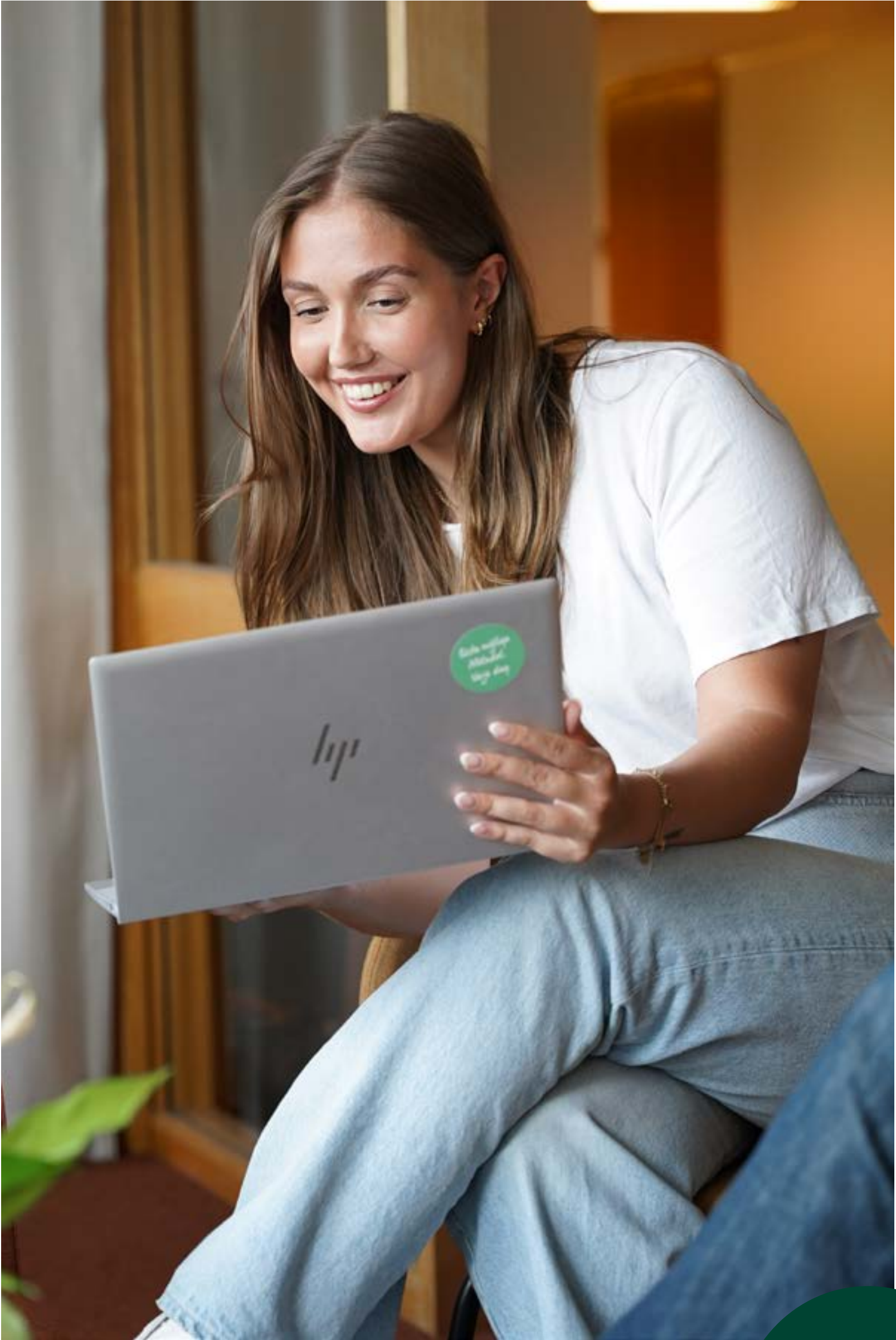
” ATT FORMA EN GEMENSAM GRUNDFÖRSTÅELSE SOM STADEN KAN UTGÅ IFRÅN KRING DEN KOMMANDE UTVECKLINGEN ÄR HELT CENTRALT. ”

Fem trender i fokus
I årets analys ligger fokus på de fem megatrenderna som SKR har identifierat:

-  **Demografisk utveckling**
-  **Klimatförändringar**
-  **Globalisering**
-  **Teknikutveckling**
-  **Värderingsförändringar**

Genom att ha ett tydligare fokus på dessa trender skapas en mer sammanhållen rapport som på ett annat sätt kan generera insikter för läsaren.

Analysen bygger på intervjuer med stadens områdesexperter samt bland annat SKRs trend analys. Andra källor som använts som inspiration är Esam och RISE-rapporter. Även Kungsbackas och Helsingborgs analyser har använts som övergripande källor.





Snart dags att läsa!

I årets analys har varje trend en introduktion där den övergripande beskrivs. Sen följer ett scenario som utspelar sig på 2030-talets början. Sist kommer själva förutsättningarna för Mölndal att möta scenariot och trenden i allmänhet. Scenarierna har olika karaktär och är språkligt sett olika.

När och hur?

För att underlätta för dig att planera in läsning och användning av trend- och omvärldanalysen i din verksamhet har vi sammanställt material på intranätet. Där kan du läsa om den övergripande strukturen för när och hur omvärldsanalysen kan användas i din verksamhet.

Workshop-material

Till analysen finns även ett workshopsmaterial kopplat. Materialet ska vara till hjälp för verksamheter att utifrån analysen fördjupa sig i hur den egna verksamheten påverkas och hur de kan förhålla sig till trenderna.

Mer läsning

För den som vill få mer kunskap kring vilka övriga trender som råder rekommenderas att scanna QR-koden för vidare läsning eller klicka på [SKR:s webb](#).



Demografisk utveckling



Om demografisk utveckling

Demografisk utveckling, en stabil och förutsägbar utveckling som det är enkelt att göra prognoser kring? Nej inte riktigt...

Vi kan börja med det vi vet sett till den globala nivån. Vi vet att världens befolkning blir allt äldre och att det föds färre barn. För att på lång sikt behålla en jämn befolkningsstorlek krävs att barnafödandet ligger på 2,1 barn per kvinna. Bedömningen framåt är att i princip den enda platsen där det på längre sikt är troligt att inträffa är söder som Sahara. Jordens befolkning kommer med andra ord att vara äldre men den kommer fortsätta växa, framförallt i Afrika. Men demografer och experter är överens om att öknings-takten har bromsat ner snabbare än vad man tidigare trott.

Det är svårare med de mer kulturella aspekterna, hur vi flyttar och hur vi bor. Det kan till exempel komma ytterligare en flyktingkris men det är svårt att förutspå. Människor kan också vilja flytta ut från staden då det finns andra möjligheter att arbeta på distans men det är som sagt betydligt mycket svårare att svara säkert på.

Kopplat till det vi vet står flera länder i väst men även i Asien inför stora utmaningar kring sina åldrande befolkningar med låga födelsetal. Sverige har under lång tid haft en växande befolkning med ett relativt högt födelsetal och relativt stor invandring. Men även Sverige börjar och kommer få större utmaningar sett till sin demografiska utveckling. Den trenden bekräftas också av SCBs prognoser. SCB har under lång tid underskattat det minskande barnafödandet. De har hela tiden antagit i sina prognoser att den långsiktiga trenden kring barnafödande, som är neråt, ska brytas och att det kommer börja födas fler barn per kvinna. Idag finns det ingenting som talar för att det ska ske, inte på global nivå, inte på europeisk nivå och heller inte på nationell svensk nivå, där födelsetalet är nere på 1,44 barn per kvinna. Det föds helt enkelt färre barn idag och det ser ut som att den trenden kommer hålla i sig och kraftigt påverka hur vi planerar vårt samhälle. Den äldre andelen av befolkningen kommer att öka och den yngre minska.

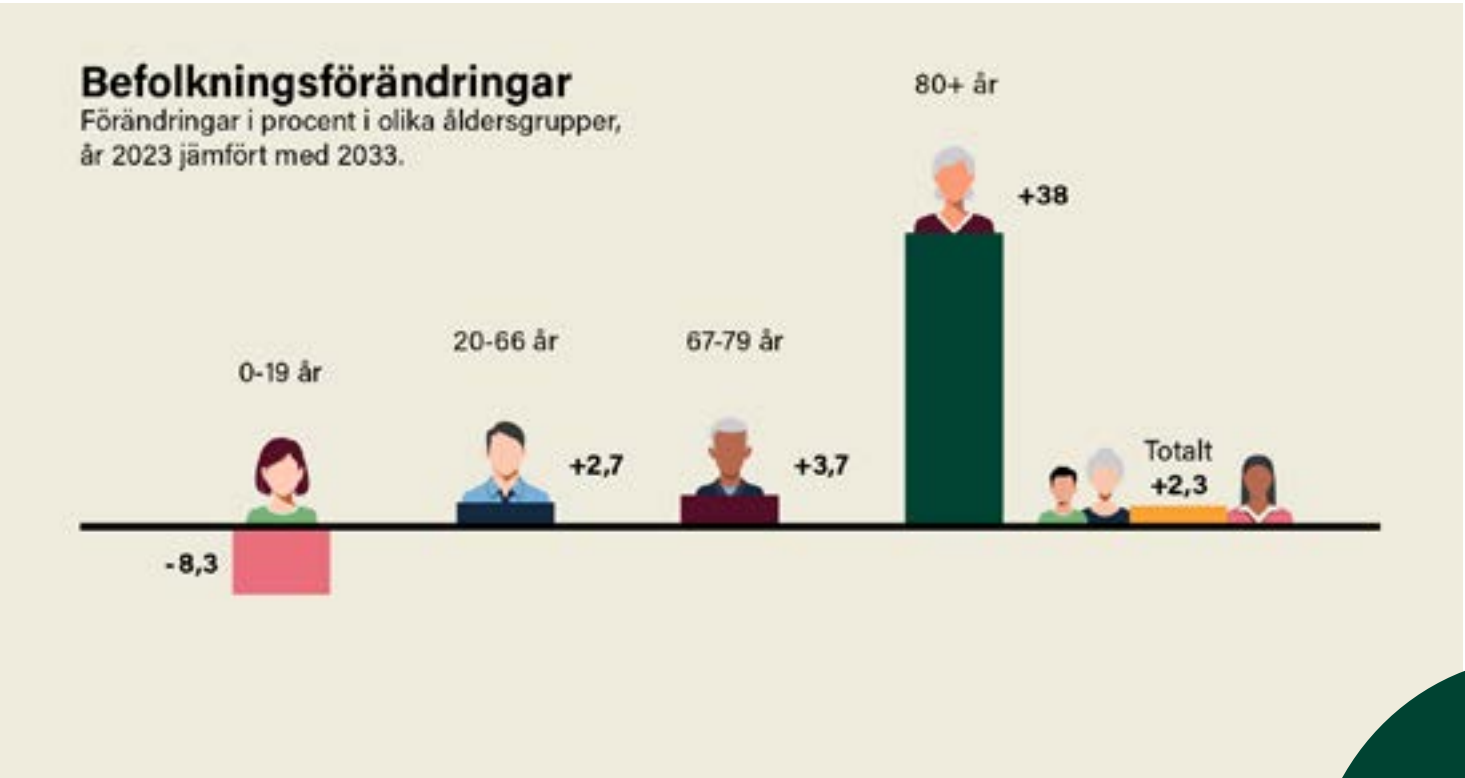
I SCB prognos tänker man sig också ett positivt invandringsnetto

under de kommande åren. Här är osäkerheten stor givet det osäkra geopolitiska läget. Att förespå flyktingströmmar utifrån, klimatförändringar, krig, svält, sjukdomar eller ekonomi är oerhört svårt. I Migrationsverkets senaste prognos från oktober 2024 får man en fingervisning om Sveriges status som flyktingland. Där nämns bland annat att Sverige inte ses som ett "primärt mottagarland" för personer i Mellanöstern.

SCB HAR UNDER LÅNG TID UNDERSKATTAT DET MINSKANDE BARNAFÖDANDET.

Utifrån nuvarande demografiska trender är det också rimligt att anta att det kan uppstå brist på arbetskraft i många utvecklade länder under de kommande 10–20 åren. Detta beror på flera faktorer, inklusive en åldrande befolkning och lägre födelsetal, vilket på sikt leder till en minskning av andelen personer i arbetsför ålder, alltså en lägre försörjningskvot. Givetvis motverkas detta en del av att vi också blir friskare och att pensionsåldern succesivt kan förväntas höjas. Det är med andra ord inte en alltför vågad gissning att många länder från den rika världen framöver kommer leta med ljus och lykta efter arbetskraft. För Sveriges del blir det särskilt viktigt att ta hand om befintlig arbetskraft som idag saknar arbete.

För att summera så kommer situationen vara utmanande för Sverige under de kommande 10 åren och framåt. Vi kommer ha en åldrande befolkning där andelen som är över 80 år succesivt ökar, barnafödandet har och kommer fortsatt vara under 2,1 barn per kvinna och det leder på sikt till att andelen i arbetsför ålder minskar. Samtidigt som behovet av arbetskraft ökar både inom offentlig och privat sektor. Se mer i figuren här bredvid kring procentuella förändringar i de olika åldersgrupperna.





Scenario

Året är 2033 och förvaltningschefen för skolförvaltningen slår sig ner i soffan tillsammans med stadsdirektören och chefen för Vård- och omsorgsförvaltningen. De har just fått ta del av SCB senaste befolkningsprognos. Den har återigen visat på att Sverige har en befolkning som knappt växer, som blir allt äldre med färre i arbetsför ålder. Barnafödandet har även det fortsatt att minska och ligger långt under 2.1 barn per kvinna. Minerna är sammanbitna men långt ifrån uppgivna.

Prognosen är ingen överraskning för dem. Under slutet av 2020-talet började landets befolkning att plana ut ordentligt. Främst beroende på historiskt låga födelsetal och en kraftigt minskad invandring. Många kommuner har tvingats riva skolor och förskolor har fått göras om till äldreboende. Konkurrensen bland vissa yrken är hård och vårdpersonal lockas av stora lönepåslag i bland annat Tyskland.

Stadsdirektören vänder sig till skolchefen och säger:

- Vi måste vara tacksamma för att stadens samlade ledning på 2020-talet såg den här omställningen komma. Annars hade vi suttit i en betydligt värre situation än vad vi gör idag. - Ja, men det har varit ett krävande arbete att få alla att dra åt samma håll, flikar skolchefen in. Det har inte varit en självklarhet att se stadens resurser som gemensamma, flera tuffa politiska beslut har krävts när vi stoppat byggnationen av nya skolor och minskat antalet klasser. Vård- och omsorgschefen avslutar med ett resonemang kring att den samlade synen på stadens personal varit till stor hjälp. Idag arbetar flera som tidigare varit anställda inom skolans värld inom vården.

- Att vi trots allt har lyckats med att få behålla personal inom staden känns väldigt glädjande, för det är många som valt att stanna i Mölndal och arbeta med andra uppgifter.

Förutsättning för Mölndal att möta trenden

Mölndal har i grunden en god befolkningsstruktur. Staden har en yngre och mer välutbildad befolkning än många andra kommuner i Sverige. Det finns en efterfrågan att flytta till Mölndal och de lägenheter som byggs i staden fylls. Men om scenariot ovan slår in kommer detta att ändras. Så vad behöver staden tänka på framöver för att hantera en befolkningsstruktur som gett en kraftigt försämrad försörjningskvot på nationell nivå och lokal nivå?

Staden behöver prioritera kraftigt kring kommande byggnationer, både vad det gäller bostäder och samhällsfastigheter så som skolor och förskolor. Stadens resurser behöver ses som gemensamma, även om många projekt kan anses som gynnsamma idag behöver det inte betyda att de är det imorgon. Investeringsvolymen måste helt enkelt krympas för att stadens ekonomi ska vara i balans och för att anpassas till minskade skatteintäkter.

Det handlar också om att bli ännu bättre på att förvalta de kommunala byggnader som redan finns i staden. Att göra planerade renoveringar i stället för att bygga nytt kan vara resurseffektivt. Det kan också handla om att hitta andra användningsområden för befintlig byggnation. Det som byggs behöver också vara väl genomtänkt för att det ska vara möjligt för annan användning i framtiden.

Stadens egna befolkningsprognoser behöver i ännu högre utsträckning bli en naturlig del i beslutsunderlaget när det till exempel kommer till planering av offentliga byggnader så som skolor och vårdhem. Det ger beslutsfattare en god idé om var vi är på väg och hur mycket det kommer att byggas i vårt närområde. Till exempel har det byggts mycket i Göteborg och det finns tecken på att marknaden för bostäder generellt håller på att mättas. Det kommer bli än viktigare att hålla koll på befolkningsutvecklingen och de olika åldersgrupperna och planera för de olika behov vi har så att vi bygger rätt typ av byggnad kopplat till rätt typ av behov.

Givetvis behöver staden även tänka mer på hur den befintliga nivån på välfärd ska upprätthållas när det finns färre i arbetsför ålder samt andelen äldre stiger. Det kommer också vara av yttersta vikt att redan idag börja fundera på hur personal inom tex skolan skulle kunna arbeta inom vården. Det kommer vara avgörande att se våra resurser som gemensamma och att de ska kunna användas där det finns ett behov.

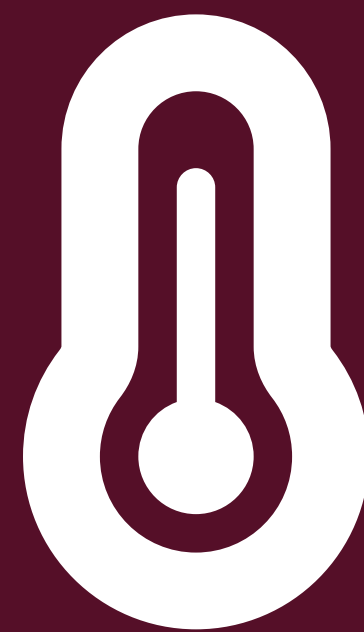
” STADENS RESURSER BEHÖVER SES SOM GEMENSAMMA ”

Summering

Så vi kan konstatera att andelen äldre i befolkningen ökar och att det föds färre barn under lång tid framöver. Det i sig är utmanande uppgifter att hantera men sett till övriga megatrender finns det fler utmaningar framför oss? Hur ser det ut med klimatet till exempel? Det får vi en överblick kring i kommande trend, klimatförändringar. För att läsa mer om vilka möjligheter vi har att möta den demografiska utvecklingen, läs mer i kapitlet teknisk utveckling.

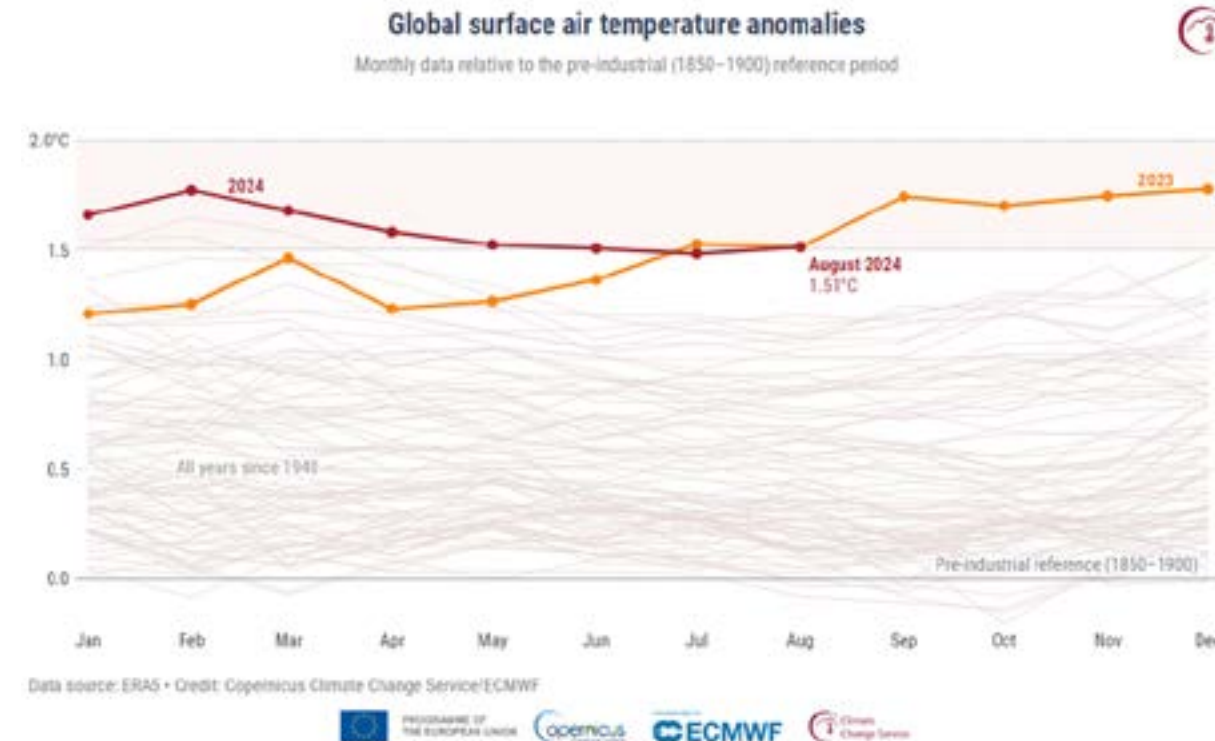


Klimatförändringar



Om klimatförändringar

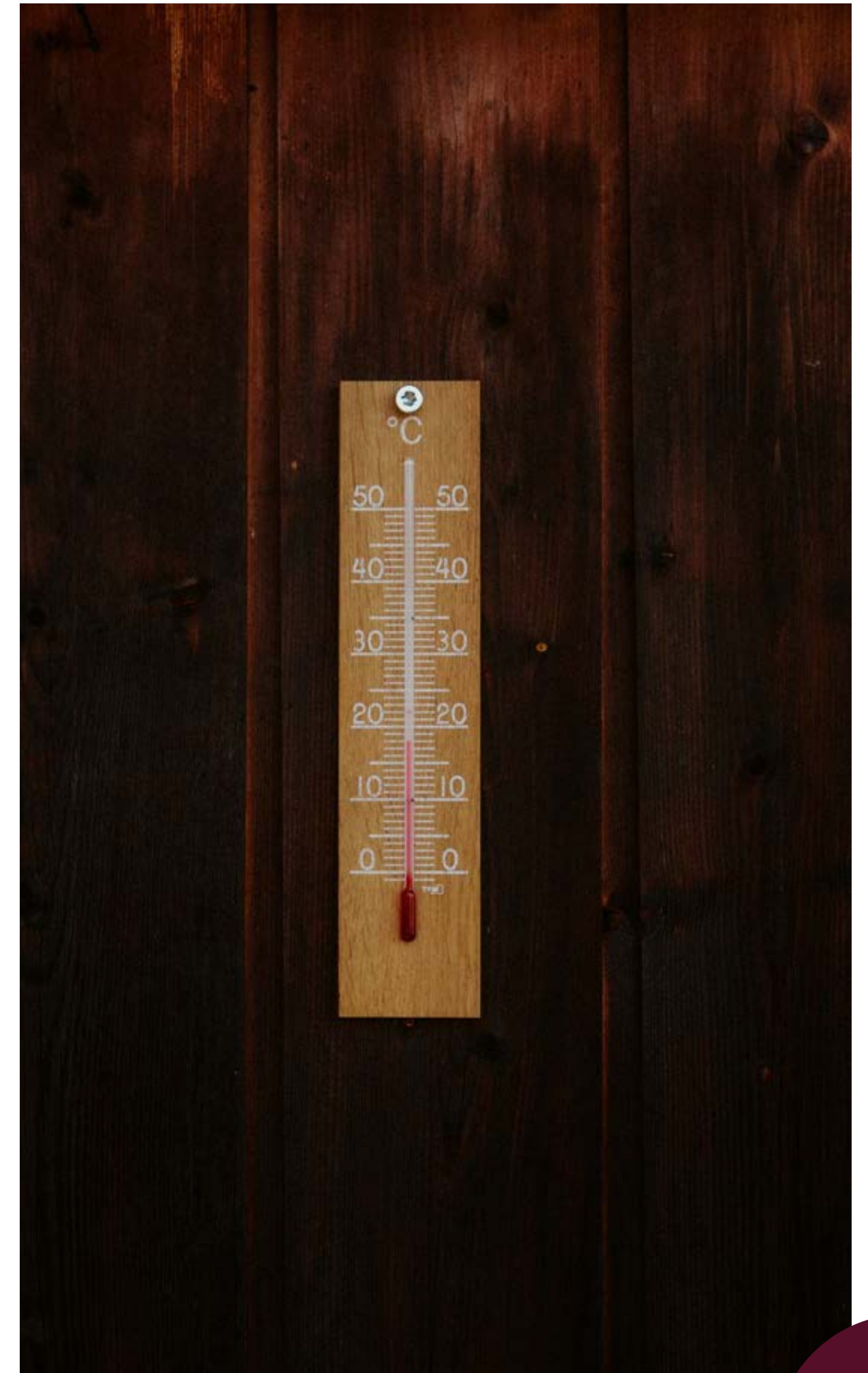
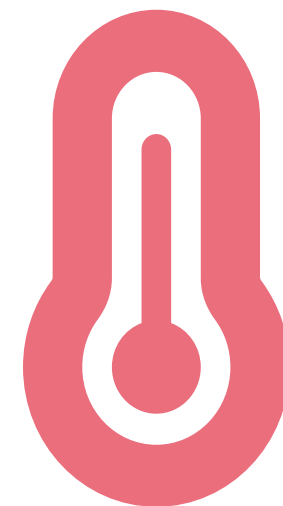
Att det sker klimatförändringar har vi vetat om ett bra tag och det finns idag inga indikationer på att de skulle avta. Snarare accelererar temperaturökningen vilket borde få larmsignalerna att ljuda. För andra året i rad slogs under sommaren det globala varmere-kordet, enligt statistik framtagen av EU:s klimattjänst Copernicus. Sommarsäsongen på norra halvklotet – juni, juli och augusti- var världens varmaste sedan mätningarna startade 1940. Den globala medeltemperaturen har stigit med 0,69 grader över genomsnittet för samma period åren 1991–2020.



Det blir med andra ord en alltmer akut fråga att ställa om vårt beteende för att minska utsläppen. Om vi inte kan fasa ut våra koldioxidutsläpp, kommer årliga varmerecord slås på löpande band och det blir svårt att hålla 1,5 graders målet enligt Parisavtalet. Samtidigt behöver vi även anpassa oss till det förändrade klimatet. De åtgärder som hittills vidtagits och vidtas för att skydda naturen, minska utsläppen och anpassa vårt samhälle till ett förändrat klimat är otillräckliga. Detta trots att vi idag tydligt ser effekterna av klimatförändringen, och trots att många tekniska och samhällsliga lösningar för såväl utsläppsminskningar som klimat-anpassning redan finns.

Parallellt och nära sammanlänkat med den ökande medeltemperaturen pågår stora förluster av biologisk mångfald. Denna förlust hotar att försvaga ekosystemens motståndskraft, vilket gör dem mindre kapabla att hantera klimatets snabba förändringar. Dessutom kan förlusten av arter och deras habitat ha långtgående konsekvenser för både mänskliga samhällen och den globala miljön. Detta skapar en ond cirkel där klimatförändringarna och förlusten av biologisk mångfald förstärker varandra, vilket leder till ännu större miljöproblem.

DE ÅTGÄRDER SOM HIT-TILLS VIDTAGITS OCH VIDTAS FÖR ATT SKYDDA NATUREN, MINSKA UTSLÄPPEN OCH ANPASSA VÅRT SAMHÄLLE TILL ETT FÖRÄNDRAT KLIMAT ÄR OTILLRÄCKLIGA.



Scenario

Hållbarhetschefen har ordet i årsredovisningen 2034

De senaste 10 åren har varit de värsta utifrån ett klimat- och miljöperspektiv. Vi har bland annat drabbats av flera värmeböljor som varat i över en månad. Vissa somrar har det varit för torrt för att grilla. Vi har även upplevt skogsbränder i naturreservat och grannkommuner runt om i landet har haft allvarlig vattenbrist. Hög grad av exploatering med förlust av natur i staden ledde till att flera arter blev rödlistade samtidigt som vi kämpar hårt för att utrota invasiva arter.

Men staden står relativt stark trots allt.

Persontransporter och godstransporter har minskat och ställt om till fossilfritt drivmedel. Detta bland annat på grund av utbyggnad av tillräckligt mycket laddinfrastruktur samt tät kollektivtrafik. Återbruksarbete har ökat både inom staden och näringslivet. Samtidigt har vi bättre verktyg för att följa hur mycket koldioxid olika saker släpper ut, vilket kan användas effektivt i planerings- och projekteringssammanhang. Vi har minskat mer reellt med utsläppen än tidigare. Jag är också väldigt tacksam för de proaktiva åtgärder som vidtogs kopplat till översvämningsrisker i mitten av 2020-talet. Det har också varit glädjande att staten tagit sitt ansvar och finansierat en del av åtgärderna. Att vi sedan ett par år tillbaka löpande implementerar ett multifunktionellt tänk (se mer nedan) kring våra klimatanpassningssatsningar är också väldigt glädjande. Även om området stått klart nu ett bra tag så är Forsåker ett lysande exempel där de här åtgärderna genomförts.

Global samverkan har blivit bättre när det gäller att minska utsläppen och bevara biologisk mångfald. Även i Mölndal har vi sett att medvetenhet om klimatkrisen har ökat och det finns nu en stark vilja till att verka för den pågående omställningen.

Förutsättning för Mölndal att möta trenden

Det är ett relativt tufft scenario som beskrivs ovan men hur ser stadens förutsättningar ut kopplat till klimatförändringar?

I grunden har Mölndals stad ett bra geografiskt läge med universitets- och storstaden Göteborg som grannkommun samt goda kommunikationer via både tåg och kollektivtrafik till sina grannkommuner. Staden har flera stora näringslivsverksamheter som vill ställa om sina verksamheter för att minska miljö- och klimatpåverkan. Det finns en medvetenhet inom staden att klimat- och miljöfrågorna behöver hanteras.

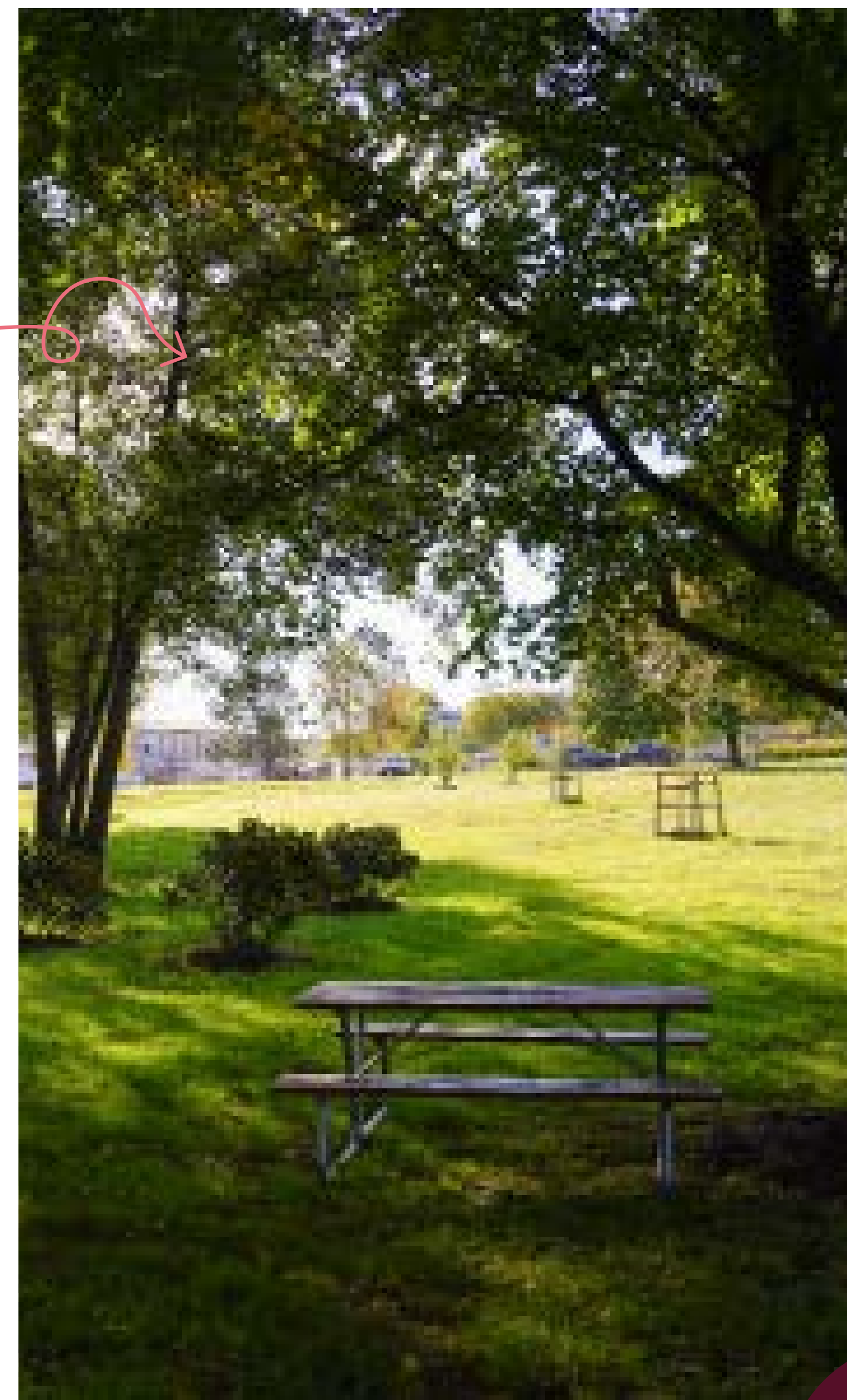
” ÅTGÄRDER SOM ÄR
MULTIFUNKTIONELLA
BÖR PRÖVAS I STÖRRE
SKALA.

Men med tanke på det utsatta ekonomiska läget som råder (se mer i globaliseringskapitlet) behöver staden framöver kunna prioritera rätt typ av åtgärder och bli duktigare på att fördela ansvar över vem som ska göra vad. Stadens resurser är gemensamma. Det kommer bli utmanande att få dem att räcka till allt som skulle behöva göras framöver. Åtgärder som är multifunktionella bör provas i större skala. Dessa typer av åtgärder gynnar flera värden så som biologisk mångfald, verka som kolsänka och minskad risk för översvämning och ökat välbefinnande för kommuninvånare. Det skulle till exempel kunna vara en stadspark eller en fotbollsplan (naturgräs).

Vi kommer fortsätta att behöva investera i proaktiva åtgärder för till exempel Mölndalsån och Kålleredsbäcken kopplat till översvämningsrisker. Kommande lagändringar (som just nu utreds) kommer förtydliga kommunens skyldighet kopplat till klimatanpassningsåtgärder generellt. Tydlig ansvarsfördelning inom organisationen kommer vara en nyckelfråga för att lyckas med klimatanpassningsarbetet.

Summering

Klimatförändringar och förlust av biologisk mångfald är en global kris. Internationell gemensam mobilisering krävs för att skapa reell omställning. Det kommer också kosta en hel del att finansiera klimatanpassningsåtgärder. Men hur ser det ut på global nivå? Läs mer om geopolitiska spänningar och utmaningar för världsekonomin i det kommande globaliseringskapitlet.



Globalisering



Om trenden

Globaliseringen har drivit på ökad handel mellan världens länder. Under flera decennier har det också till mestadels ansetts varit av godo i alla fall när det kommer till handel. Genom stabila institutioner som World Trade Organization (WTO) har handel och teknologiskt utbyte mellan länder uppmuntrats. Handeln tog framför allt fart i och med Kinas inträdde i just nämnda WTO, 1997. Genom detta har vi fått billigare produkter, som bidragit till låg inflation, från främst Kina, som blivit hela världens tillverkningsbod. Miljoner och åter miljoner människor har lyfts ifrån fattigdom. Vad ledare i USA och Europa inte räknade med var att Kina succesivt skulle stjäla patent och på så sätt hoppa över dyra utvecklingskostnader. Kina har dock också haft en långsiktig strategi där de succesivt har byggt upp en omfattande tillverkningsindustri. Idag ligger Kina jämsides i teknikutvecklingen inom flera branscher och det vi ser hända med bilindustrin kan mycket väl hända inom fler sektorer.

Kina har också kontroll över stora delar kring utvinningen av kritiska råvaror nödvändiga för den gröna omställningen. För att slå vakt om arbetstillfällen och basindustri vänder sig nu USA inåt genom att införa handelshinder för att skydda inhemska jobb samt genom att erbjuda massiva industristöd för företag. Landet som tidigare var en garant för säker handel och en förespråkare för globalisering med frihandel går mot ökad protektionism och det oavsett vilket av partierna som sitter vid presidentmakten. Europa svarar med samma mynt (i alla fall tullar) och det är ingen vågad gissning att tillverkning succesivt kommer flyttas från Kina tillbaka till väst även om det kommer ta lång tid.

Rent ekonomiskt riskerar det här att få stora konsekvenser på sikt för framför allt EU men också Sverige. I och med potentiellt dyra tillverkningskostnader på grund av den flyttade produktionen kommer priserna gå upp, vilket även tullar kan bidra till. I Europa har vi också en åldrande befolkning, en befolkning som går från sparande till konsumerande vilket driver upp efterfrågan och också skapar ett tryck uppåt på priserna. Sammantaget riskerar det här leda till stigande inflation och ett högre räntetryck då central-

bankerna kan tvingas höja räntan under de kommande åren. Produktion riskeras också flyttas över till USA för att undkomma de högre tullarna vilket riskerar leda till många tappade jobb i Europa.

Nu är det inte bara Kina som utmanar den relativt fredliga världsordning som rått sedan andra världskriget. Världen kan inte längre enkelt delas upp mellan öst och väst; idag finns flera regionala maktcentra som USA, Kina, Ryssland, Indien, Brasilien och EU. Världen går mot en multipolär världsordning. Denna förändring öppnar upp för andra aktörer att utmana den etablerade världsordningen, vilket skapar en mer instabil geopolitisk miljö. Det ser vi inte minst i Europa med Rysslands anfallskrig mot Ukraina. Mellanöstern står i brand och Kina hotar Taiwan. Flera forskare menar att världen befinner sig i den mest instabila perioden sen början av andra världskriget.

Den pågående utvecklingen i USA är också mycket oroande där det finns tecken på att USA under Trump kommer slå in på en mer aktiv imperialistisk väg understödd av techmiljadärer som Elon Musk och Peter Thiel. Agendan verkar klar, den starke ska ta ut sin rätt och den svage, även allierade ska lyda.

Samtidigt driver teknologisk utveckling, särskilt inom områden som halvledarindustrin, ytterligare på de ökande geopolitiska spänningarna. Avancerade halvledare krävs till exempel för att ligga i framkant kring AI-utvecklingen. Att vara först inom AI-racet ses av många som avgörande för att globalt upprätthålla en stark maktposition.

Trots dessa förändringar är världen idag starkt sammankopplad, vilket innebär att ett ömsesidigt beroende kommer att bestå även under mer osäkra tider. Dock är de internationella ramarna inte längre lika stabila som tidigare, vilket skapar en mer komplex och dynamisk global miljö. Det finns idag ingenting som tyder på att det rent geopolitiskt skulle bli mer stabilt inom en överskådlig framtid.

Vad är globalisering?

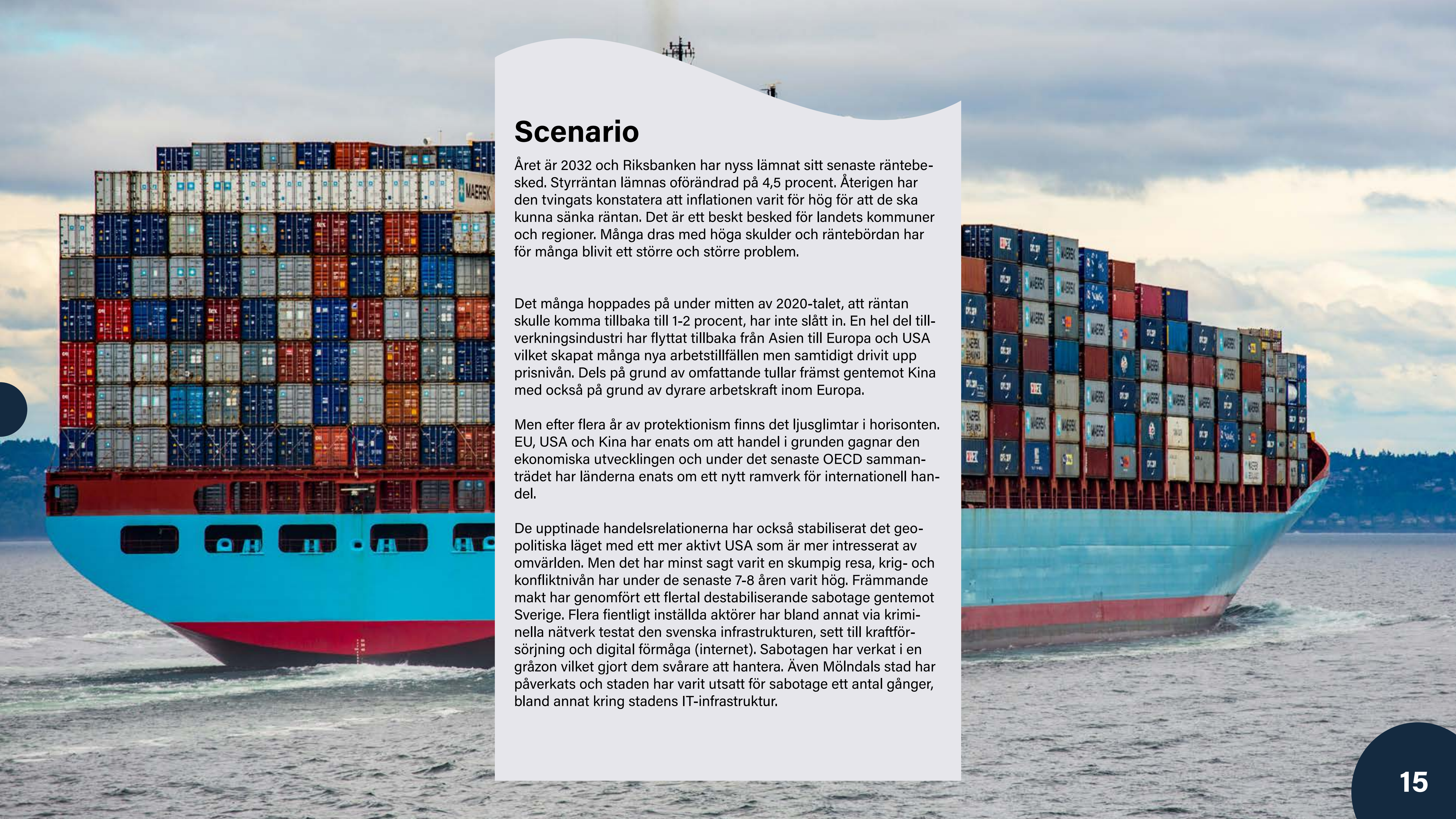
Globalisering är en process där länder, ekonomier och samhällen blir allt mer sammanflätade och beroende av varandra genom ökad handel, investeringar, kommunikation och kulturutbyte.

Detta innebär att idéer, varor, tjänster och människor rör sig mer fritt över nationsgränser, vilket leder till en mer integrerad och sammanlänkad värld.

Med globalisering skapas också ett militärt säkerhetspolitiskt beroende. Sårbarheten i samhället ökar, inte minst i tider med internationell terrorism, cyberspionage och ett stort el- och IT-beroende.

AGENDAN VERKAR KLAR, DEN STARKE SKA TA UT SIN RÄTT OCH DEN SVAGE, ÄVEN ALLIERADE SKA LYDA.





Scenario

Året är 2032 och Riksbanken har nyss lämnat sitt senaste räntebesked. Styrräntan lämnas oförändrad på 4,5 procent. Återigen har den tvingats konstatera att inflationen varit för hög för att de ska kunna sänka räntan. Det är ett beskt besked för landets kommuner och regioner. Många dras med höga skulder och räntebördan har för många blivit ett större och större problem.

Det många hoppades på under mitten av 2020-talet, att räntan skulle komma tillbaka till 1-2 procent, har inte slått in. En hel del tillverkningsindustri har flyttat tillbaka från Asien till Europa och USA vilket skapat många nya arbetstillfällen men samtidigt drivit upp prisnivån. Dels på grund av omfattande tullar främst gentemot Kina med också på grund av dyrare arbetskraft inom Europa.

Men efter flera år av protektionism finns det ljusglimtar i horisonten. EU, USA och Kina har enats om att handel i grunden gagnar den ekonomiska utvecklingen och under det senaste OECD sammanträdet har länderna enats om ett nytt ramverk för internationell handel.

De upptinade handelsrelationerna har också stabiliserat det geopolitiska läget med ett mer aktivt USA som är mer intresserat av omvärlden. Men det har minst sagt varit en skumpig resa, krig- och konfliktnivån har under de senaste 7-8 åren varit hög. Främmande makt har genomfört ett flertal destabiliserande sabotage gentemot Sverige. Flera fientligt inställda aktörer har bland annat via kriminella nätverk testat den svenska infrastrukturen, sett till kraftförsörjning och digital förmåga (internet). Sabotagen har verkat i en gråzon vilket gjort dem svårare att hantera. Även Mölndals stad har påverkats och staden har varit utsatt för sabotage ett antal gånger, bland annat kring stadens IT-infrastruktur.

Förutsättning för Mölndal att möta trenden

Stadens ekonomi är i grunden god men som beskrivits tidigare kommer den stå inför flera större utmaningar framöver. Det kommer krävas en långsiktighet i den finansiella planeringen av staden och koncernens resurser, för att prioritera rätt.

Nyetableringar av företag är inte helt okomplicerat då staden helt enkelt inte har så mycket mark kvar att erbjuda. Att fortsätta arbeta med att förtäta verksamhetsmark blir med andra ord än viktigare. Dock finns det tillgänglig mark hos privata aktörer vilket kan öppna upp för eventuella samarbeten kring nyttjande av mark.

Nyetableringar kan även leda till en ökad trafikmängd vilket med tanke på den begränsade ytan inte är oproblematiskt. Ett annat hinder för nyetableringar särskilt när det kommer till energikrävande industri är tillgången på el, eller snarare att det finns begränsningar (effekt) i det regionala elnätet.

Men staden har i grunden ett starkt och innovativt näringsliv, inte minst visar etableringen av GoCo det. Som ett av Sveriges ledande life science hubbar är GoCo ett lysande exempel på hur offentlig och privat sektor kan driva utvecklingen tillsammans. Staden kommer också att gynnas av den nya järnvägsstationen med nya möjligheter till inpendling från bland annat Borås. De förbättrade förbindelserna kan också locka till sig nya etableringar av kontor för tjänstesektorn, kontor som inte kräver stora industriområden. Dock är USAs handelshinder oroväckande då även företag i Mölndal har börjat se över möjligheterna att flytta ut verksamhet till USA.

Den utveckling som vi sett under de senaste 10 åren med större geopolitiska spänningar och en annan typ av samhällstörande verksamhet (så som beskrivet i scenariot) kommer troligen bestå och riskeras att fördjupas. För att staden och bolagen ska kunna möta utvecklingen blir planeringen av det civila försvaret viktigt. Utgångspunkten ska vara att under minst tre månader kunna hantera en säkerhetspolitisk kris i Europa och Sveriges närområde

som innebär allvarliga störningar i samhällets funktionalitet samt krig under en del av denna tid. För att möjliggöra detta blir det återigen viktigt att kunna samordna resurser och se staden och bolagen som en helhet.

Summering

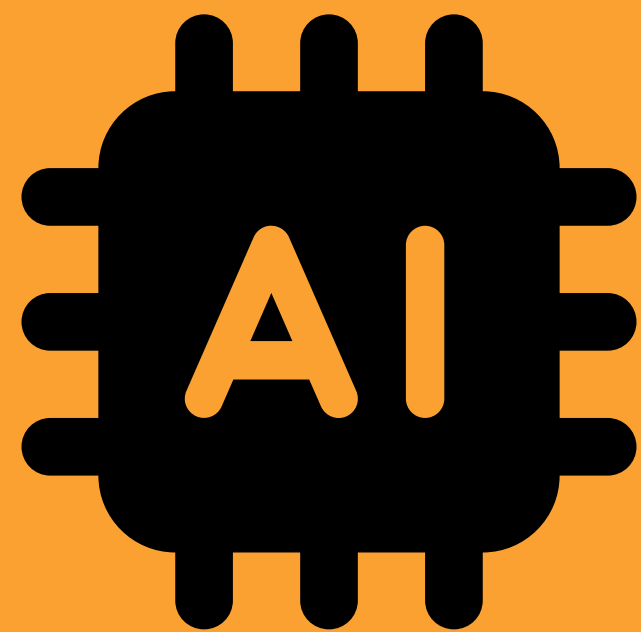
Även om globaliseringen har stannat av och kanske går tillbaka går ändå utbytet och utvecklingen av ny teknologi fram i rasant fart, inte minst AI. Den här teknologiutvecklingen bjuder oss på möjligheter som om vi tar dem tillvara kan hjälpa oss att möta några av de utmaningar som beskrivits tidigare. Vilka möjligheter öppnas upp? Läs mer om det i det kommande kapitlet, Teknikutveckling.



**SOM ETT AV SVERIGES
LEDANDE LIFE SCIENCE
HUBBAR ÄR GOCO ETT
LYSANDE EXEMPEL PÅ
HUR OFFENTLIG OCH
PRIVAT SEKTOR KAN
DRIVA UTVECKLINGEN
TILLSAMMANS.**



Teknikutveckling





***We wont experience 100 years of progress
the 21st century - it will be more like 20.000
years of progress (at todays rate)***

- Ray Kutzwell, framtidsforskare



Vad menar vi med teknik?

Teknikutveckling är en bred term som skulle kunna täcka in allt och lite till. I det här sammanhanget avses framförallt utvecklingen inom AI och mer specifikt generativ AI.

OM DATAN KAN TOLKAS I REALTID AV EN ROBOT SOM HAR SPRÅKMODELLER TILLGÄNGLIGA GER DET ROBOTEN MÖJLIGHETER ATT UTFÖRA UPPGIFTER SOM BARA FÖR ETT ANTAL ÅR SEDAN SKULLE LÅTA SOM SCIENCE FICTION.

Om teknikutveckling

Den här texten är inte skriven av ChatGPT eller Copilot (eller?). För några år sedan skulle den meningen vara helt obegriplig men idag helt naturlig. Utvecklingen av flera olika typer av AI-tjänster har gått fram i ilfart. Idag finns det heller inte speciellt mycket som tyder på att den utvecklingen kommer att stanna upp eller gå tillbaka. AI är här för att stanna och vi kommer på olika sätt att få förhålla oss till det. Flera gigantiska tech bolag i USA driver teknikvecklingen framåt, Nvidia och Microsoft för att nämna ett par. Här har framtagandet av kraftfulla grafikkort och konstruktionen av stora språkmodeller skapat en sällan skådad grund för teknikutveckling.

Tekniken kommer kunna bidra på många olika plan, både för den enskilde och samhället. Användandet av rätt teknik kommer hjälpa oss att tackla utmaningar som hur vi får välfärden att fungera med minskade resurser och en åldrande befolkning. Repetitiva arbetsuppgifter kommer alltmer att ersättas av olika AI-lösningar och resurser frigörs för att användas på andra sätt än idag. För dig som enskild öppnar AI-tekniken potentiellt upp för att du kan fokusera mer på det som känns meningsfullt och givande, en extra hjärna eller din dagliga assistent.

Men finns det då inte risker med så snabba framsteg? Det gör det verkligen. Dels drivs utvecklingen av några få större aktörer och det krävs enorma mängder energi för att träna språkmodellerna. Det finns också tecken på att datan för att träna modellerna håller på att ta slut. Sen finns det också uppenbara risker för ökad spridning av desinformation och påverkansoperationer. Desinformation som i grunden hotar att minska tilliten mellan människor och samhälle. AI underlättar här för statliga eller icke statliga aktörer att på ett billigt sätt skapa spänningar i vårt samhälle. För mer om påverkansoperationer läs, globaliseringskapitlet.

På nationell nivå pågår det flera initiativ kring hur kommunsektorn ska arbeta med och implementera olika AI-lösningar, bland annat via AI-Sweden som fått i uppdrag av regeringen att ta fram en svensk språkmodell som kan användas av bland annat kommuner. Men idag saknas det mycket kunskap kring hur AI fungerar och vad de bästa användningsområdena är och kommer att vara. Hur vi bygger upp den kunskapen och också behåller den kommer vara avgörande för vår förmåga att nyttja tekniken fullt ut. Redan idag finns det exempel på kommuner som har egna språkmodeller som är tränade på kommunspecifika data. När en sådan är på plats öppnas flera möjligheter som ni kan läsa mer om i scenariot

på nästa sida.

Även om det idag är oklart hur AI ska implementeras har olika AI lösningar som till exempel de generativa språkmodellerna funnits ute ett antal år och är egentligen ingenting nytt. Även om grundlösningarna så som Chatgpt eller Google Gemini kommer att fortsätta utvecklas och komma i nya versioner kan det vara värt att stanna upp lite och fundera på vilken typ av teknik generativa AI skulle kunna inkluderas i.

Med hjälp av supersnabbt 5G är det idag möjligt att skicka otroligt mycket data. Om den kan tolkas i realtid av en robot som har språkmodeller tillgängliga ger det roboten möjligheter att utföra uppgifter som bara för ett antal år sedan skulle låta som science fiction. Göra en tre rätters middag? Inga problem! Bädda åt en patient? Går som en dans! Att mer människoliknande robotar kan bli nästa stora tekniksprång är ingen vild gissning. Med andra ord kan det redan idag vara en god idé att börja fundera på hur de skulle kunna användas i kommunal verksamhet. Även om nu den här texten har fokuserat mest på AI kan det vara bra att ha med sig att det rent allmänt går väldigt fort kring teknikutvecklingen inom flera olika branscher där AI blir en accelerator som möjliggör än snabbare utveckling vilket citatet av Ray Kurtzwell belyser.



Mölndal, staden som ligger i teknologisk framkant

Det händer mycket bland landets kommuner kopplat till AI och intern data, en av de som ligger långt framme är Mölndals stad på västkusten. Vi åkte ditt för ett samtal med stadsdirektören

Stadsdirektören Leija Skoglund slår sig ner i det aktivitetsbaserade stadshuset på Göteborgsvägen. Hon ser glad och avslappnad ut. Innan jag får komma in på intervju har stadens stadshusrobot tagit mina uppgifter och gett mig ett tillfälligt passerkort. Det är en Tesla optimus gen 4.

-Vad skulle du vilja lyfta fram lite extra där ni ligger i teknisk framkant?

Leija tar sats och börjar prata.

- Till att börja med, det har inte varit någon enkel resa direkt och många viktiga beslut har tagits på vägen av mina företrädare. Jag vill stryka under att det här inte händer över en natt utan det är en långsiktig utveckling. Men jag skulle vilja påstå att få av Sveriges kommuner idag har så bra koll på sin interna och externa data som vi. Detta gör att vi kan dela resurser mellan förvaltningarna på ett helt annat sätt än för 5 år sedan. Leija drar lite på orden och säger sedan med eftertryck.

- AI plattformen som vi har idag... Om du skulle visat den för stadsdirektören på 2020-talet, hon skulle blivit grön av avund! Den gör det verkligen möjligt att analysera vår data på sätt som vi själva inte ens tänkt på. Till exempel har behovet av enskilda verksamhetssystem i princip försvunnit vilket sparar en hel del pengar.



Hon utvecklar - Vår politiska ledning har möjliggjort att informationsutbyte kan ske över nämnderna, helt i linje med Digitaliseringsstrategin som antogs 2024 där vi bestämde att vår kommun ska arbeta med gemensamma prioriteringar för att i förlängningen på bästa sätt finnas till för våra invånare.

Innan intervjun avslutas frågar jag Leija en sista fråga. Vilka är utmaningar framöver för staden kopplat till teknologiutveckling?

Det har ju hänt otroligt mycket på kvantdatarsidan. Möjligheterna och riskerna det öppnar upp, det går knappt att föreställa sig men där hoppas jag på mer nationell styrning!



Scenario

Förutsättning för Mölndal att möta trenden

Scenariot som du nyss läste lät ju trevligt ändå! Hur står vi då rustade kring utvecklingen när vi väljer att fokusera på digitalisering? Har vi rätt förutsättningar att ta tillvara på möjligheterna som beskrivs i scenariot?

Till att börja med behöver stadens IT-miljö vara framtidssäkrad, vilket innebär att vi inte bara anpassar oss till dagens behov utan har en anpassningsbar, skalbar miljö med modern infrastruktur för att kunna realisera verksamheternas behov av digitalisering och omställning. Nya kompetenser behöver också komma in, antingen via nyanställningar eller genom omprioriteringar av befintliga.

För att beskriva hur vi behöver arbeta med vår data, måste vi säkerställa att den delas effektivt mellan olika förvaltningsgränser. Detta innebär att vi måste ha robusta system och processer på plats för att hantera och analysera data i realtid. Om vi står stilla i vår organisation finns det en risk att möjligheterna som beskrivs går förlorade. Vi måste också vara medvetna om de risker som följer med teknikutveckling, såsom desinformation och maskiner som formar våra värderingar. Men staden som organisation behöver ha en tilltro till tekniken och kunna lita på den. Det är också viktigt att vi tänker utanför boxen och inte bara tänker att AI är lika med chatGPT.

För att möta framtida trender måste vi göra vår läxa redan nu och vara modiga. Vi måste investera i vår tekniska miljö både ekonomiskt och personellt för att säkerställa att den möter framtidens krav på nya arbetssätt. Med rätt förberedelser kan vi inte bara följa med i teknikutvecklingen utan även leda den. Ett mer innovativt arbetssätt kommer vara en förutsättning för att ta vara på de möjligheter som ges. Under hösten 2024 blev det också klart att staden kommer vara en aktör i AI Sveriges arbete med att ta fram AI-assistenten Svea för offentlig sektor och för att nyttja assistenten fullt ut kommer just innovativa arbetssätt vara av avgörande betydelse.

Även om vi behöver ta en del investeringar själva kommer det också att vara viktigt att ingå i olika samarbeten för att dela på både kostnader och kompetenser som kommer att behövas för att nyttja AI-tekniken fullt ut. GR-samarbetet kring delning av AI-kompetenser är ett bra exempel där staden fortsatt behöver vara en aktiv part.

Summering

Stora utmaningar men där det finns en hel del lösningar kopplat till bland annat AI. Oavsett om vi pratar AI eller andra tekniska lösningar så behöver vi gå in i en längre och intensiv samhällsomställning för att möta de beskrivna utmaningarna. Finns det risker med att omställningen går för fort? Hur påverkas våra värderingar och finns det risk för ökad polarisering? Läs mer i det avslutande kapitlet, värderingsförändringar.



Värderingsförändringar



Om värderingsförändringar

Som de tidigare trenderna har visat på så befinner vi oss i en tid av omfattande omställningsprocesser för att möta århundradets samhällsutmaningar. Det kommer få betydelse för våra värderingar.

Sverige är ett av de mest individualiserade länderna i världen, och utrymmet för individuell handlingsfrihet och individens egenmakt har kontinuerligt ökat. 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.

Trots att de svenska värderingarna i grunden är väl lämpade för större förändringar är det viktigt att komma ihåg att större förändringar kan skapa slitningar inom befolkningen. Samtidigt som allt fler är medvetna om förändringsbehovet, väcks också ett motstånd och misstro hos olika grupper i samhället. När människor

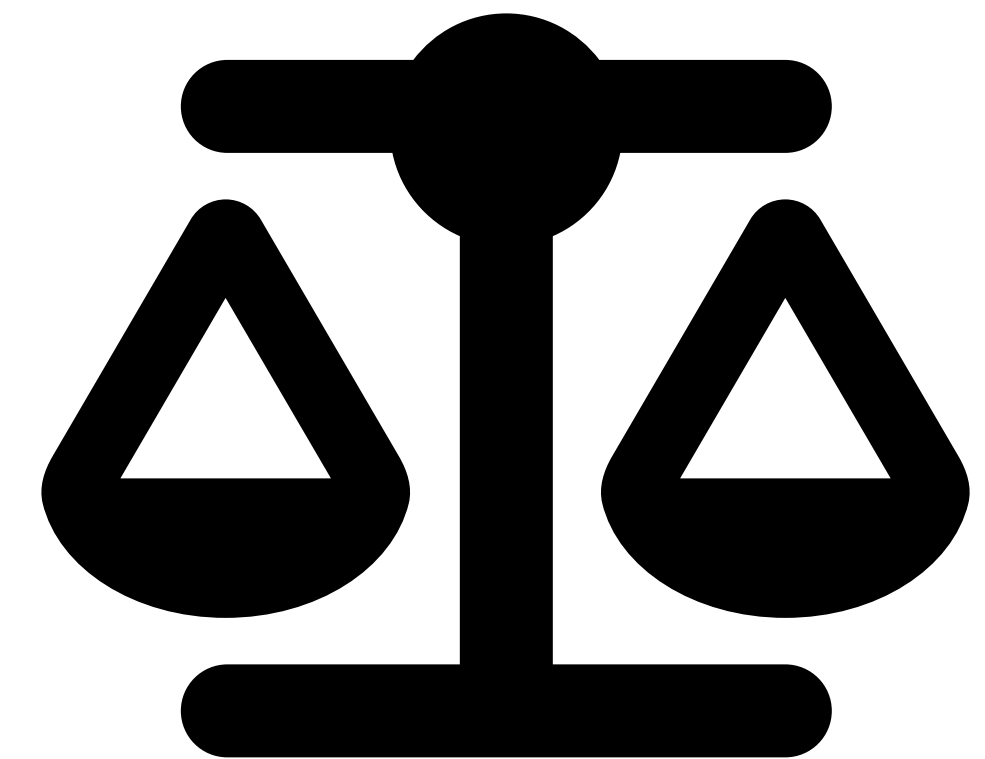
inte anser att deras röster och perspektiv får gehör i det politiska samtalet kan tvivel mot samhällets institutioner och dess företrädare uppstå. Det är viktigt att ha förståelse för att samhällsvärderingar på makronivå tenderar att förändras långsamt vilket kan skapa motsättningar. Det behöver heller inte bara vara en oro kring att inte bli lyssnad på. Vissa grupper riskerar även att drabbas mer av de konsekvenser som lösningarna till samhällsutmaningarna leder till.

För att ta oss an stora utvecklingsområden som klimatfrågan, välfärden och gemensam säkerhet behöver vi stärka vår kollektiva förmåga att driva utveckling och samtidigt ta hänsyn till den oro och misstro som återfinns hos grupper i samhället. Sådana "kollektiva ledaregenskaper" behöver utvecklas och tillämpas på såväl EU och nationell nivå som lokal och regional nivå. Med andra ord är det viktigt att involvera medborgarna i den kommande samhällsomställningen. Annars riskerar vi att spä på polarisering och utanförskap, vilket i sig kan bromsa de nödvändiga förändringarna vi står inför.

Som sagt förändras värderingar på en övergripande samhällsnivå generellt långsamt och 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

Just tillit är en grundläggande komponent för att lyckas med den samhällsomvandling vi står inför. Tillit fungerar som samhällskittet som håller samman olika grupper och möjliggör konstruktiv dialog och samarbete. För att stärka tilliten mellan invånare och institutioner behövs inkluderande processer och transparent kommunikation på alla nivåer i samhället. När människor känner att deras röster blir hörda och att deras perspektiv värderas, ökar deras förtroende för samhällets institutioner och viljan att delta i gemensamma ansträngningar. Genom att fokusera på att bygga och bevara tilliten kan vi bättre hantera värderingsförändringar och säkerställa att omställningen sker på ett sätt som involverar och gagnar alla.



Vad lägger du i vågskålen?

Scenario

"En lördagsförmiddag i början av 2030-talet samlas Kållereds invånare för en ny dialog om områdets utveckling, och atmosfären är både engagerad och inkluderande. Politiker och tjänstepersoner är på plats, precis som vid tidigare tillfällen, för att lyssna och samtala med nya och återkommande deltagare. År av dialoger har byggt en genuin känsla av delaktighet, där invånarnas behov och idéer har format verkliga förändringar där lösningar fungerar för hela variationen invånare som bor här.

Invånarna ser tillbaka på hur dessa möten har lett till konkreta förbättringar, med utveckling både digitalt och i det fysiska stadsrummet. Flera uppskattar de digitala tjänster som nu gör det lätt att komma i kontakt med kommunen och snabbt få hjälp med att hitta lösningar på vardagens olika utmaningar, medan andra lyfter hur värdefullt det är att tjänstepersoner och politiker är närvarande och tillgängliga i området. "Alla ska ju med! Så det är klart att vi gör det bästa vi kan av det vi har och delar", kommenterar en nämndordförande.

Under samtalet väcks nya idéer om hur Kållereds centrum kan utvecklas vidare som den levande mötesplats det är för alla åldrar, där invånarna enkelt kan ta del av välfärdstjänster, utbildning, föreningsliv, kultur och arbetstillfällen. Dialogen har blivit en självklar del av Kållereds, och invånarna känner en stark tillit till att kommunen lyssnar och agerar. Tillsammans ser de fram emot att fortsätta skapa en inkluderande och hållbar utveckling för alla."



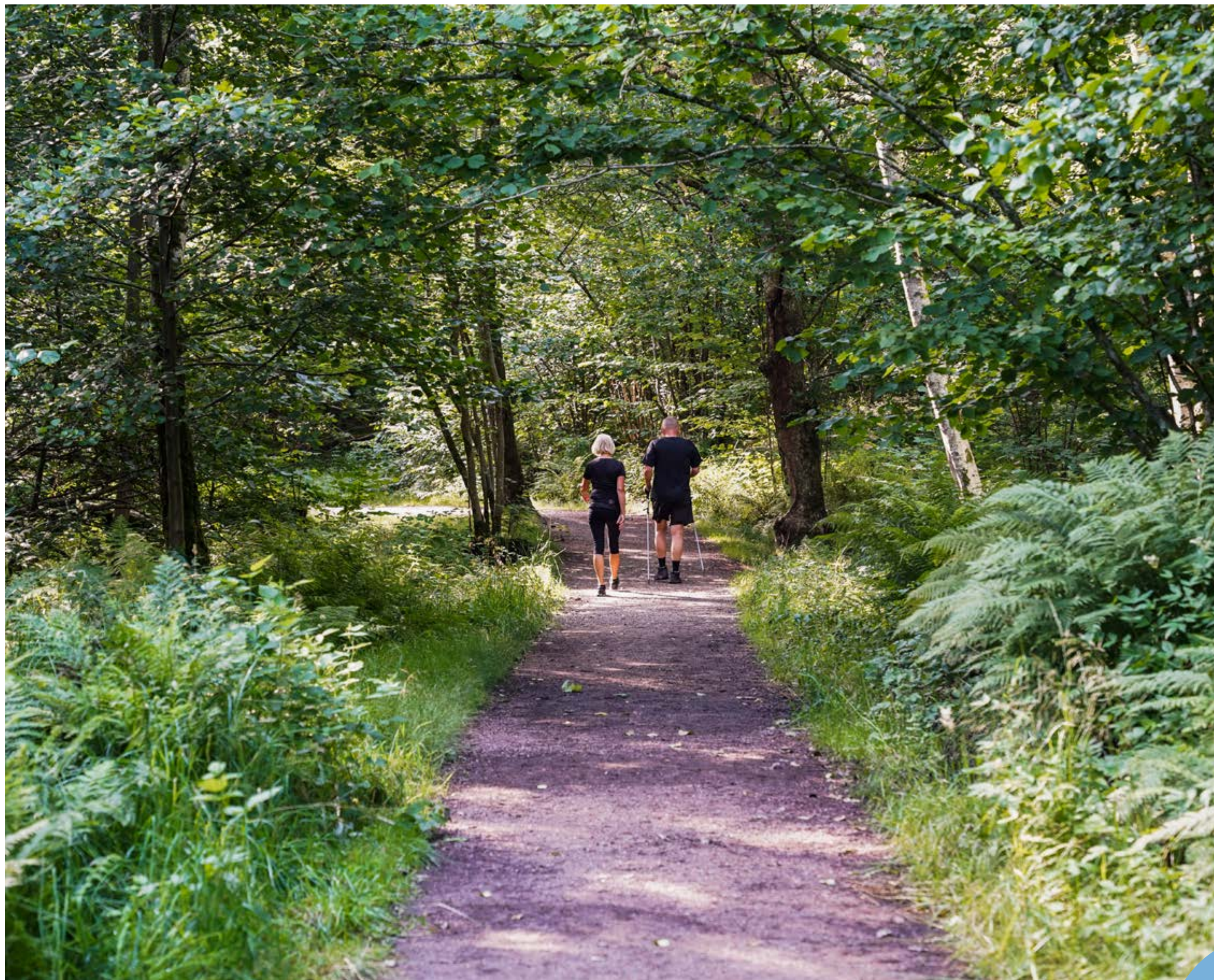
Förutsättning för Mölndal att möta trenden

I scenariot ovan lyckas staden få med sig sina invånare i en dialog kring hur deras lokalsamhälle kan utvecklas utifrån deras behov. Det är ett positivt med ganska utmanande scenario. Men vad kommer vi behöva tänka på mer för att det helt eller delvis ska slå in?

Som beskrivet ovan finns det risker med att förändringar går för fort och att invånarna inte känner sig involverade. Staden kommer behöva arbeta vidare med att fånga upp invånarnas grundläggande behov. Verktygslådan med arbetssätt som uppmuntrar detta behöver utvecklas. Ett exempel på metoder i detta sammanhang är tjänstedesign som staden kontinuerligt erbjuder utbildningar i. Verktygen kan i sin tur underlätta att ha en kontinuerlig dialog med de vi är till för samt involvera dem mer. Dialogen hjälper oss att förstå behoven och invånarna kan vara med att formulera problemen. På det här sättet stärks succesivt tilliten mellan invånarna och staden och chansen ökar att vi väljer rätt typ av insatser.

Sen gäller det såklart för organisationen att vara överens om behovet och att det sen styr kring hur vi strategisk samordnar oss. Rent organisatorisk om det här ska fungera, kommer det bli än viktigare att se stadens organisation som en helhet där resurser kan delas mellan olika förvaltningar. Som beskrivits tidigare kommer just resurserna att vara begränsade. För att lyckas behöver vi också arbeta mer med ägarskap, ansvar och roller. Det handlar om att ta ägarskap för processer och att utveckla gemensamma arbetssätt över förvaltningsgränserna, där resurser kan delas. Det kommer också vara avgörande att kompetensen utvecklas löpande och att den kan matcha rätt behov. Behov som imorgon kan vara ett annat än idag.

Genom att tänka innovativt och använda våra resurser på ett smartare sätt kan vi tillsammans skapa en hållbar och inkluderande framtid för alla som bor och verkar i Mölndal.



Analys och slutsats



Analys

Vi kan konstatera efter att ha läst igenom ovan beskrivna megatrender att vi står inför inte bara en utan flera stora samhällsutmaningar. Vi har en åldrande befolkning där också de sjunkande födelsetalen skapar flera utmaningar för vårt samhälle. Vår befolkning måste i sin tur hantera de accelererande klimatförändringarna. Förändringar som gör att vi löpande behöver anpassa vårt samhälle på olika sätt. Att både hantera en åldrande befolkning och göra större klimatanpassningsåtgärder kommer även kräva större resurser än tidigare.

Historiskt har vi kunnat räkna med att ekonomin kommer växa, löpande och stabilt och rent geopolitiskt har det varit relativt lugnt. Som globaliseringskapitlet visar är det en hel del som tyder på att så inte kommer vara fallet framöver. Resurserna riskerar att vara begränsade i ett mycket skört geopolitiskt läge.

Det finns som tur är mycket som talar för att det också finns lösningar på flera av utmaningarna. Teknikvecklingen går fort inte minst inom AI. Att vi verkligen nyttjar de möjligheter tekniken ger kommer vara en förutsättning för att vi ska kunna hantera beskrivna utmaningar.

Men när samhället är inne i en stor omställning kommer det bli extra viktigt att vi har med oss våra medborgare. Dialog och transparens blir nyckelord att ha med sig i omställningen.



Dialog och transparens blir nyckelord att ta med sig i omställningen.

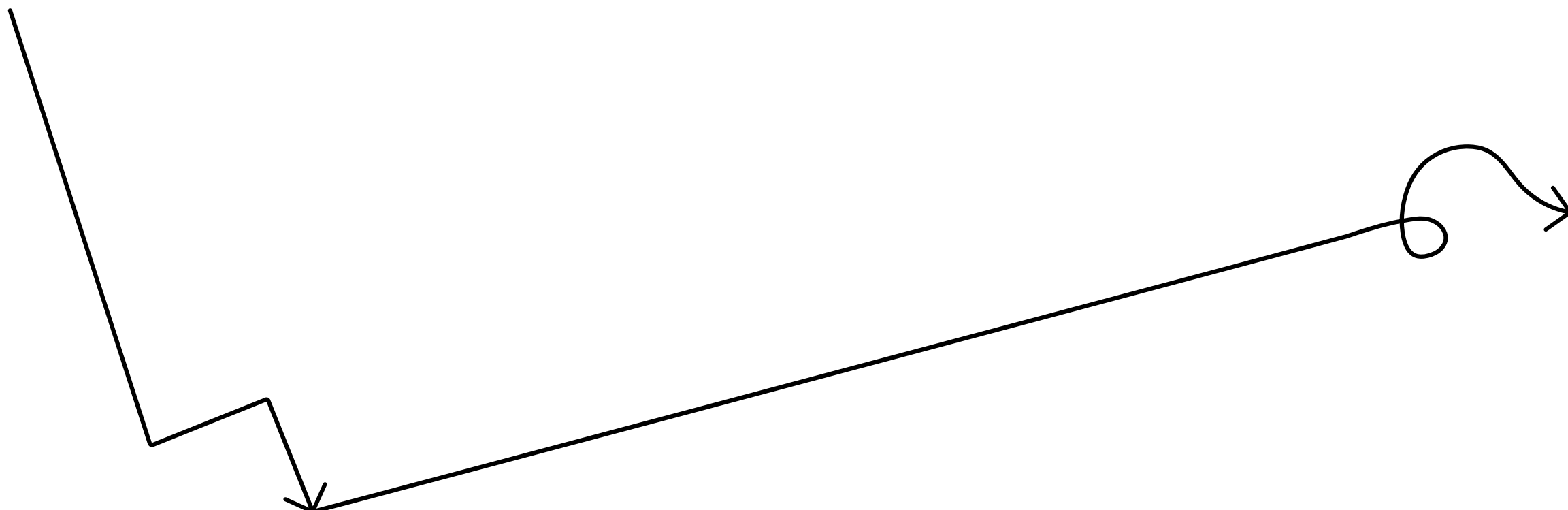


Slutsats

Det kommer bli viktigt att arbeta aktivt med befintliga strategier så långt det går och stärka transparensen och tilliten mellan medborgare och kommun. Att utveckla den analytiska förmågan och satsa på insatser som vi vet ger effekt utifrån invånarnas grundläggande behov blir också centralt.

Det är dock inte tillräckligt utan vi kommer även att behöva arbeta på nya, innovativa sätt. Att stärka arbetssättet kring hur vi arbetar med innovation kommer bli avgörande på lite längre sikt för att möta de utmaningar vi står inför.

Vi måste även bli bättre på samverkan där det verkligen gör skillnad. Att se vår organisation som ett gemensamt system där lösningar som sträcker sig över flera verksamhetsområden och som nyttjar gemensamma resurser kommer bli avgörande.



Egen reflektion

Vika tankar får du är du läser?

Hur tror du att trenderna påverkar din verksamhet?

Hur går snacket på din förvaltning eller bolag?

Vilka frågor är prioriterade att arbeta med under året kopplat till trenderna?

Källor



Demografisk utveckling

[SCB, Befolkningsstatistik](#)

[Mölndals stad, befolkningsprognos](#)

[Nyhetsmagasinet Fokus, För få barn föds – vad blir konsekvenserna?](#) (2024-09-10)

[Migrationsverket.se](#)



Klimatförändringar

[Copernicus: Summer 2024 – Hottest on record globally and for Europe.](#) (2024-09-06)

[Sommaren 2024 varmaste som uppmätts, SVT nyheter](#) (2024-09-06)

[SKR \(2023\) Vägval för framtiden 5, en spaning mot år 2035](#)

[Regeringens klimatpolitik](#)



Globalisering

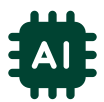
[SKR \(2023\) Vägval för framtiden 5, en spaning mot år 2035](#)

[Esams trend- och omvärldsanalys](#)

[Affärsvärlden, Kinas skuldproblem är en västanfläkt mot vår industrikris,](#) (2024-09-20)

[Affärsvärlden, Inflationen sover bara,](#) (2021-02-14)

[Podden Marknaden](#)



Teknisk utveckling

[Amy Webb, Hype or hope for our AI future?](#) (2024-01-24)

[AI Sweden, En gemensam digital assistent för offentlig sektor,](#) (2024-12-03)

[SKR \(2023\) Vägval för framtiden 5, en spaning mot år 2035](#)

[SvD, Alltmer tyder på att AI riskerar att kollapsa](#) (2024-09-20)



Värderingsförändringar

[SKR \(2023\) Vägval för framtiden 5, en spaning mot år 2035](#)

[Esams trend- och omvärldsanalys](#) (2024)

[Helsingsborgs trend- och omvärldsanalys](#)

