

# Utblick 2025 - På okänd mark

Carl Heath  
Senior Forskare  
RISE - Research Institutes of Sweden

## Förord

Med denna rapport - *Utblick 2025 - På okänd mark*, framtagen inom ramen för Kommunledningspartnerskapet LOFT, presenteras partnerskapets femte framtidsrapport, som syftar till att stödja kommunernas arbete med att navigera i en alltmer komplex omvärld. Titeln speglar den nya verklighet som Sveriges kommuner nu möter - en tid där tidigare kartor och kompassriktningar inte längre ger tillräcklig vägledning, och där vi tillsammans måste hitta nya sätt att orientera oss i ett förändrat landskap.

Rapporten är resultatet av ett systematiskt framsynsarbete där vi har analyserat globala trender, nationella förutsättningar och lokala utmaningar. Genom analyser och samtal med kommunledningar, experter och praktiker, samt med insikter från andra verksamheters arbete med strategisk utblick och framsyn, har vi identifierat sex centrala övergripande trender som kommer att påverka kommunernas arbete från 2025 och framåt. Dessa trender - från en fragmenterad värld till behovet av resilienta samhällen - formar tillsammans en bild av de möjligheter och utmaningar som väntar. I årets rapport har vi lagt särskild vikt vid att belysa hur olika samhällsområden påverkas av och samspelar med varandra. Vi ser hur en trippel omställning av klimatförändringar, teknologisk utveckling och demografiska skiften skapar nya förutsättningar för kommunernas arbete inom allt från socialtjänst till samhällsplanering. Samtidigt blir det allt tydligare att framtidens utmaningar kräver helhetssyn, samverkan och strategiskt ledarskap.

När vi nu rör oss på okänd mark hoppas vi att *Utblick 2025* kan tjäna som ett strategiskt verktyg för kommunledningar i deras pågående strategiarbete. Rapporten erbjuder inte bara analys och insikter, utan också konkreta verktyg och rekommendationer för hur kommunerna kan stärka sin förmåga att möta framtiden.

Jag vill rikta ett särskilt tack till alla som bidragit till rapportens tillkomst. Ett speciellt tack går till kollegorna Anders Wikström vid Mälardalens Universitet och Amanda Sundberg på RISE, till kommunledningarna i LOFT-partnerskapet, samt deltagare i alla pågående utbildningar och initiativ som pågår i LOFT, vars erfarenheter och insikter har varit avgörande för arbetets genomförande. Tack också till mina övriga kollegor på RISE och vid Göteborgs Universitet som bidragit med värdefull expertis och till alla tjänstepersoner, forskare och experter som generöst delat med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Era bidrag har varit ovärderliga i arbetet med att skapa en rapport som speglar både dagens realiteter och morgondagens möjligheter.

Göteborg, november 2024

Carl Heath  
Senior forskare  
RISE Research Institutes of Sweden

# 1. Bilder av framtiden

## 1.1 Inledning och bakgrund

Inom kommunledningspartnerskapet LOFT har vi nu gjort en utblick under fem år. För varje år har framtiden syntts allt mer svår att tyda, när osäkerheter i vår samtid har ökat, samtidigt som dystrare tider gått oss till mötes. Det är naturligt omöjligt att förutsäga framtiden. I närtid har allt för många saker visat på just detta. Vem hade kunnat förutse att Nordkoreansk trupp nu är i krig i Europa? Eller att den gröna omställningen i norra Sverige skulle utsättas för stora prövningar när företaget Northvolt försatts i rekonstruktion. Eller för den delen hur AI-utvecklingen på kort tid har fullkomligt förändrat förutsättningarna för bedömning av kunskap i skolan. Denna rapport syftar alltså inte till att förklara framtiden, utan snarare att beskriva samtida trender som samtida berättelser att ta fasta på, för att kunna navigera i en tid av ökad komplexitet. Det vi däremot kan veta, är att den svenska kommunsektorn står inför fortsatta genomgripande förändringar och nya utmaningar. De närmaste åren från 2025 och framåt kommer att spela en stor roll för kommunernas förmåga att upprätthålla och utveckla välfärden.

Rapportens analyser grundar sig i ett arbete med att kartlägga och bättre förstå den pågående utveckling och de samhällstrender som påverkar kommunernas verksamhet. Genom ett systematiskt arbete i att ta del av studier av såväl internationella som nationella arbeten inom framsyn och trender, samt genom samtal och aktivt deltagande tillsammans med kommunledningar och personal inom ramen för kommunledningspartnerskapet LOFT, har vi det vi uppfattar som de mest betydelsefulla förändringskrafterna som formar kommunernas arbete under de kommande åren.

En central insikt från analysarbetet är att kommunernas utmaningar blir allt mer sammankopplade och komplexa. Det går inte längre att behandla frågor som klimatomställning, demografisk utveckling eller digitalisering som helt separata områden. Istället ser vi hur olika utvecklingstendenser vävs samman och skapar nya förutsättningar som kräver en ökad grad av helhetssyn och systemtänkande från kommunernas sida.

Särskilt betydelsefullt är att förstå hur globala trender tar sig uttryck i en svensk kommunal kontext. Vår analys visar att även till synes avlägsna globala skeenden kan få mycket konkreta konsekvenser för kommunernas dagliga verksamhet och långsiktiga utvecklingsmöjligheter. Detta ställer nya krav på kommunernas omvärldsbevakning och strategiska planering. Genom vårt analysarbete har vi identifierat sex centrala makrotrender som vi bedömer vara särskilt betydelsefulla för kommunernas utveckling från 2025 och framåt. Trenderna representerar olika aspekter av den samhällsomvandling som nu pågår, från förändrade globala maktrelationer till den accelererande teknologiska utvecklingen. Tillsammans skapar de ett komplext förändringstryck som kommunerna måste hantera, samtidigt som de upprätthåller och utvecklar sina kärnverksamheter.

I rapporten presenterar vi de sex trenderna och deras konsekvenser för kommunernas arbete på ett sätt som ska vara både analytiskt stringent och praktiskt användbart. Ambitionen är att ge kommunala beslutsfattare och tjänstepersoner ett kunskapsunderlag som kan ligga till grund för strategiska beslut och konkreta handlingsplaner. Vi belyser såväl utmaningar som möjligheter och pekar på vägar framåt för kommuner med olika förutsättningar och behov. Rapporten bygger vidare på de insikter och erfarenheter som genererats genom tidigare "utblickar" från Kommunledningspartnerskapet LOFT genom åren, men med ett särskilt fokus på

de accelererande förändringar som präglar vår samtid. Varje år sker en kursändring, som årets rapport bygger vidare på.

## 1.2 Sveriges kommuner i en föränderlig värld

Det kommunala uppdraget har alltid präglats av breda ansvarsområden, men omfattningen och komplexiteten i uppdraget har ökat betydligt över tid. Kommunerna förväntas nu inte bara leverera välfärdstjänster av hög kvalitet, utan också vara drivande i samhällsomställningen mot ökad hållbarhet. De ska hantera klimatförändringarnas effekter, dra nytta av digitaliseringen, möta demografiska utmaningar och samtidigt upprätthålla en robust samhällsservice även under kris och krig. Det hela sker i en kontext där resurserna ofta är begränsade och där förväntningarna från medborgare och andra aktörer kontinuerligt ökar.

Särskilt utmanande är den demografiska utvecklingen, som på många håll skapar ett växande gap mellan behov och resurser. Medan vissa kommuner upplever en stark befolkningstillväxt, kämpar andra med vikande befolkningsunderlag och en åldrande befolkning. Ett antal kommuner brottas i sin tur med en förändrad demografisk struktur vid olika tider på året som en konsekvens av säsongsturism. Utvecklingen ställer olika men lika krävande krav på kommunernas förmåga att anpassa och utveckla sin verksamhet. I tillväxtkommuner handlar utmaningarna ofta om att bygga ut kapacitet och infrastruktur tillräckligt snabbt, medan kommuner med vikande befolkning måste hitta nya sätt att upprätthålla service och livskraft med minskande resurser.

Den teknologiska utvecklingen skapar samtidigt nya möjligheter för såväl innovation som effektivisering av kommunal verksamhet. I detta ställs högre krav på kommuners förmåga till ett tvåhånt ledarskap. Det innebär att kommunen behöver kunna omhänderta och förvalta rådande organisation och åstadkomma effektiviseringar, samtidigt som man har organisation, förmåga och kapacitet att göra det man aldrig gjort förut, genom innovationsinitiativ. Digitalisering, och över senare år artificiell intelligens, banar väg för nya arbetssätt och tjänster, men ställer samtidigt också krav på kommunernas förmåga att hantera digital transformation och säkerställa att utvecklingen kommer alla medborgare till del. Såväl tekniska som organisatoriska och etiska utmaningar måste i detta sammanhang hanteras på ett ansvarsfullt sätt. Ett framåtblickande ledarskaps med förmåga att hantera omställning under osäkerhet är en förutsättning.

Klimatförändringarna påverkar i allt högre grad kommunernas kortsiktiga och långsiktiga planering och verksamhetsutveckling. Det handlar både om att bidra till minskade utsläpp genom omställning av kommunal verksamhet och infrastruktur, och om att anpassa samhället till ett förändrat klimat. Kommunerna har en nyckelroll i klimatomställningen genom sitt ansvar för samhällsplanering, infrastruktur och många andra områden som påverkar människors möjligheter att leva klimatsmart.

Svenska kommuner har historiskt visat betydande förmåga till anpassning och förnyelse. Över decennier har kommuner stått inför utmanande prövningar. Förmågan till omställning kommer att sättas på särskilt hårda prov under de kommande åren. Det ser inte ut att räcka med gradvisa anpassningar längre. Många kommuner behöver genomföra mer genomgripande förändringar i sitt sätt att organisera och bedriva verksamhet. Detta inkluderar utveckling av nya samarbetsformer, såväl mellan kommuner som med andra samhällsaktörer, och nya sätt att mobilisera och använda tillgängliga resurser. Kommuners förmåga till samverkan blir avgörande för att möta allt mer komplex omställning.

En särskild utmaning ligger i att hantera den ökade osäkerheten i omvärlden. Geopolitiska spänningar, ekonomisk instabilitet och snabba teknologiska skiften gör det allt svårare att planera långsiktigt. Tidigare förhållningssätt till långsiktig planering måste omprövas i takt med att osäkerheten ökar. Samtidigt ökar behovet av långsiktig planering för att hantera strukturella utmaningar som klimatanpassning och demografisk utveckling. Denna paradox ställer nya krav på kommunernas förmåga att kombinera långsiktig strategisk planering med flexibilitet och anpassningsförmåga på både kort och på lång sikt.

Kommunernas roll som demokratisk arena och garant för lokal självstyrelse blir också allt viktigare för att säkerställa en hög grad av tillit i samhället, och för att bidra till att begränsa polariseringens negativa konsekvenser. Det handlar om att utveckla former för medborgarengagemang och demokratiskt deltagande som är anpassade till dagens samhälle, samtidigt som grundläggande demokratiska värden och processer värnas. Detta är särskilt viktigt i en tid då desinformation, informationspåverkan och andra demokratiska hot blir alltmer sofistikerade.

## 1.3 Sex trender som formar samtiden

I Utblick 2025 har vi identifierat sex centrala trender som formar samtid och framtid, och som vi bedömer har särskilt stor betydelse för svenska kommuners utveckling från 2025 och framåt. De sex trenderna är djupt sammanflätade och påverkar varandra på komplexa sätt. Det förutsätter ett systemiskt förhållningssätt i kommuners strategiska arbete.

### 1.3.1 En fragmenterad värld

Den första och kanske mest genomgripande trenden handlar om hur den globala världsordningen genomgår fundamentala förändringar. Vi ser en tydlig förskjutning från en tidigare regelbaserad världsordning som tar sin utgångspunkt i den Westfaliska freden 1648 och Bretton Woodsavtalen efter andra världskriget, till en mer komplex och fragmenterad världsordning där ett antal större stater som Kina och Ryssland inte längre godtar den tidigare ordningen. Denna förändring är fundamental, och påverkar Sveriges kommuner på flera nivåer, från näringslivsutveckling till kompetensförsörjning.

I en ny världsordning utmanas tidigare föreställningar om internationellt samarbete och global integration. Tidigare strukturer och institutioner som garanterade stabilitet gradvis försvagas. Istället har vi klivit in i en era av vad som kan beskrivas som en ledarlös värld, där ingen enskild nation eller allians längre kan, eller vill, ta det globala ledarskap som behövs för att hantera samtidens utmaningar. Frånvaron av globalt ledarskap innebär också att globala konflikter tenderar att bli långvariga och svårlösta. Kriget i Ukraina riskerar att under mycket lång tid omforma Europas säkerhetsarkitektur, medan spänningarna i Mellanöstern och ökad rivalitet mellan stormakter bidrar till en osäker omvärld. För svenska kommuner innebär detta en ny verklighet där globala skeenden allt snabbare får konsekvenser på lokal nivå och där samverkan och beredskap blir allt viktigare. Det uppstår också behov av att ompröva tidigare strategier för internationalisering och utveckling.

Särskilt betydelsefullt är det fördjupade nordiska och europeiska samarbetet, som får ökad strategisk vikt när de globala handelssystemen blir mer osäkra. Kommuner behöver utveckla sin förmåga att verka i denna nya kontext, där regional samverkan och lokala styrkor blir allt viktigare för att säkra utveckling och välförhållanden.

Den regelbaserade världsordningens nedmontering, Rysslands invasion av Ukraina, Kinas alltmer totalitära, nationalistiska och slutna styre och samarbetet mellan "de fyras gäng" (Kina, Ryssland, Iran och Nordkorea) har både direkta och långsiktiga konsekvenser för svenska kommuner. På kort sikt har det försämrade säkerhetspolitiska läget lett till en återuppbyggnad av det civila försvaret, vilket innebär att kommuner skyndsamt måste hantera frågor som försörjningsberedskap, ökad säkerhet av kritisk infrastruktur, utveckling av skyddsrum, utrymning och inkvartering. Detta ställer krav på kommunerna att ibland behöva väga kortsiktiga lokala vinster mot nationella säkerhetsintressen, där det senare måste prioriteras även när uttryckliga statliga direktiv saknas. Vidare påverkas kommunerna av ökade säkerhetsrisker, särskilt när det gäller cybersäkerhet, informationspåverkan och hybrida hot. Lokalpolitiker och diasporagrupper är exempel på aktörer som riskerar att i högre grad utsättas för påtryckningar eller spionage från främmande makt, något som direkt utgör ett hot mot den lokala demokratin. Utöver de externa hoten står svenska kommuner också inför ökade risker kopplade till social sammanhållning och lokala konflikter. Polarisering och minskad tillit till institutioner, delvis förstärkta av desinformation och informationspåverkan, är företeelser som kräver särskild uppmärksamhet. Kommuner har en avgörande roll som demokratiska arenor och måste arbeta aktivt för att skapa plattformar för dialog och delaktighet, samtidigt som de skyddar sig mot påverkan som kan undergräva förtroendet för lokala och nationella beslutsprocesser. Att agera i en värld utan ledarskap kräver både flexibilitet och långsiktighet. Kommuner måste utveckla sin förmåga att tidigt identifiera globala trender och anpassa sig till en alltmer oförutsägbar verklighet. Erfarenheterna från hanteringen av covid-19-pandemin visar dock att kommunernas omställningsförmåga ofta är större än vad man kanske tror, något som inger hopp inför framtida kriser och eventuella krigssituationer.

### 1.3.2 Trippel omställning

Den trippla omställningen, som omfattar klimatomställning, digital transformation och samhällstransformation, är en komplex och sammanlänkad global trend som påverkar samhället på flera nivåer, inklusive kommuner. Dessa tre aspekter av omställning är tätt sammanflätade och driver varandra framåt, vilket skapar nya utmaningar och möjligheter för samhällets ledning och styrning.

Klimatomställningen är en central drivkraft i denna trippla omställning, där samhället måste anpassa sig för att möta de eskalerande klimatförändringarna och uppfylla Agenda 2030. Detta kräver omfattande åtgärder och en omställning av samhällets alla sektorer, inklusive energi, transport och industri. Samtidigt spelar den digitala transformationen en avgörande roll i att möjliggöra och accelerera klimatomställningen<sup>1</sup>. Avancerad teknik som artificiell intelligens, 6G och kvantteknologi är viktiga för att klara en hållbar omställning.

Samhällstransformationen är både en konsekvens av och en förutsättning för klimat- och digital omställning. Den innebär en grundläggande förändring i hur samhället organiseras, styrs och fungerar för att möta nya behov och utmaningar. Detta inkluderar förändringar i arbetsliv, utbildningssystem och samhällsstrukturer för att anpassa sig till en mer digitaliserad och klimatmedveten värld.

För kommuner innebär den trippla omställningen både utmaningar och möjligheter. Klimatomställningen kräver att kommuner tar en aktiv roll i att minska utsläpp och anpassa sig till klimatförändringar genom åtgärder inom fysisk planering, transportplanering och energieffektivisering. Den digitala transformationen ställer krav på kommuner att utveckla sin digitala infrastruktur och kompetens för att kunna erbjuda effektiva och moderna tjänster till medborgarna. Samhällstransformationen innebär att kommuner måste ompröva sina roller och arbetssätt för att möta nya förväntningar och behov från medborgare och näringsliv.

För att hantera denna trippla omställning behöver kommuner utveckla nya former av ledarskap och styrning som kan hantera komplexiteten och samspelet mellan dessa olika aspekter. Det inkluderar allt från nya samverkansformer till förändrade demokratiska processer och nya sätt att engagera medborgare i samhällsutvecklingen. Det handlar också om att skapa helhetssyn, främja tvärsektorielt samarbete och utveckla förmågan att leda med systemperspektiv. Kommuner behöver också stärka sin kapacitet för innovation och förnyelse, samt utveckla nya kompetenser inom områden som hållbarhet, digitalisering och samhällsutveckling.

### 1.3.3 Ett samhälle i flera hastigheter

I Sverige pågår en utveckling som kan beskrivas som ett samhälle med flera hastigheter, där olika delar av landet och olika samhällsgrupper drar nytta av samhällsutveckling i olika takt och riktning. Denna trend har flera dimensioner och påverkar relationen mellan stad och land, olika åldersgrupper samt olika regioner i landet. En tydlig aspekt av denna trend är den pågående urbaniseringen och centraliseringen. Storstadsregionerna växer befolkningsmässigt, medan glesbygden på flera håll avfolkas. Det riskerar dra isär samhället, med växande storstadsregioner på ena sidan och glesbygdsområden under avfolkning på den andra. Etableringen av ny industri för att möta den gröna omställningen har skapat ytterligare en dynamik, där vissa samhällen ökar hastigheten från en tidigare låg nivå, vilket ställer stora krav på omställningsförmåga. Konsekvenserna av denna utveckling är omfattande och mångfacetterade.

För glesbygdskommuner innebär denna trend betydande utmaningar. Den demografiska utvecklingen blir på flera håll allt mindre gynnsam, med en ökande försörjningskvot där allt färre i yrkesverksam ålder ska försörja allt fler som inte arbetar. Det sätter press på kommunernas förmåga att leverera välfärdstjänster med bibehållen kvalitet, rekrytera nödvändig expertis och personal, samt upprätthålla offentliga servicefunktioner i alla delar av kommunen. Dessutom riskerar det politiska engagemanget och civilsamhället att försvagas i dessa områden. Samtidigt ser vi nya bruksorter utmanas av växtvärk, dit ny, ofta grön industri söker sig och önskar snabba etableringar.

I kontrast till detta står utvecklingen i storstadsregionerna, där ekonomisk aktivitet koncentreras och ger upphov till ökad produktivitet. Det manifesteras bland annat genom högre löner i storstäderna, en så kallad stadslönepremie. Storstäderna fungerar som tillväxtmotorer, där kunskapsflödet och möjligheterna till interaktion är större, vilket underlättar skapandet och spridningen av idéer. Utvecklingen ger flera fördelar, både inom branscher genom samlokaliseringfördelar och mellan olika branscher, så kallade urbaniseringsfördelar. Utvecklingen skapar en dynamik där kunskap, kapital och arbetskraft tenderar att koncentreras till större städer. Det uppstår en spridningseffekt där tillväxten i städerna initialt gynnar omgivande områden, men sedan följs av en "tillbakaflödeseffekt" där resurser dras tillbaka till städerna. Det kan leda till ökade skillnader mellan stad och land, vilket i sin tur kan resultera i ekonomisk polarisering mellan de som bor i centrum och de som bor i periferin.

Segregationen i storstäder skapar ännu en skillnad i hastighet, och en tydlig uppdelning mellan socioekonomiska grupper, där vissa områden präglas av välstånd medan andra drabbas av arbetslöshet, låga skolresultat och sämre hälsa. Segregation förstärker skillnader och begränsar möjligheterna för invånare i utsatta områden, vilket i sin tur hämmar stadens totala utveckling och innovation. Segregationen minskar även social sammanhållning, ökar brottslighet och försvårar integration, samtidigt som investeringar i infrastruktur och resurser ofta uteblir i utsatta stadsdelar. Effekten blir en stad med förstärkta klyftor och minskad dynamik och tillväxt. Också för olika åldersgrupper innebär utvecklingen i olika hastighet skilda utmaningar och möjligheter. Den äldre befolkningen är den grupp som ökar mest de närmaste decennierna. Antalet invånare i Sverige som är 80 år eller äldre förväntas enligt SKR öka kraftigt de kommande

10 åren, från cirka 520 000 år 2018 till omkring 800 000 år 2030. Det motsvarar en ökning på nästan 50%, vilket innebär att andelen äldre över 80 år stiger från cirka 5,1% till 7,5% av den totala befolkningen. Denna trend beror främst på att de stora barnkullarna från 1940-talet nu når denna ålder samt en ökad medellivslängd. Förändringen ställer krav på samhället att skapa åldersvänliga miljöer som är inkluderande, tillgängliga och trygga. Samtidigt riskerar yngre generationer i glesbygdsområden att möta begränsade möjligheter till utbildning och arbete, vilket kan driva på urbaniseringen ytterligare.

Ett samhälle med flera hastigheter utmanar föreställningen om ett likvärdigt samhälle, där alla medborgare förväntas ha tillgång till ungefär samma offentliga service med likvärdig kvalitet oavsett var i landet de bor. Det skapar också en grogrund för politiska spänningar, där minskad tilltro till institutioner och framväxten av antietablissemangrörelser kan bli konsekvenser av en växande stad-landklyfta.

För att möta dessa utmaningar krävs en förståelse för hur stad och land kan komplettera och dra nytta av varandra. Det handlar om att ta vara på spridningseffekterna från städernas tillväxt och samtidigt minska de negativa konsekvenserna av resursdräneringen från landsbygden. Det förutsätter en balanserad regional utvecklingspolitik som tar hänsyn till de olika hastigheterna i samhällsutvecklingen och strävar efter att skapa förutsättningar för hållbar tillväxt i alla delar av landet.

### 1.3.4 Kampen om resurser

Den fjärde makrotrenden handlar om den intensifierade konkurrensen om kritiska resurser, från kompetens till råvaror. Från 2025 och framåt står svenska kommuner inför en alltmer intensiv kamp om resurser, där flera områden pressas samtidigt. Behovet av kvalificerad arbetskraft inom välfärdsyrken som vård, omsorg och utbildning är en tydlig och växande utmaning. Kommunerna kämpar för att rekrytera och behålla kompetent personal i dessa sektorer, vilket driver upp kostnaderna och skapar en ökande belastning på kommunala budgetar. Samtidigt växer kraven på investeringar i tekniska lösningar, klimatomställning och digitalisering. Nödvändiga satsningar på innovationsinitiativ måste vägas mot de dagliga utgifterna för välfärdstjänster, vilket resulterar i svåra prioriteringar och ständiga avvägningar mellan nutida behov och framtida möjligheter

Det är inte bara arbetskraft och finansiering som står i fokus. Konkurrensen om mark och energiresurser blir också allt skarpare. Kommuner står inför att hantera omfattande behov av bostadsbyggande, näringslivsutveckling och infrastrukturprojekt, samtidigt som de ska skydda naturresurser och skapa förutsättningar för en hållbar stadsutveckling. Det kräver innovativa lösningar och noggrant övervägd samhällsplanering, där resurser används på ett sätt som både främjar utveckling och bevarar miljön för kommande generationer.

Ekonomi utgör en annan central utmaning. Trots en viss lättnad i många kommuner i form av minskade pensionskostnader och ett starkare skatteunderlag under åren 2025 och 2026, kvarstår problem med växande skulder och ett omfattande investeringsbehov i infrastruktur och samhällsservice. Merparten av kommuners finansieringsutrymme är begränsat, och de ställs inför svåra beslut om hur resurser bäst ska fördelas för att möta såväl omedelbara behov som långsiktiga krav.

Utbildningssektorn befinner sig mitt i denna resurskamp. För att kunna möta arbetsmarknadens skiftande behov krävs tillräckligt med utbildningsplatser och rätt kompetens, särskilt inom yrkesutbildningar och omställningsstudier. Här måste kommunerna skapa en flexibel och dynamisk utbildningsstruktur som kan anpassas efter både individernas och näringslivets krav,



vilket i sin tur ställer nya krav på resurser och planering. Här blir samverkan såväl avseende planering som utveckling och genomförande avgörande för att möta behoven. Samtidigt blir den cirkulära ekonomin allt viktigare som en strategi för att optimera resursanvändning. Nya lösningar inom avfallshantering, återvinning och hållbar konsumtion kräver betydande investeringar i teknik och infrastruktur, vilket ytterligare spär på den redan hårda konkurrensen om kommunala resurser.

### 1.3.5 AI driver förnyelse

Artificiell intelligens och automation förväntas från 2025 och framåt ha en genomgripande påverkan på kommunal verksamhet i Sverige, vilket innebär både stora möjligheter och betydande utmaningar. Den tekniska utvecklingen genom AI omvandlar hur kommunala tjänster levereras och resurser fördelas, med potential att skapa ökad effektivitet och förbättrad service för invånarna. För personal i kommuner blir förändringarna betydande. De står inför att se vissa arbetsuppgifter automatiseras, medan andra förutsätter nya kompetenser, vilket i sin tur kan komma att innebära en omstrukturering av arbetsroller och ett ökat behov av kontinuerlig kompetensutveckling. AI-drivna verktyg för exempelvis schemaläggning och resursplanering kan samtidigt bidra till att optimera personalanvändning, vilket kan leda till kostnadsbesparingar och förbättrad arbetsmiljö.

Inom områden som socialtjänst och äldreomsorg finns stora möjligheter att använda AI för att förbättra vårdkvaliteten och öka tryggheten för brukare. Genom AI-baserade larmsystem och verktyg för att förutse framtida behov inom socialtjänsten kan kommunerna erbjuda mer proaktiva och individanpassade insatser, vilket kan höja livskvaliteten för många. Kommunikationen mellan kommun och invånare kan också utvecklas, inte minst genom implementeringen av AI-drivna chatbotar och digitala assistenter. De skulle kunna hantera vanliga frågor snabbare och frigöra tid för personal att fokusera på mer komplexa ärenden. För att detta ska bli framgångsrikt krävs dock att frågor kring datasäkerhet och integritet hanteras med omsorg.

AI i skolan för också med sig möjligheter och problem att hantera. Samtidigt som AI kan bidra till förbättrad anpassning av undervisning och för med sig potential att bidra till lärande för både elever och lärare, förutsätter denna utveckling kompetensutveckling för lärare och skolläring. Utan ett strategiskt förhållningssätt till AI i skolan riskerar den att öka ojämlikhet, när barn har olika förutsättningar för tillgång till AI i hemmet. För elever med särskilda behov är anpassningar avgörande för inkludering. Också här kan AI spela en roll.

Beslutsfattande och strategisk planering kan effektiviseras med hjälp av AI-baserade analysverktyg som möjliggör bättre trendanalyser, behovsprognoser och resursoptimering. Sådana verktyg kan bidra till mer välgrundade beslut och en mer effektiv användning av skattemedel. Samtidigt medför utvecklingen också vissa risker. Det kan röra sig om brister i transparens i AI system, risk för diskriminering och liknande problem på grund av en avsaknad av testning av algoritmer, samt risk för ökande digital klyfta där vissa grupper riskerar att exkluderas om de saknar tillgång till eller kunskap om den nya tekniken. För att motverka detta behöver kommunerna prioritera egen förmåga och kunskap om tekniken, samt medie- och informationskunnighet hos medborgare. Ett aktivt arbete med digital inkludering blir av vikt för att säkerställa att alla invånare kan dra nytta av de förbättrade tjänsterna.

Etiska överväganden blir särskilt viktiga, särskilt i känsliga områden som socialtjänst och omsorg. Kommunerna måste säkerställa att AI används på ett sätt som respekterar individers rättigheter och integritet, vilket kräver tydliga riktlinjer och en noggrann granskning av teknikens användning. För att framgångsrikt kunna implementera dessa teknologier förutsätts investeringar i infrastruktur, utbildning och nya system. Även om dessa investeringar innebär

initiala kostnader, har de potential att ge långsiktiga besparingar och förbättringar. Dessutom blir samarbete mellan kommuner, delning av resurser och kunskap, nyttjande av öppen mjukvara, standarder och protokoll viktiga vägar framåt för att hantera utmaningarna och maximera nyttan av den nya teknologin.

Svenska kommuner står sammantaget inför en omfattande förändringsperiod där AI och automation kan komma att omforma kommunal verksamhet. Genom att kombinera tekniska innovationer med en genomtänkt strategi, investeringar i kompetens och en nära dialog med invånarna har kommunerna möjlighet att möta samhällets behov och förväntningar på ett sätt som skapar en mer effektiv, rättvis och inkluderande framtid.

### 1.3.6 Resilienta samhällen

Den sjätte och sista makrotrenden handlar om det ökade behovet av att bygga motståndskraftiga och anpassningsbara samhällen. I en alltmer komplex värld möter samhällen en rad utmaningar där ökad motståndskraft och förmåga till anpassning är avgörande. Klimatförändringarna utgör en grundläggande faktor som påverkar samhällen på flera nivåer. Den globala uppvärmningen leder till extrema väderhändelser, förändrade ekosystem och potentiella folkförflyttningar, vilket ställer krav på förmågan att hantera och anpassa sig till nya förhållanden. Samtidigt har covid-19-pandemin visat hur snabbt globala kriser kan uppstå och påverka alla aspekter av samhällslivet. Erfarenheten från pandemin understryker behovet av flexibla och robusta samhällsstrukturer för att kunna möta oförutsedda utmaningar. Samhällen står även inför interna utmaningar som kräver ökad motståndskraft.

Välfärdsbrottslighet och gängkriminalitet hotar den sociala sammanhållningen och tryggheten, vilket kräver långsiktiga och anpassningsbara strategier för att hantera problemen. Därtill växer de antagonistiska hoten från både statliga och icke-statliga aktörer, vilket i sin tur förutsätter förmåga att skydda allt från kritisk infrastruktur till demokratiska processer. Cyberattacker har blivit både mer sofistikerade och frekventa, samtidigt som ökad otillbörlig informationspåverkan kan manipulera opinioner och undergräva tilltron till samhällsinstitutioner. Tillsammans med ökande samhällspolarisering skapar detta betydande utmaningar för demokratiska samhällen. Utmaningarna pekar på vikten av att samhällen kan anpassa sig snabbt och effektivt till förändrade förutsättningar. Det handlar om att utveckla flexibla styrningsmodeller, investera i resilient infrastruktur och främja en kultur av innovation och samarbete. Erfarenheterna från covid-19-pandemin visar att snabba och omfattande förändringar är möjliga när det finns gemensam vilja och tydliga mål.

Att bygga motståndskraftiga och anpassningsbara samhällen kräver ett helhetsperspektiv där olika sektorer och nivåer samarbetar för att identifiera sårbarheter och utveckla lösningar. Resiliens handlar inte bara om förmågan att hantera akuta kriser, utan också om att bygga långsiktig motståndskraft i samhällets olika system. Detta inkluderar allt från fysisk infrastruktur och samhällsviktiga funktioner till sociala nätverk och demokratiska processer. För kommunerna innebär detta alltså ett behov av att utveckla sin förmåga till både akut krishantering och långsiktig anpassning. Det handlar om att bygga resilienta system som kan hantera störningar och påfrestningar, samtidigt som de har förmåga att återhämta sig, utvecklas och anpassa sig till förändrade förutsättningar.

## 1.4 Samspel och systemeffekter

De sex övergripande trender som beskrivs i Utblick 2025 är starkt sammanflätade, där förändringar i ett område ofta påverkar och förstärker andra. Detta skapar ett nätverk av

beroenden som kommunerna måste förstå och hantera strategiskt. Samspelet mellan en fragmenterad global utveckling och kamp om resurser illustrerar detta. När global handel fragmenteras påverkas tillgången till arbetskraft och råvaror, vilket driver fram behov av självförsörjning och stärker kopplingarna till hållbarhet och resiliens. Samtidigt öppnas möjligheter för lokalt näringslivssamarbete som kan minska regionala skillnader. AI och teknologisk utveckling är en nyckelkraft som genomsyrar och omformar alla andra trender. Automatisering kan lindra arbetskraftsbrist och effektivisera klimatarbetet, men ställer samtidigt krav på digital inkludering och etisk hantering. Klimatomställning, teknologisk innovation och förändrad samhällsorganisation är nära sammanvävda. Klimatomställningen driver teknisk utveckling och kräver nya sätt att organisera samhället, vilket påverkar resurser och social sammanhållning. Utvecklingen mot ett samhälle med olika hastigheter förstärks av trenderna. Teknologiska framsteg gynnar redan starka regioner, medan resurssvaga områden drabbas hårdare av klimatutmaningar och strukturella problem. Det behövs strategier anpassade efter lokala förutsättningar. Att bygga resilienta samhällen handlar om att hantera dessa komplexa samband. Kommunerna måste utveckla systemtänkande och överge silo-baserad styrning till förmån för samordning, både internt och med externa aktörer. Ett sådant helhetsgrepp öppnar också för synergier, exempelvis genom digital infrastruktur som samtidigt kan minska klimatpåverkan, stärka inkludering och öka attraktivitet. Kommunerna kan dock inte möta utmaningarna ensamma. Samverkan mellan kommuner samt partnerskap med staten, näringsliv, akademi och civilsamhälle är avgörande, byggda på en gemensam förståelse av trendernas samband. Avslutningsvis blir förmågan att hantera målkonflikter allt viktigare, som exempelvis mellan klimatomställning och ekonomisk tillväxt eller mellan effektivisering och utveckling av innovationsinitiativ. Dessa avvägningar blir centrala för ett stärkt kommunalt ledarskap.

## Del 2: Strategiska prioriteringar

### 2.1 Kommunledningens roll

Kommunledningar står inför ökade krav på att hantera en komplex och föränderlig omvärld samtidigt som grundläggande välfärdsuppdrag måste säkras och utvecklas. Rollen omfattar nu bara förvaltning utan också ett ansvar för att driva samhällsutveckling och förändring. Det förutsätter förmåga att verka i osäkerhet, hantera målkonflikter, leda omställning, och engagera både interna och externa aktörer. Ledningen måste balansera akuta frågor som budget, personalförsörjning och krishantering med långsiktig omställning så som klimatanpassning, digitalisering och social hållbarhet. Som förändringskatalysator behöver kommunledningen kunna verka samlat och på systemnivå, säkra egen strategisk kompetens och förmåga att mobilisera resurser samt bygga förtroende genom öppen dialog, medarbetar- och medborgarinflytande.

### 2.2 Strategiska prioriteringar inför 2025

De kommande åren från 2025 och framåt kommer att vara betydande för kommunernas förmåga att hantera de omfattande samhällsförändringar som väntar. Baserat på analysen av de sex trenderna framträder ett antal strategiska prioriteringar som blir särskilt viktiga för kommunledningar att fokusera på.

#### 2.2.1 Klimatomställning och hållbar utveckling

Klimatomställning som en konsekvens av den pågående klimatkrisen är central i kommunernas strategiska arbete och handlar nu om en genomgripande samhällsomställning snarare än enskilda miljöprojekt. Kommunledningen måste systematiskt arbeta med både utsläppsminskning och klimatanpassning, vilket bör prägla all kommunal verksamhet, från samhällsplanering och infrastruktur till upphandling och styrning. Klimatperspektivet behöver särskilt integreras i långsiktiga investeringsbeslut, eftersom dessa formar samhällets framtida utveckling. En viktig utmaning är att säkerställa att omställningen sker på ett socialt hållbart sätt och inte förstärker samhällsklyftor. Det i sin tur förutsätter noggrann analys av fördelningseffekter samt ett aktivt arbete för att skapa bred delaktighet i förändringsprocesser.

#### 2.2.2 Strategisk kompetensförsörjning

Tillgången till rätt kompetens är avgörande för kommunernas förmåga att leverera välfärdstjänster och driva utveckling, både inom traditionella yrken och nya områden som digitalisering, hållbarhet och innovation. Kommunledningen behöver utveckla strategier för att attrahera, utveckla och inte minst behålla kritisk kompetens. Den demografiska utvecklingen, där färre ska försörja fler, ställer krav på nya sätt att organisera arbetet, där teknologi och innovativa arbetsformer används för att effektivisera kompetensanvändningen. Samtidigt måste kommunen stärka sin attraktivitet som arbetsgivare för att locka nya medarbetare och behålla befintlig personal. Kompetensutveckling är centralt, och kommunledningen behöver säkerställa system för kontinuerligt lärande genom såväl formell utbildning som informell kunskapsdelning och erfarenhetsutbyte.

#### 2.2.3 Digital transformation och innovation

Den digitala transformationen utvecklas genom teknologier som AI och nya processer för automation. Det innebär möjligheter för effektivisering och kvalitetsutveckling av befintlig

verksamhet, samtidigt som det skapar helt nya förutsättningar för förnyelse och innovation genom digitala innovationsinitiativ. Samtidigt innebär det också ett ökat behov av innovations- och förändringsledning, utvecklade arbetssätt och ofta även etiska överväganden.

Kommunledningen måste driva digital transformation utifrån verksamhetens och medborgarnas behov snarare än tekniken i sig, vilket i sin tur förutsätter både digital kompetens i ledningen och förmåga att engagera organisationen i förändringsarbetet. Digital inkludering är särskilt viktigt för att säkerställa att teknologin bidrar till jämlik tillgång till kommunal service. Innovation behöver integreras i den ordinarie verksamheten genom strukturer som främjar nytänkande och en kultur som uppmuntrar till att testa nya lösningar. Kommunledningen har en central roll i att balansera stabilitet och förnyelse för att skapa förutsättningar för långsiktig utveckling.

## 2.2.4 Samhällsskydd och beredskap

Kommuners förmåga till samhällsskydd och beredskap står inför ökade krav i en tid av nya hot och risker. Ett försämrat geopolitiskt läge, Sveriges inträde i Nato, ökad risk för naturkatastrofer, cyberattacker och komplexa kriser som påverkar flera samhällsfunktioner samtidigt kräver en resiliert, förstärkt och flexibel beredskap. Kommunledningen behöver säkerställa att organisationen har både strukturer och kompetens för att hantera olika typer av störningar, samtidigt som långsiktig resiliens byggs in i samhällssystemen. Arbetet förutsätter både intern samordning och effektiv samverkan med externa aktörer, där förmågan att mobilisera resurser och agera snabbt är avgörande. Samtidigt måste frågor om informations säkerhet, skydd av kritisk infrastruktur och medborgarnas trygghet prioriteras. Kommunledningen har en nyckelroll i att skapa balans mellan beredskap för akuta kriser och strategiskt arbete för att stärka samhällets långsiktiga motståndskraft.

## 2.2.5 Ekonomisk hållbarhet och resurseffektivitet

Kommunernas förmåga att utveckla arbetet med ekonomisk hållbarhet och resurseffektivitet blir allt viktigare i en tid av begränsade resurser och ökade krav på välfärdstjänster. Effektiv användning av skattemedel kräver både långsiktig planering och förmåga att prioritera insatser som ger störst samhällsnytta. En central del i utvecklingen av kommuners ekonomiska styrning handlar om att utveckla en ekonomistyrning som förmår hantera såväl inkrementell utveckling där systematiskt kvalitetsarbete och målstyrning är utgångspunkt å ena sidan, medan det samtidigt finns förutsättningar för att arbeta igenom innovationsinitiativ genom en innovationsportfölj där risk och osäkerhet är större, för att åstadkomma förnyelse inom områden där arbetet tidigare inte genomförts. Denna tvåhända ekonomistyrning är viktig för ökad råddighet i omställning. Vidare behöver kommuner utveckla strukturer och processer för att minska slöseri och optimera användningen av resurser, från energieffektivitet i fastigheter till hållbara lösningar inom offentlig upphandling. Kommunledningen spelar en central roll i att integrera ekonomiska, sociala och miljömässiga mål i styrningen och säkerställa att investeringar bidrar till hållbar utveckling. Genom att balansera kostnadseffektivitet med kvalitet och innovation kan kommunerna skapa förutsättningar för långsiktig ekonomisk stabilitet och förbättrad resiliens mot framtida utmaningar.

## 2.3 Framgångsfaktorer för strategisk styrning

För att hantera kommunens strategiska prioriteringarna förutsätts en styrningsmodell som klarar av att möta både komplexitet och förändring. Centralt är förmågan att hålla samman organisationen och samtidigt driva utveckling i olika, utvalda, strategiska riktningar. Ett systemperspektiv, där verksamheten ses som en helhet snarare än isolerade delar, är avgörande för att åstadkomma detta. Kommunledningen behöver utveckla organisering, förmåga och

verktyg för att identifiera och hantera samband mellan olika områden. Effektiv samordning, kunskapsdelning och en kultur som främjar lärande över gränser blir centrala byggstenar för att skapa långsiktig framgång. Också ledarskapet spelar en nyckelroll i att omsätta strategiska mål till verklighet. Förmågan att kombinera tydlighet och riktning med inkludering och delaktighet stärker organisationens kapacitet att hantera osäkerhet. Att skapa förtroende och engagemang hos medarbetare på alla nivåer blir särskilt viktigt i en tid där både snabba beslut och långsiktig uthållighet krävs.

Partnerskap och samverkan är en annan viktig faktor för att möta komplexa utmaningar. Kommunledningar behöver aktivt bygga relationer med andra kommuner, med myndigheter, näringsliv, civilsamhälle och akademi. Lyckad samverkan förutsätter inte bara välutvecklade strukturer utan också en förmåga att skapa en gemensam målbild och en anda av ömsesidig respekt.

En adaptiv uppföljningskultur är lika viktig som de strategiska beslut som fattas. Utöver traditionella mätningar krävs mer flexibla metoder för att kontinuerligt utvärdera och justera insatser i takt med att omvärlden förändras. Ett arbetssätt som ständigt inhämtar lärdomar och snabbt omvandlar dessa till handling blir avgörande för att stärka organisationens förmåga att möta framtida krav.

## 3 Vägen framåt

### 3.1 Sammanfattande analys

Analysen av framtidens utmaningar och möjligheter för Sveriges kommuner visar på en komplex bild där sex centrala makrotrender – den postglobala världen, den trippla omställningen, ett samhälle med flera hastigheter, kampen om resurser, Als genomslag samt behovet av resilienta samhällen – framträder som avgörande för kommunsektorns framtida utveckling. Trenderna är inte isolerade utan vävs samman i en dynamik där förändringar inom ett område påverkar och förstärker andra. Det innebär att kommunerna inte längre kan förlita sig på traditionella styrmodeller, utan i stället måste utveckla nya sätt att förstå och hantera förändring och förnyelse.

Samhällsutvecklingens ökade komplexitet och acceleration innebär ett behov av en omställning av både strategiskt och operativt arbete. Traditionella lösningar, där frågor hanteras separat, ger inte längre svar på samtidens utmaningar. I stället behövs en helhetssyn som kopplar samman olika sektorer och nivåer inom kommunen och där strategiska prioriteringar baseras på systemiska samband och målkonflikter. Ledarskapet måste stärkas och utvecklas för att kunna navigera i en tid präglad av osäkerhet och snabb förändring.

Det framträder också ett tydligt behov av att integrera strategisk framsyn i kommuners styrning och ledning. Scenarioplanering, systematiserad omvärldsanalys och ökad förståelse för globala trender i lokal kontext är viktiga verktyg för att fatta informerade och långsiktigt hållbara beslut. Utvecklingen innebär inte bara användning nya verktyg och metoder, utan också att organisationen stärker sin kompetens och förmåga till kontinuerligt lärande och omställning. Kommuner står inför omfattande målkonflikter där prioriteringar kring hållbarhet, ekonomisk effektivitet och social jämlikhet ofta hamnar i direkt motsättning till varandra. Kommuner behöver kunna hantera dessa konflikter på ett sätt som både säkerställer att omedelbara behov möts och att långsiktig samhällsutveckling främjas. Här behöver kommunerna skapa en funktionell balans mellan flexibilitet och stabilitet, det vill säga en organisation som samtidigt kan vara snabbfotad i kriser och uthållig i strukturella förändringsprocesser.

Avslutningsvis understryker analysen att en god utveckling för kommuner är starkt kopplad till dess förmåga att arbeta i partnerskap och dra nytta av synergier mellan olika aktörer. Samverkan mellan kommuner, staten, näringslivet, akademien och civilsamhället är inte längre en valmöjlighet utan en nödvändighet. Genom att stärka relationerna med dessa aktörer och utveckla en gemensam förståelse för framtidens utmaningar kan kommunerna bygga både motståndskraft och handlingskraft i en snabbt föränderlig värld.

### 3.2 Nästa steg för kommunledning

#### 3.2.1 Genomför en strategisk positionsanalys

Kommunledningar som vill skapa en starkare grund för att möta framtidens utmaningar bör börja med att genomföra en strategisk kartläggning av organisationens nuläge i förhållande till de identifierade makrotrenderna. En analys av styrkor, svagheter, möjligheter och sårbarheter hjälper till att klargöra vilka områden som behöver prioriteras för utveckling. Arbetet kan inkludera en granskning av verksamhetens motståndskraft mot externa förändringar och en bedömning av hur framtida scenarier kan påverka kommunens förutsättningar. Identifiera vilka

behov av omställning som är mer betydelsefulla på kort respektive lång sikt, samt vilken uppskattad kostnad och arbetsinsats som förutsätts för att möta kommande behov. Dessa arbeten bidrar till att ge en riktning för var insatser och resurser bör fokuseras för att möta både nuvarande och framtida krav.

### *Rekommendationer*

- Analysera hur kommunen påverkas av de sex makrotrenderna.
- Identifiera styrkor och svagheter i relation till möjliga framtidsscenarioer.
- Kartlägg utvecklingsområden och etablera strategiska prioriteringar.

## 3.2.2 Utveckla adaptiv strategisk kapacitet

Förmågan att navigera i en snabbt föränderlig omvärld förutsätter att kommunledningar stärker sin adaptiva strategiska kapacitet. Detta innebär att införa arbetsmetoder som kombinerar långsiktig planering med flexibilitet och anpassningsförmåga. Organisationer som integrerar omvärldsanalys med scenarioplanering och framsyn i sitt beslutsfattande står bättre rustade för att hantera osäkerheter och utnyttja möjligheter. Likaså är ledningens förmåga till gemensam lägesbild, förståelse och gemensamt arbete grundläggande för att kunna ta sig an komplexa projekt som inte ryms inom ramen för en specifik förvaltning eller verksamhet. Att organisera ledningens tid, arbete och förutsättningar för att lösa uppgifter såväl enskilt som i gemenskap blir viktigt. Att skapa strukturer för kontinuerligt lärande och reflektion i verksamheten bidrar till att säkerställa en snabb och effektiv anpassning vid förändrade omständigheter.

### *Rekommendationer*

- Inför ett systematiskt arbetssätt för omvärldsanalys som stöd för strategiska beslut.
- Bygg mekanismer för scenarioplanering, framsyn och riskhantering.
- Organisera ledningens arbete för att kunna verka såväl i gemenskap som enskilt
- Främja en kultur av kontinuerligt lärande och flexibilitet.

## 3.2.3 Utveckla tvåhänt ledarskap

För att möta växande komplexitet behöver kommuner utveckla ett tvåhänt ledarskap som balanserar förvaltning, effektivitet och stabilitet med innovation, förändring och förnyelse. Det innebär att både behålla det som fungerar och våga investera i nya lösningar. Innovationsledning, exempelvis genom ISO 56000, blir en viktig förmåga för att skapa trygghet i osäkerhet, samtidigt som ledarskapet behöver främja samarbete, inkludering och ett systemperspektiv för att bygga en organisation som är sammanhållen och handlingskraftig.

### *Rekommendationer*

- Utforma styrmodeller som integrerar traditionella processer och projekt med möjligheter för innovations initiativ och portföljstyrning.
- Stärk ledarskapskompetensen på alla nivåer med fokus på balans mellan stabilitet och förändring, målstyrning och målsökning.
- Skapa mekanismer för att hantera spänningar mellan kortsiktiga mål och långsiktiga visioner.

## 3.2.4 Stärk samverkanskapaciteten

Kommunerna kan inte möta framtidens utmaningar ensamma. Ett framgångsrikt arbete innebär utveckling av nya former av samverkan mellan kommuner och med externa aktörer såsom myndigheter, näringsliv, akademi och civilsamhälle. Samarbetsstrukturer som baseras på



gemensamma mål och en utvecklad och tydlig ansvarsfördelning kan skapa större resurseffektivitet och leda till innovation. Medborgardialoger och lokal förankring av strategiska initiativ är också centrala för att stärka medverkan, tillit och engagemang i samhällsutvecklingen.

#### *Rekommendationer*

- Skapa och utveckla forum och arbetssätt för operativ mellankommunal samverkan inom prioriterade områden.
- Bygg strategiska partnerskap för att dela resurser och kunskap.
- Utveckla system för att inkludera medborgare i beslutsprocesser.

### 3.2.5 Säkra kritisk kompetens

Kompetensförsörjning är en central framgångsfaktor för framtidens kommuner. För att möta nya och förändrade krav behöver organisationen attrahera, utveckla och behålla personal med nyckelkompetenser inom områden som digitalisering, hållbarhet och innovationsledning. Samtidigt bör fokus ligga på att effektivisera kompetensanvändningen genom digitala lösningar och innovativa arbetssätt. Investeringar i kontinuerlig, systematisk, kompetensutveckling stärker organisationens kapacitet att möta framtidens behov.

#### *Rekommendationer*

- Etablera strategier för att attrahera och behålla nyckelkompetens.
- Skapa system för kontinuerlig kompetensutveckling och lärande.
- Främja såväl informell som formell kunskapsdelning och erfarenhetsutbyte inom organisationen.

### 3.2.6 Främja digital transformation och innovation

Digital transformation handlar inte bara om att införa ny teknik utan också om att ompröva och förbättra sättet att bedriva verksamhet. Kommunledningen behöver säkerställa att digitala initiativ utgår från medborgarnas och verksamhetens behov. Innovation bör bli en naturlig del av organisationens arbetssätt och integreras i både strategisk planering och dagliga processer. Genom att arbeta inkluderande kan kommunen säkerställa att digitalisering stärker jämlikhet och tillgänglighet.

#### *Rekommendationer*

- Etablera en organisation som förmår bidra till såväl utveckling av innovationsinitiativ kopplade till digital transformation, som att kunna samspela med linjeverksamhet på ett sådant sätt att det förnyelsearbete som genomförs på ett enklare sätt kan integreras i drift.
- Utveckla digitala tjänster som fokuserar på medborgares och användargrupperns behov.
- Sträva efter att utveckla en organisationskultur som främjar innovation och förändringsbenägenhet. Här blir förmågan att samverka mellan stödfunktioner så som IT, kommunikation och HR viktig.
- Utveckla en kontinuerlig verksamhet för att stärka medie- och informationskunnighet och digital inkludering bland medborgare i takt med samhällets omställning.

### 3.2.7 Säkerställ hållbar finansiering

Kommunernas ekonomiska utmaningar innebär ökade behov av en dynamisk och långsiktig strategi för att hantera både dagens behov och framtidens krav. Genom att förena traditionell ekonomistyrning med metoder för att hantera förnyelse och transformation, såsom utveckling av innovationsportföljer, utvecklade investeringsmodeller och flexibel resursallokering, kan

kommunerna skapa en mer hållbar ekonomisk styrningsmodell. En tvåhänt ekonomistyrning bidrar för att hantera såväl behov av stabilitet och kostnadseffektivitet som investeringar i förnyelse och omställning. Det är en förutsättning för att hantera den ökade risk som uppstår i arbete med innovationsinitiativ, och som även skiljer dessa från annan ekonomisk planering. Kommunernas förmåga kan på så sätt stärkas för att möta ökande komplexitet och osäkerhet samtidigt som långsiktig hållbarhet säkerställs.

### *Rekommendationer*

- Utveckla och implementera innovationsportföljer som stödjer ekonomistyrning av både förvaltningskaraktär i projektform och behov av initiativ för innovation och omställning där högre risk är viktig för att säkerställa förmåga till förnyelse.
- Effektivisera och optimera resursanvändningen genom kontinuerlig granskning och utvärdering av verksamheten. Här är systematiskt kvalitetsarbete ett värdeskapande verktyg.
- Utforska och integrera nya finansieringsmodeller, såsom offentlig-privata partnerskap, samverkan med civilsamhälle, eller sociala investeringsfonder.
- Säkerställ att hållbarhetsperspektivet är en integrerad del av alla ekonomiska prioriteringar och beslut.

## 3.3 Framtidsperspektiv

Som synes av rapporten befinner sig kommunsektorn i transformation. I tider av högre grad av osäkerhet behöver framtiden inte bara förstås utan också aktivt formas. Rapport har belyst hur globala och lokala krafter samverkar i en värld där osäkerhet och möjligheter går hand i hand. I denna komplexa miljö spelar Sveriges kommuner en nyckelroll genom sin funktion och förmåga att möta samhällsbehov nära medborgare.

Samtidens och framtidens utmaningar möter vi bäst i en varsam balans mellan långsiktig planering, förmåga till förnyelse och snabb anpassningsförmåga. Kommunerna står inför den dubbla uppgiften att hantera dagens akuta kriser samtidigt som de bygger motståndskraftiga samhällen för morgondagen. Nu är tiden för att stärka förmåga för samverkan över traditionella gränser för att optimera resurser och maximera samhällsnytta. Vi kan alla bidra till att skapa och forma framtiden genom de medvetna val vi gör idag. Med modiga beslut, systemtänkande och en tydlig förändringsvilja kan Sveriges kommuner inta en ledande position i en tid av omfattande samhällsomvandling. Det behövs. Det arbete som nu påbörjas blir det fundament som bär upp morgondagens samhälle. Ett samhälle präglad av hållbarhet, innovation och inkludering, där dagens handlingskraft banar väg för kommande generationers framgångar.