



Svenskt Vatten

OMVÄRLDSANALYS INOM RAMEN FÖR FRAMARBETANDE AV NY VERKSAMETSSTRATEGI

OKTOBER 2018

**KAIROS
FUTURE**

INLEDNING

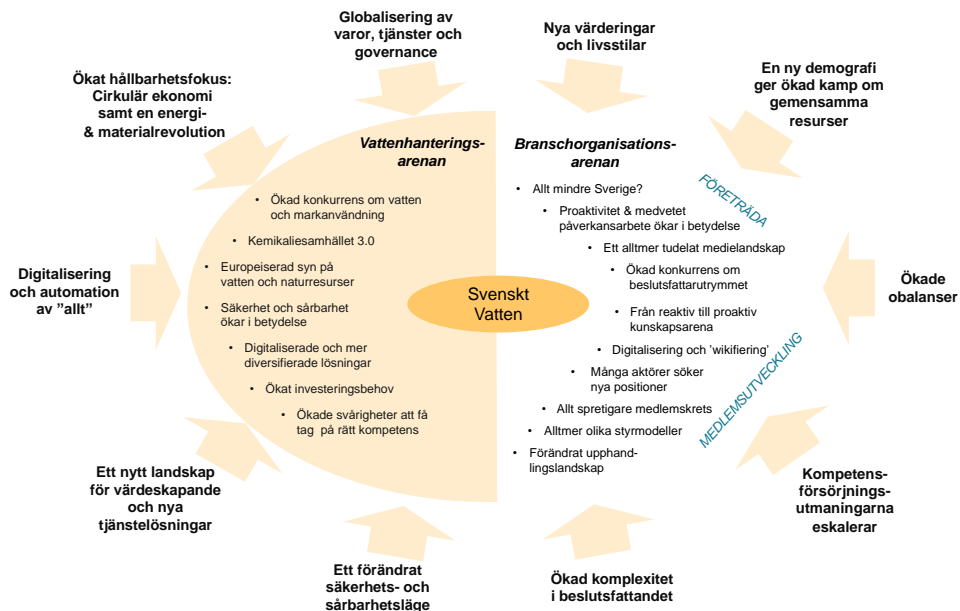
Det här är en kortfattad omvärldsanalysrapport som resultat av en omvärldsspaning och -analys genomförd inom ramen för arbetet med att ta fram en ny verksamhetsstrategi för Svenskt Vatten. Analysen är tänkt att ligga till grund för identifiering av viktiga utmaningar som väntar VA-sektorn de kommande åren, samt för Svenskt Vattens möjligheter att vara en framgångsrik branschorganisation.

Arbetet har bedrivits via trendspaningar i gruppdialoger under Vattenstämman Helsingborg våren 2018, via intervjuer med företrädare för olika nyckelintressenter i VA-sektorn. Dessutom har fördjupande analyser utförts av medarbetare vid Svenskt Vattens kansli tillsammans med konsulter från Kairos Future. Konsulterna har även bidragit med egna trendinspel och kompletterande research.

Rapporten beskriver ett antal trender:

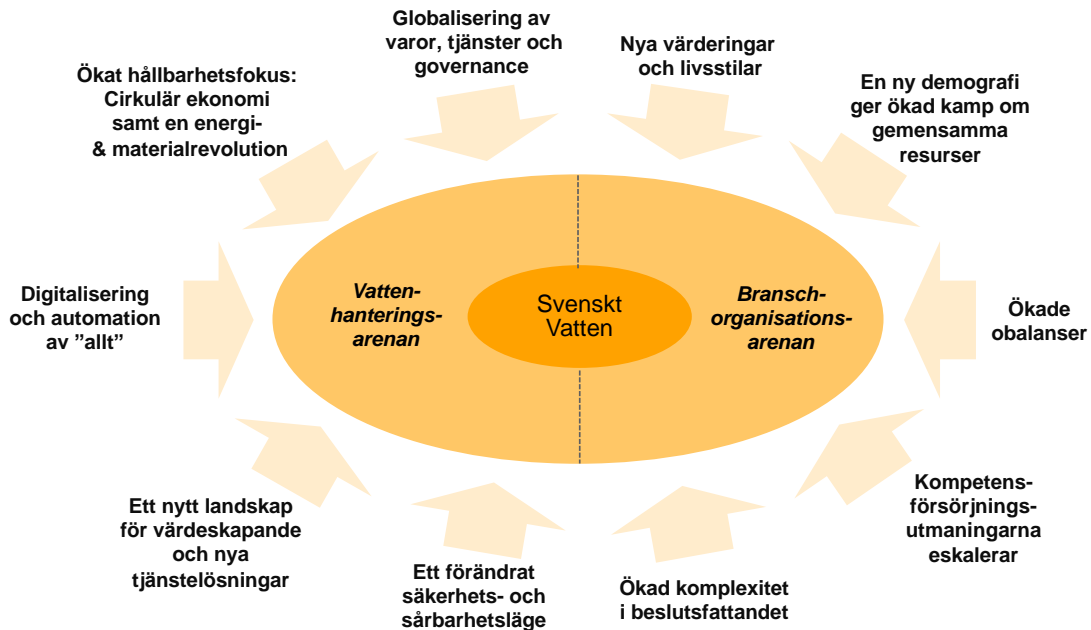
- Generella trender som driver på utvecklingen av trender som är mer näraliggande för Svenskt Vattens räkning
- Trender inom VA-området ("vattenhanteringsarenan")
- Trender som påverkar möjligheterna att agera som branschorganisation ("branschorganisationsarenan").

En översiktlig bild som listar de trender som identifierats ser ut som följer:



Beskrivningarna i rapporten är medvetet relativt kortfattade. Ambitionen är inte att ge alla detaljer, utan snarare att peka på de övergripande drag som sätter arenan Svenskt Vatten agerar på under det kommande decenniet.

TIO ÖVERGRIPANDE SAMHÄLLSTRENDER MOT 2030



De generella trenderna är inte unika för VA-sektorn. Tvärtom är det i regel samma trender som identifierats av andra näraliggande branschorganisationer, t ex Avfall Sverige. Många av beskrivningarna nedan är hämtade ur Kairos Futures trendbank, varför formuleringarna kan kännas igen från andra rapporter som Kairos Future bidragit till.

ÖKAT HÅLLBARHETSFOKUS: MOT EN MER CIRKULÄR EKONOMI SAMT EN BEGYNNANDE ENERGI- OCH MATERIALREVOLUTION

Klimat- och hållbarhetsfrågorna anses av många var vår tids ödesfråga. Samtidigt utmanar de i grunden det moderna samhällets lösningar och livsstilar varför frågorna många gånger är obekväma att ta tag i. Det görs stora ansträngningar för att ta de gemensamma samhällslösningarna till nya nivåer av hållbarhet, där även de sociala och ekonomiskt hållbara aspekterna vävs in.

På väg in i ett paradigmskifte:

Från kompensatoriskt till proaktivt hållbarhetsarbete

De globala utsläppen av växthusgaser är större än någonsin vilket leder till att förändringen av jordens klimat fortsätter med full kraft. Detta har blivit tydligt inte minst i Sverige under sommaren 2018, med kraftiga skogsbränder på många håll i landet som resultat av långvarig värme och torka. Extremvädret och vattenbrist har

påverkat stora delar av samhället och enskilda individer. Insikten om de negativa effekterna som mänskligheten genom sin aktiviteter orsakar jordens klimat och den biologiska mångfalden gör att arbetet med hållbarhetsfrågor intensifierats på senare år. Samtidigt breddas fokus för det praktiska hållbarhetsarbetet inom många branscher till att också inkludera sociala aspekter.

Det finns åtskilliga tecken på att dagens utveckling är inledningen på ett paradigmskifte mot en i grunden cirkulärt baserad ekonomi samt hur en genuin hållbarhet skall åstadkommas. Tidigare fokuserade mycket av det ekologiska hållbarhetsarbetet på att kompensera för de negativa effekterna av den dominerande linjära synen på resurser, (råvaror – produkt – avfall) Idag håller det på att skifta till att istället utgå från ett kretsloppstänkande där resurser återskapas eller återanvänds med så högt värde som möjligt och under så lång tid som möjligt. Ett viktigt arbete görs inom ramen för att nå FN:s 17 globala hållbarhetsmål (Agenda 2030) .

Strukturer för verkligt cirkulär ekonomi börjar ta form

Under senare år har begreppet cirkulär ekonomi börjat användas på allvar i både samhälls- och företagsvärlden när kraven på att hushålla bättre med resurstillgångar och samtidigt möta klimatmålen ökar kraftigt på både individnivå och på samhällsnivå. Till exempel har EU en antagen strategi för cirkulär ekonomi som i varierande grad implementeras i unionens medlemsländer.

För att cirkulära lösningar skall få fart på allvar krävs att grundläggande system och strukturer finns på plats. En central fråga inför framtiden är därför vem som kommer sätta de standarder som är nödvändiga för att cirkulära lösningar skall kunna växla upp. Kommer det bli någon offentliga standard framförhandlad på EU-/FN-nivå eller blir det de facto-standard som sätts av globala kommersiella intressenter eller standardiseringsföretag?

Från påtvingad varumärkesfråga till affärsmöjlighet och resurssäkring

Klimatfrågan har varit på agendan länge, men idag är det inte bara politiken som visar vägen via offentliga satsningar utan stora delar av näringslivet ser att frågan blir allt viktigare i konkurrensen.

Det handlar inte längre bara om att säkerställa det egna varumärket utifrån kundernas krav, utan om en tydlig utveckling där proaktiva och drivande företag identifierar nya affärsmöjligheter inom den framväxande hållbarhetsutvecklingen. Tjänstefieringslösningar baserade på digitala plattformar skapar nya affärer där hållbarhet och lönsamhet går hand i hand.

Ett annat skäl till att företag och samhället tar tag i frågan handlar om säkerställande av nödvändiga resurser inför framtiden. Intresset för att resursminimera och återanvända material och uttjänta produkter lär helt enkelt öka framöver vilket också kommer påverka VA-sektorn, t ex slamfrågorna.

Starkt fokus på fossilfrihet ger en förändrad energisektor

Det finns ett kraftigt fokus på att ställa om till en fossilfri tillvaro, även om fossilanvändningen på global nivå fortsatt kommer öka under överskådlig tid.

Tempot i elektrifieringen av fordonsindustrin ökar, så gott som alla tillverkare erbjuder idag el- och hybridlösningar, allt fler tar bort dieseldrivna fordon från produktportföljen och vi ser nya koncept kring eldriven tung trafik. Flera städer i världen följer Paris, Madrid, Aten och Mexico Citys exempel som förbjuder förbränningsmotorer inne i städerna från 2025.

Men strävan mot fossilfrihet märks främst via klimatsmart samhällsbyggnad och att solceller och nya småskaliga energikällor blivit så konkurrenskraftiga att det leder till en global energirevolution. Inom några år spås t ex solgenererad el vara det billigaste sättet att producera el inom alla kategorier. Miljöfokus syns också alltmer inom andra delar av samhällsbyggnad, inte minst VA-området. Ett exempel är den nya stadsdelen Oceanhamnen i Helsingborg, som när den står klar 2035 kommer att vara först i världen med att ta tillvara på både köksavfall och toalettavfall via separata avlopp.

I Sverige finns klimatpolitisk ramverk om ett fossilfritt Sverige 2045 och som en del av det ambitiösa mål om en fossilfri transportsektor år 2030 och 50 procents ökad energieffektivisering till samma år. Utvecklingen förstärks av att aktörer i olika branscher letar efter nya positioner i det framväxande landskapet.

En materialrevolution under uppsegling

Det finns flera saker som talar för att det växer fram ett nytt landskap för materialhantering. Vi har ett ökat fokus på cirkulär ekonomi, samtidigt som material- och kemiindustrin utifrån ny teknik (främst inom nanoteknologi) utvecklar skräddarsydda material för enskilda syften/sammanhang. Människors ökade rädsla för gifter leder till också till ökade krav på giftfrihet.

Sammantaget ser vi en utveckling där vi får mer komplexa och sammansatta material som därmed blir svårare att sköta i den praktiska vattenhanteringen.

DIGITALISERING OCH AUTOMATION AV ALLT

Teknisk utveckling har i alla tider omformat människors livsvillkor och samhällsorganisation. Vi har länge pratat om digitaliseringen, men med en exponentiell utveckling inom många områden är det mycket som tyder på att det verkliga skiftet och de stora förändringarna kommer att ske under de kommande 10–15 åren. T ex kan artificiell intelligens och nästa generations kommunikationslösningar komma att rita om spelplanen för många aktörer och branscher.

Allt skapar data – allt kopplas upp – allt beräknas

De sensorer som genererar data och kommunicerar data blir allt fler samtidigt som de blir mindre och mer avancerade. Smarta mobiler har drivit på denna utveckling, men redan under 2018 förväntas andra uppkopplade prylar i sakernas internet (Internet of Things, IoT) vara fler än antalet mobiler i världen. Detta sker i takt med att allt, från mätare och sensorer i industrin till bilar, tv-apparater och smarta lås i folks hem, börjar kopplas upp och kommunicera med omgivningen.

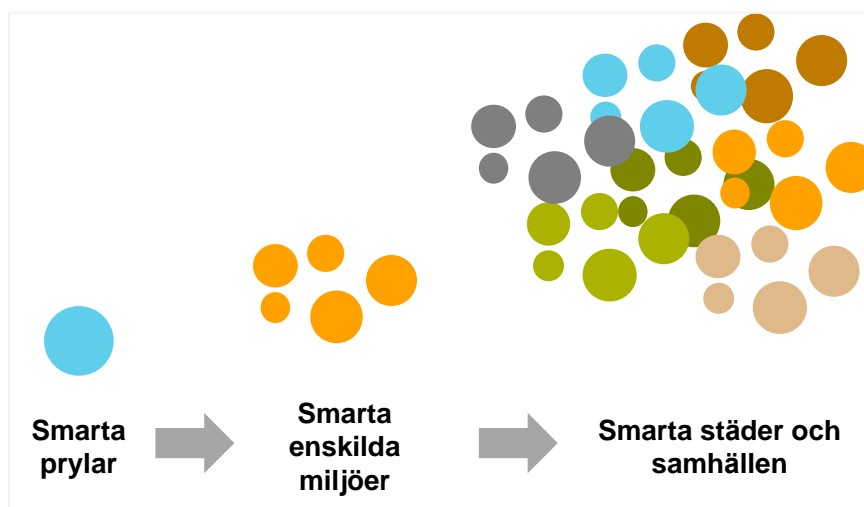
Personliga verktyg (exempelvis appar) blir alltmer specialiserade, användarvänliga och hela tiden bättre på att förenkla och effektivisera vårt arbete och vår vardag. Samtidigt utvecklas nya mjukvaror för databearbetning och analys som gör det lättare att hantera och extrahera värdefull information från de enorma datamängder som produceras av de uppkopplade sensorerna och prylarna (Big Data Analytics)

Artificiell Intelligence (AI) och automation slår igenom på bred front

Förutom att uppkopplade saker processar, använder och kommunicerar mer information blir de dessutom mer autonoma, och klarar av att göra mer på egen hand. Gränserna för vad som är möjligt att automatisera flyttas hela tiden fram, och vi människor blir alltmer vana vid att använda, lita på och uppskatta tjänster, såväl fysiska som kognitiva. Från gräsklippning, självscanning, e-handel och bankärenden till självkörande fordon, drönare och digitala röstassistenter.

Idag sker en snabb utveckling av långt mycket mer flexibla och användarvänliga maskiner och robotar än vi tidigare varit vana att se. Maskiner som agerar i system där både människor och andra maskiner är inblandade.

En utveckling som har stor inverkan är att maskiner och utrustning nu kan börja se, och lära sig tolka världen visuellt med hjälp av kameror och sensorer. Detta skapar helt nya möjligheter också inom VA, att undersöka, underhålla och optimera anläggningar och infrastruktur.



Sammantaget driver allt detta på snabb en framväxt av tekniska system som samlar och behandlar data om våra hem, fordon, byggnader, fabriker och städer. I vissa fall är systemen autonoma och fattar beslut själva, medan de i andra fall fungerar som beslutsstöd till människor. Vi bör förvänta oss att produkter, tjänster och samhället i stort kommer bli alltmer självgående, skräddarsytt och framtaget utifrån specifika behov och användarprofiler.

ETT NYTT LANDSKAP FÖR VÄRDESKAPANDE OCH ORGANISERING AV DET GEMENSAMMA

Den digital utvecklingen har i många branscher revolutionerat organiseringen av produktion, lösningar och tjänster till kunderna. Detta kan komma att påverka hur all samhällsorganisering ser ut i framtiden även om det är många krafter som håller emot radikala skiften i gemensam organisering. Men utvecklingen har redan påverkat förväntningarna från allmänheten och kunder på vad som är en acceptabel leverans.

Tjänstefiering – everything "as a service"

Med smarta mobiler, fler sensorer, snabbare nät för dataöverföring och storskaliga lagringslösningar är det enklare och billigare än någonsin att dra fördel av digital data. Den digitala tekniken har lett till radikalt förändrade sätt att skapa värde för användarna/medborgarna/kunderna.

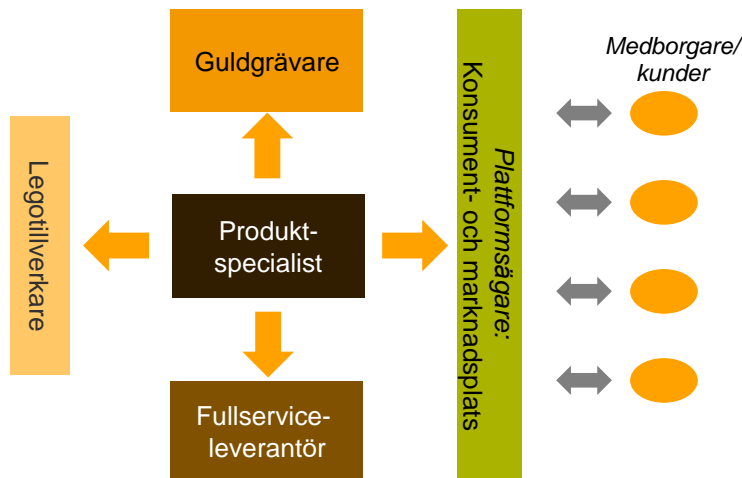
Idag sker en utveckling där alltmer konsumeras som tjänster med digitala plattformar i botten. Ljud- och bildmedia såväl som kläder, dagligvaror och bilar konsumeras idag i form av prenumerationer och on-demandtjänster. Idag erbjuds helhetslösningar såsom utskriftsfunktionalitet, drifttid/"uptime", fungerande belysning och "22-gradig fräsch inomhusluft", istället för skrivare, industrimaskiner, lampor och värme- och ventilationsanläggningar.

Troligen skapar detta en ökad förväntan om lösningar där någon annan hanterar "hela problemet" och att man kan köpa sig friktionsfrihet – både som konsument och som organisation. En stor möjlighet för de som verkligen förstår sina kunder och det system de verkar i. Den här preferensförskjutningen påverkar även VA-branschen. Både för de direkta leveranserna som VA-sektorn gör ("rent vatten") men också som en viktig kompetens för andra aktörer, som erbjuder sina kunder en bekymmersfri tillvaro (där vatten tas för givet). Fler aktörer lär vilja kroka arm med VA-bolag för att säkerställa att deras egna kundleverans kan kunna erbjudas på ett friktionsfritt sätt.

Plattformsekonomi – konsten att organisera värdeskapande i en tjänsteekonomi

Digitalisering har banat väg för nya affärsmodeller. Det finns idag gott om aktörer som utgår från genuina kundbehov och med hjälp av digitala plattformar organiserar smidiga tjänster. Framgångsrika plattformsaktörer som Apple, AirBnB, Blocket och Hemnet har snabbt visat sig få dominerande ställning tack vare att de med en effektiv digital plattform länkar samman utbud och efterfrågan, det vill säga de hjälper personer som vill sälja/dela någonting med personer som behöver just den saken/tjänsten.

Många existerande produkt-/tjänsteägare står därför inför strategiska vägval. Om de inte klarar av att själva skapa en plattform där de "äger" marknadsmäklariat fullt ut handlar det om att antingen försöka bli en fullsortimentsleverantör eller försöka hitta en tydlig nisch. Annars riskerar man att bli tillbakatryckt ännu längre i näringskedjan. Ofta utmynnar det i att man blir legotillverkare åt ett annat bolag som sätter sin egen stämpel på produkten.



Även för offentlig sektor kan innovationsjakten och nya plattformar skapa snabb och stor omvandling. Plattformar för leverans av offentliga tjänster växte fram redan i och med New Public Management i Sverige, men nu växer nya sätt fram som är mer sociala och kollaborativa till sin natur. Den här typen av digitala plattformstjänster innefattar i mycket högre grad medborgardialog, långtidsperspektiv på val och valmöjligheter, privatföretag som samarbetspartners och större mått av kommunikation utåt för att hjälpa individer att välja alternativ inom exempelvis vård eller utbildning. Även om en sådan transformation inte drivs av samma krafter som plattformbyggnaden inom företagsvärlden är den inte mindre omvälvande vad gäller organisation och arbetssätt. Hur påverkar en sådan här utveckling VA-Sverige? Hur påverkar den Svenskt Vatten som organisation?

Ny lagstiftning för hantering av oro över bristande integritet och maktmissbruk

Den digitala utvecklingen utmanar existerande strukturer och institutioner. Lagstiftarna försöker å ena sidan skapa underlag som ska underlätta implementering av ny teknik för att skapa bättre samhällsnytta samtidigt som lagstiftaren också söker motverka de negativa effekterna av teknikanvändandet. Utvecklingen där data- och användar-genererande plattformar ligger till grunden för digitalt baserade tjänster har också baksidor. En av dem handlar om den makt som de företag som tillhandahåller plattformarna för med sig. Dels bygger de upp monopolliknande maktpositioner där t ex "the BIG Five" (Amazon, Facebook, Alphabet, Apple och Microsoft) hamnar i skottgluggen. Dels finns en oro kring personlig integritet kopplat till användandet av data om enskilda användare. GDPR-lagstiftningen från våren 2018 innebär bland annat att privatpersoner får större rättigheter att kontrollera sina egna personuppgifter, och kan begära att företag, kommuner och andra aktörer redovisar vad de vet om personen eller att de raderar uppgifterna helt och hållet. På vilka sätt kan integritetsfrågorna tänkas påverka VA-sektorn och Svenskt Vatten?

GLOBALISERING AV VAROR, TJÄNSTER OCH GOVERNANCE

-Vem sätter spelregler och standard framöver?

I en alltmer turbulent omvärld där i praktiken en ständigt ökande andel av svenska regler och lagar stiftas på överstatlig nivå (EU eller andra organ) samtidigt som globala privata intressenter strävar efter de facto-standarder som gynnar de egna produkterna förflyttas makten över den kommunala vardagen längre bort från den egna arenan.

Ökad juridifiering och multi-level governance

Den generella globaliseringen innebär att institutioner och nationer blir alltmer sammanflätade i transnationella relationer och organ. De öppna gränser och tillhörande frihandel som varit en grundbult i välståndsutvecklingen sedan många decennier har kraftigt ökat behovet av regelverk som anpassas till de här situationerna. I praktiken ser vi att de svenska regulativa nivåerna inte räcker till utan att de i allt högre grad är beroende av dels EU-beslut och regler, dels transnationella organ som sätter spelregler för enskilda nationer (allt från frihandelsavtal till internationella frivilliga regelverk). Dessutom ökar förväntningarna på gemensamma standarder inom område efter område, varför privata standardiseringsorganisationer har ökat i betydelse sedan nittioalet.

Detta innebär i sin tur att juridik och jurister ha en avsevärt mycket större roll i dagens Sverige än de hade före EU-inträdet. Den utvecklingen kallas ibland ökad juridifiering. Det handlar inte minst om behovet av samordning av olika rättstraditioner som finns mellan de olika EU-länderna.

Nya mönster i den ekonomiska världsordningen

Den globala urbaniseringen driver fram en ökad obalans mellan tidigare ekonomiska storheter. Många gånger är megastäder centrum för den nya ekonomiska makten snarare än de nationer städerna ingår i. På motsvarande sätt växer de privata globala storbolagen i storlek och deras börsvärde är idag många gånger större än de flesta nationers BNP. Av de största företagen i världen idag är sju av åtta så kallade plattformsföretag. Om deras tillväxtutveckling fortsätter på samma sätt som hittills kommer dessa sju bolag redan 2025 ha en ekonomi som är större än Tysklands, Frankrikes och Storbritanniens sammanlagda BNP.

De här globala storföretagen strävar många gånger öppet efter att se till att det är samma spelregler på alla lokala marknader. De vill inte ha särlosningar för sina varor och tjänster beroende på i vilket land de befinner sig. Detta driver på kraven på standarder och de kraven bli än starkare ju större och starkare de globala företagen växer sig.

Människor och verksamheter blir mer platsberoende

En konsekvens av ökad digitalisering är ökad tillgänglighet. Det blir möjligt för både människor och verksamheter att utföra åtminstone en stor del av sina dagliga uppgifter oberoende av vilken plats de befinner sig på – vilket också förändrar organiseringen av transporter av både människor, varor och tjänster. Ett exempel

på detta är andelen arbete på distans, som har ökat sakta men säkert under de senaste åren. Arbetsplatsen blir i allt högre grad global och platsberoende. Utvecklingen av e-handeln är ett annat exempel, där den årliga tillväxttakten ligger på ca 15% . I många fall pratas det i dag om den ökande betydelsen av den s k ”tredje platsen”, dvs en plats utanför hem och arbete där en stor del av livets aktiviteter äger rum. Detta beteende passar sällan in särskilt väl på etablerade planeringsideal och har stor påverkan på samhällsbyggandet.

ETT FÖRÄNDRAT SÄKERHETS- OCH SÅRBARHETSLÄGE

Vi lever idag i en allt mer öppen och sammanflätad värld. Globalisering och digitalisering har skapat ömsesidiga beroenden mellan samhällen och lett till ett intensivare utbyte av varor, arbetskraft, information och kapital. Dessa beroenden skapar sårbarheter. I synnerhet bidrar digitaliseringen till nya typer av risker med sina genomgripande effekter i samhällets alla institutioner.

Cyber(o)säkerhet och digital sårbarhet

Bristande säkerhet i det redan etablerade samhällssystemet har synliggjorts genom framväxandet av det moderna uppkopplade samhället. Det blev inte minst uppenbart under sommaren 2017 i samband med skandalen på Transportstyrelsen, där säkerhetsklassad information blottades efter att IT-drift lagts ut på extern part.

Å andra sidan har digitaliseringen också gjort det lättare att söka, samla, spara, jämföra, granska och validera information, varför media och medborgare men också konsumenter och kunder förväntar sig en allt större öppenhet från företag och organisationer. Människor vill t ex veta hur de politiska partierna finansieras, på vilka grunder myndigheter fattar sina beslut, hur skattemedel används, hur företagen disponerar sina vinster och hur beslut fattas och av vem.

Ökad geopolitisk osäkerhet

Händelser i Sveriges direkta närhet och i omvärlden har på senare tid gett frågor inom säkerhetspolitik och samhällsskydd en förnyad aktualitet. På flera håll i världen pågår en militär upprustning. Det är inte bara spänningar mellan länder som ökat. De senaste åren har vi också sett terrorattacker och våldsdåd i åtskilliga städer i västvärlden, inklusive Stockholm, vilket spär på känsla av oro och osäkerhet. Förändringar i närområdet har lett till att regeringar runt om i Europa har uppmanat sina medborgare att se över sina förnödenheter inför långvarigt krig eller kris. I Sverige skickade MSB, (Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap) i maj 2018 ut broschyren ”Om kriget eller krisen kommer” till 4,8 miljoner hushåll. Detta mot bakgrund till att vi som bor i Sverige behöver bli bättre förberedda på följderna av allt från allvarliga olyckor, extremt väder, IT-attacker och i värsta fall krig.

Klimat effekter visar på samhällets sårbarhet

Forskare världen över är överens om att klimatförändringarna är ett faktum, och frågan är inte längre om de kommer att ske utan hur kraftiga de kommer att bli. För

att stå redo för dessa utmaningar behöver samhällsbygget anpassas och designas alltmer efter klimatutvecklingen. Detta gäller såväl dagens extrema väderhändelser med sommarens torra, som de klimatförändringar som väntar.

EN NY DEMOGRAFI GER ÖKAD KAMP OM GEMENSAMMA RESURSER

En åldrande befolkning samtidigt som det sker en babyboom är stora utmaningar för den offentliga välfärden. Detta kommer i hög grad påverka den kommunala ekonomin mot 2030. Risken är därför att nödvändiga investeringar i infrastruktur får stå tillbaka när vård- och omsorgsbehoven ökar.

En förändrad demografi sätter press på offentlig ekonomi

Världens befolkning har de senaste hundra åren ökat kraftigt. Även i Sverige ökar befolkningen, 2017 passerade befolkningen 10 miljonersstreck och den förutspås fortsätta växa till 11 miljoner redan 2026, vilket skulle innebära den kraftigaste befolkningstillväxten i Sveriges historia. Prognosen mot 2060 pekar på att den svenska folkmängden kommer att uppgå till knappt 13 miljoner personer. Befolkningsutvecklingen drivs framför allt av ökad invandring, ökad livslängd samt ett födelseöverskott.

Samtidigt som vi blir allt fler får också kommunerna en tuff utmaning då vi är på väg in i en babyboom samtidigt som den stora fyrtiotalistgruppen är på väg att närma sig livets vårdkrävande åldrar. Relativt sett ökar både de äldre (80+) och de yngre sett som andel av den samlade i befolkningen i Sverige under kommande decennium. Bägge dessa grupper kostar mycket pengar för välfärdsfinansiärerna och kommer väsentligt påverka kommunerna mot 2030.

De demografiska utmaningarna blir en särskilt svår situation i många glesbygdskommuner när urbaniseringen för med sig att de unga vuxna och yrkesverksamma fortsätter att flytta till städer i större utsträckning. Detta pekar på en utveckling med accelererande skillnader i livsvillkor beroende på vart man bor i landet, men också en generell ansträngd offentlig ekonomi i landet som helhet när kostnaderna för äldre och yngre ökar.

Till detta kommer en situation där i princip alla samhällsbärande institutioner upplever stor press på att återuppfinna sig själva i en ny tid präglad av tekniska möjligheter och förändrade förväntningar. Detta kommer kräva stora omställningar i tankesätt, men också investeringar i ny teknik, nya kompetenser och organisering i nya arbetssätt. Med tanke på att så många delar av välfärden behöver göra detta *samtidigt* uppstår en stor och ökande utmaning i hur det offentligas resurser ska fördelas och användas.

NYA VÄRDERINGAR OCH LIVSSTILAR

Ett samhälle utgörs av människorna som bor och verkar där. Var de bor, vad de tycker är viktigt, hur de lever sina liv. Därför är förståelsen för människor och deras beteenden centrala för alla som vill förstå framtiden. Förändringar bland människors värderingar, livsuttryck och krav på sin omgivning är dock i regel långsamma och inte alltid så lätta att få syn på. Små, till synes obskyra, livsstilsgrupper går ofta före och influerar bredare grupper över tid. Det som är udda i dag kan vara det normala i morgon.

Ökade krav och förväntningar – mobilt, on-demand, ”på mitt sätt”

Redan på 1960-talet identifierade Tage Erlander att människors krav inte minskade i takt med stigande välstånd – utan tvärtom ökade, varför han myntade uttrycket ”de stigande förväntningarnas missnöje”. Trots en stor välståndsutveckling i Sverige finns det inget som pekar på att medborgares och konsumenters krav på företag och det offentliga minskar – snarare vittnar företag och organisationer om att de ökar.

I takt med välståndsutvecklingen och digitaliseringens massiva tjänsteutveckling har människors förväntningar på att tjänster, uppkoppling och friktionsfrihet ökat, samtidigt som toleransen för misstag och strul minskat. Den digitala vardagen har förändrat människors beteenden i grunden, och med det även förväntningarna. Individer tenderar att få alltmer likartade krav och förväntningar, oavsett vem motparten är. Agerandet är likartat som kund, i kontakten med en butik eller leverantör, och som medborgare, i kontakten med myndigheter, sjukvården eller kommunal service.

Förväntningarna på att få sina behov tillgodosedda ”mobilt, on-demand och på mitt sätt” blir alltmer påtagliga i de flesta branscher.

Ökad heterogenitet – alltmer skilda livsstilar och livsvillkor mellan människor

Vårt samhälle präglas idag av en omvandling från relativt homogenitet, till ett samhälle präglad av allt större mångfald och heterogenitet. Orsakerna är flera – individualisering och skiftande livsstilar, ökad etnisk mångfald samt växande ekonomiska klyftor.

Med goda materiella förutsättningar har utrymmet för att forma och uttrycka sig som individ ökat. Förr föddes de flesta in i gemenskaper (kollektiv) som var närmast givna; släkt, familj, klass etcetera. Idag söker sig istället många till de livsstilsgemenskaper de känner mest samhörighet med. Livsstilen har blivit basen för identitet, gemenskap, konsumtion och livsval. Boende, arbete, resande, fritidsaktiviteter, matvanor, konsumtion och förhållandet till hälsa, platser och natur är alla exempel på områden genom vilka människor uttrycker sig själva och sin identitet. Lite slagordsmässigt kan den här utvecklingen beskrivas som att svenskarna gått från ”tilldelade” till ”självalda” gemenskaper.

Sammantaget ser vi hur skillnaderna mellan olika grupper ökar – mellan stad och land, mellan olika stadsdelar, mellan fattig och rik och mellan olika

livsåskådningar och livsval. Många kommersiella aktörer har redan bejakat utvecklingen och skapar tjänster som konsumenterna upplever anpassade till deras värderingar, behov och situation. Mycket talar för att det leder till en referensförskjutning av förväntningar på service och tilltal som utmanar de traditionella kollektiva lösningarna och tjänsterna ("one-size-fits-all").

ÖKADE OBALANSER

Grunden för samhällsutveckling utgörs av befolkningens storlek, sammansättning och preferenser. Hur och i vilken riktning samhället utvecklas påverkas av en rad faktorer som storlek på populationen, dess åldersfördelning, vilka värderingar och socioekonomiska förutsättningar de har och var de väljer att bosätta sig. Idag ser vi alltmer tydliga skillnader mellan täta respektive glesa sammanhang och samhällen. Skillnaderna mellan stad och land samt mellan rika och fattiga delar av städerna ökar – såväl vad gäller resurser och skattekraft som utbud och valmöjligheter.

Urbanisering och regionalisering – resurskoncentration, men krav på lika villkor

Urbaniseringen är fortsatt påtaglig världen över – stora flyttströmmar går till växande städer och storstadsregioner och glesbygd avfolkas i snabb takt. År 2050 beräknas 70-75% av världens befolkning, ca sju miljarder människor bo i städer.

I Sverige är det storstadsregionerna samt högskoleorter som ökar sin befolkning medan en övervägande majoritet av landets kommuner tappar invånare. Storlek och täthet lockar med nya möjligheter till företagande, försörjning, utbildning och upplevelser. Med människorna flyttar också näringarna och arbetstillfällena i ett självförstärkande system där de större städerna växer och blir knutpunkter i regionala nätverk där många pendlar till sina arbeten.

Utvecklingen mot färre men större regioner och städer medför att samhällsservicen blir allt mer centraliserad. I glesbygd skapas större avstånd till grundläggande samhällsservice såsom vårdcentraler och sjukhus, polis, och räddningstjänst. Samtidigt ökar kraven på lika villkor, oavsett plats.

En annan aspekt är de ökade socioekonomiska skillnaderna. Sverige är det OECD-land där den ekonomiska segregationen har ökat mest sedan 1990, vilket har resulterat i ökade klyftor mellan resursstarka och resurssvaga områden - både mellan stad och landsbygd - och inom enskilda kommuner. Inom en rad områden ser vi ökande skillnader i livsvillkor för människor som lever i olika delar av samma stad liksom de som bor i en storstadsnära landsbygd och de som bor längre ifrån de större städerna – inkomstnivåer, upplevd trygghet kontra brottslighet, arbetslöshet och skolresultat. Det sker även en fördjupning av gapet mellan de som arbetar och de som står utanför arbetsmarknaden där även integrationsproblematiken är en betydelsefull förklaringsfaktor. Även bostadsmarknaden beskrivs som ett stort hinder för social mobilitet. Totalt sett finns det inget som i närtid tyder på att skillnaderna inom landet kommer att minska, snarare tvärtom.

Användaren betalar

En förändring i stort som smått är förskjutningen från ”alla betalar” (via gemensamhet och skattsedlar) till ”användaren betalar”. Det handlar om att den som drar nytta av offentliga investeringar också ska bära en större andel av kostnaderna än den som inte gör det.

Det märks inte minst vad gäller finansiering av stora offentliga projekt. Sverigeförhandlingen säkerställer att de kommuner som vinner på ny infrastruktur via medfinansiering betalar en del av kalaset. Kommunerna för i sin tur kostnaden vidare till de byggherrar som bygger nytt i de attraktiva lägen som öppnas upp vid utbyggnaden. Byggherrarna ser i sin tur till att den enskilde hyresgästen eller bostadsköparen får ta notan.

På samma sätt används trängselskatter och anslutningsavgifter för att finansiera nya vägar och VA- infrastruktur och viktbaserade taxor används som styrmedel inom renhållningen för att se till att de som generera mest avfall får betala mer.

I många fall leder detta till att investeringsmöjligheterna försämras för glest befolkade kommuner (som saknar nödvändig ”betalningstäthet”) vilket riskerar att spä på skillnaderna mellan landets kommuner.

KOMPETENSFÖRSÖRJNINGsutmaningarna eskalerar

Många branscher skriker efter kompetent arbetskraft. Även om en viss lättnad skett på senare år så har inte minst ingenjörsebeorende branscher länge haft det tufft att attrahera den kompetens som krävs. Bristen är än mer påtaglig vid sidan av storstäderna där många gånger bristen på framtida karriärvägar får välutbildade personer att tveka inför ett nytt jobb som kräver en flytt.

Å ena sidan skriker Sverige efter kompetens

I takt med förbättrad konjunktur och ett stigande välfärdsbehov har kompetensbrist seglat upp som den riktigt stora frågan på arbetsmarknaden. Myndigheten för Yrkeshögskolan har funnit att så många som 60 % av landets företag hindras från att växa i brist på kompetens. Därtill är i stort sett alla större yrken inom offentlig sektor nu bristyrken. Sverige skriker efter kompetens. Utmaningen är än större för många arbetsgivare på orter vid sidan om de stora högskoleregionerna. Välutbildade människor tvekar många gånger att ta ett jobb där eftersom arbetsmarknaden på sikt upplevs begränsad.

Å andra sidan råder bristande kompetens

Problemet är att de allra flesta av bristyrkena kräver minst gymnasieutbildning, allt som oftast ännu högre. Dessutom ökar kraven på att de flesta yrken – utöver formell utbildning – också ska klara av att hantera en alltmer komplex arbetssituation med hög förändringstakt. För de med kortare utbildning än gymnasium är tillgången på jobb därför låg. Hård konkurrens gör att människor utanför arbetsmarknaden har en tuff tillvaro, inte minst många invandrare med begränsade språkkunskaper och låg utbildningsnivå. Det krävs såväl tur som hårt

arbete för att få de jobb som finns, och många är i stort behov av att uppdatera sin kompetens.

Betydelse för arbetsliv, kompetensbehov och -försörjning

Den uppenbara konsekvensen av kompetensbrist i meningen brist på folk är allt hårdare konkurrens om befintliga och nya medarbetare, något som inte minst många offentliga verksamheter upplever som mer kännbart. För arbetsmarknader i glesbefolkade områden kan kompetensbrist leda till att avbefolkningen snabbas upp, med försämrade offentlig service som följd och lägre attraktionskraft på den arbetskraft som behövs. Vissa kommuner riskerar att bli ”dubbelt bestraffade” och både uppleva brist på kompetenta medarbetare och brist på kompetens hos stora delar av den egna befolkningen.

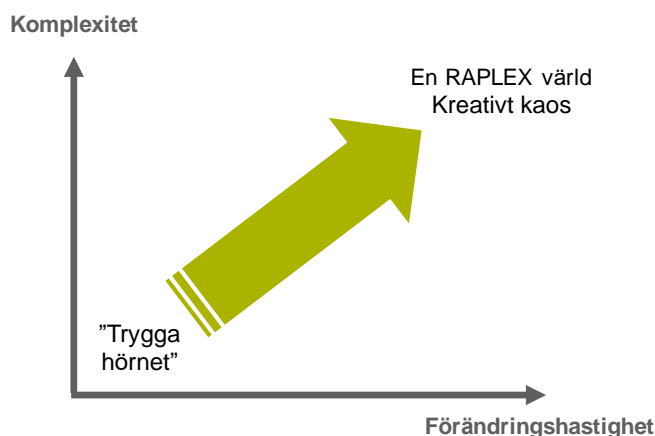
ÖKAD KOMPLEXITET I BESLUTFATTANDET

Dagen beslutsmiljöer är i regel väsentligt mer komplexa än för ett par decennier och takten i omvärldsförändringarna är mycket högre än förr. Samtidigt experimenteras det med olika modeller för styrning och ledning för att öka både kundupplevelse och effektivitet. Parallellt ökar också kraven på att säkerställa att ett systematiskt innovations- och förnyelsearbete äger rum. Sammantaget ger detta en markant ökad komplexitet i beslutsfattandets villkor.

Nya offentliga styrmodeller:

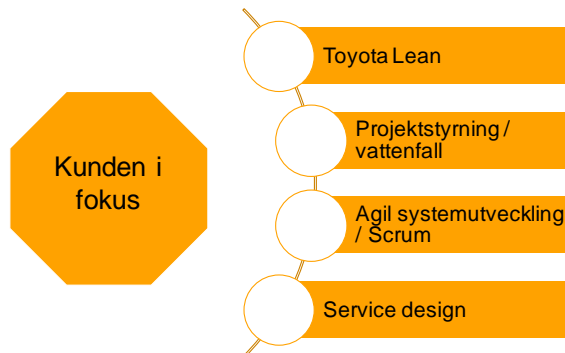
Från kontroll och “inte-göra-fel” till service design och ‘hjälp att göra rätt’

Den ökande hastigheten i omvärlden, samt den ökande komplexiteten där en väsentligt större mängd aktörer skall interagera med varandra än förr, ger såväl offentligheten som företag och andra organisationer ett nytt landskap för styrning och ledning. Att kontrollera att det inte blir fel räcker inte längre.



Därför har det senaste decenniet präglats av ett experimenterande med olika styrmodeller som effektivt kan möta framtiden på både kort och lång sikt och syftar till att utveckla verksamheten, samtidigt som den enskilda slutanvändaren ska vara i fokus.

Utvecklingen är än mer accentuerad idag. Utöver blandningen med målstyrda matrisorganisationer som ska arbeta i processer ska också den enskilde användaren sättas i centrum. Service design (UXD) som ledstjärna genomsyrar därför ambitionerna hos många verksamheter idag. Samtidigt förskjuts fokus från LEAN till agilitet och scrum. Detta har i hög grad kommit i konflikt med traditionella förvaltningsmodeller, något som inte minst många myndigheter och kommunala verksamheter har fått uppleva. Konsekvensen: Rörlig omvärld. Och rörlig invärld...



Det finns en stark vilja att hitta nya lösningar som bättre sätter medborgaren i centrum varför det också görs åtskilliga försök att skapa kundorienterade organisationer och lösningar. Inte sällan sker det numera med ansatsen baserad på ett service-design tänkande. Detta ser vi också intensifieras och understryker den sedan länge starka uppmaningen till ökade samarbeten. Det gäller såväl samarbeten mellan olika sektors-myndigheter som mellan myndigheterna och motsvarande funktion hos kommuner och landsting eller privata företag och akademien.

TRENDER INOM VATTENHANTERINGS- ARENAN



ÖKAD KONKURRENS OM VATTEN OCH MARKANVÄNDNING

Effekterna av klimatförändringarna leder till mer fluktuerande väder. Detta påverkar både tillgången till råvatten och vattenkonsumtionen. Det i sin tur gör att hela vattensituationen troligen blir mer svårplanerad samtidigt som många intressen kämpar för att lyfta fram sina egna (sär)intressefrågor i samhällsplaneringen. Ett ökat behov av förståelse för vattnets läge och situationen bland beslutsfattare och allmänhet, samtidigt som kampen om att sitta i förarsätet i samhällsplaneringen hårdnar.

KEMIKALIESAMHÄLLET 3.0

Materialutvecklingstekniken står inför nya genombrott, ett slags ”kemikaliesamhälle 3.0”. Det handlar om förändring av material på nano-/molekylnivå vilket spås möjliggöra än mer individuellt anpassade material som ändrar karaktär beroende på plats och sammanhang. Detta lär även komma att få en påverkan på både framtidens avloppsvatten liksom på nya lösningar vad gäller reningsteknik.

EUROPEISERAD SYN PÅ VATTEN OCH NATURRESURSER

I Sverige har vi varit vana vid att ligga långt fram när det gäller de stora samhällseliga infrastrukturlösningarna. Idag anser många att Sverige inte längre är i förarsätet, utan det är de stora länderna på kontinenten som har initiativet vad gäller innovation och förmåga att sätta agendan. Inte minst det sistnämnda är en utmaning. Den svenska grundsituationen med god tillgång till råvatten och andra (biobaserade) råvaror (ex skog) är ett undantag i ett europeiskt perspektiv. Inom EU är det egentligen bara Finland som har en liknande utgångspunkt. Idag finns det en tendens att den grundsyn på vatten och råvaror som återfinns i södra Europa riskerar att bli normerande i EU-samarbetet. Det skulle kunna innebära en situation där regelverken utgår från att ”allt vatten är europeiskt” (allas rätt till vatten plus en brist på råvatten med kvalitet), samt att inget vatten får förfaras (= inga läckande dricksvattenledningar får förekomma). En sådan syn skulle på flera sätt leda till grundläggande paradigmskiftet för svenska VA-aktörers verksamhet.

SÄKERHET OCH SÅRBARHET ÖKAR I BETYDELSE

Sårbarhets- och säkerhetsfrågorna lyfts fram av allt fler aktörer som särskilt kritiska inför framtiden. Klimatförändringarna, ökad risk för cyberattacker och geopolitiska aspekter är områden som sedan nittioalet inte i någon större omfattning påverkat

VA-branschen, men nu växer de frågorna markant i betydelse. Såväl från myndighetshåll som från enskilda VA-aktörer och de egna medborgarna.

DIGITALISERADE OCH MER DIVERSIFIERADE LÖSNINGAR

Digitaliseringen samt ökat fokus på innovation har lett till en situation där det idag är lättare än tidigare att både pröva och utforma nya typer av anpassade lösningar istället för att utgå från att ”en lösning passar de flesta”. Det gäller även inom VA-området. Det planeras för triplikatsystem med åtskillnad mellan grå- och svartvatten vid större stadsbyggnadsprojekt, och idag växer det fram en flora av olika avloppsreningslösningar när sommarstugeområden görs om för permanentboende. Samtidigt har möjligheterna att med digitala lösningar hitta nya vägar för VA-området knappt utforskats på allvar.

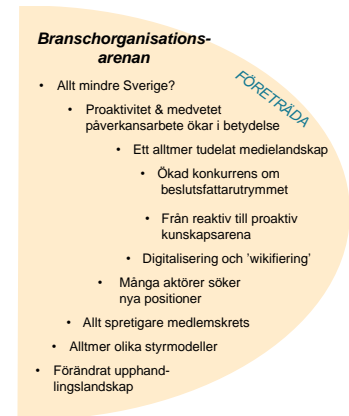
ÖKAT INVESTERINGSBEHOV

Många av Sveriges VA-anläggningar lever på övertid. De byggdes upp under rekordåren för femtio år sedan och är i dagsläget i stort behov av underhåll och uppgradering till moderna anläggningar. Det krävs också utrymme för att investera i de stora satsningar på stadsbyggnad som görs i landets större städer och regioner för att klara av en väntad befolkningsökning. Allt detta kräver pengar, men framför allt nya finansiella modeller som hjälper enskilda VA-organisationer att skapa det utrymme som krävs för att klara av framtidsinvesteringarna.

ÖKADE SVÅRIGHETER ATT FÅ TAG PÅ RÄTT KOMPETENS

VA-sektorn skriker efter kompetens. Pensionsavgångarna fortsätter och nyrekryteringen räcker inte till. Samtidigt ökar kraven på vilken sorts kompetens som personalen måste ha. Det räcker inte längre med bara VA-kompetens. Det kräves också ekonomisk, juridisk, eller ekologisk kunskap samt en genuin förståelse för kunder och kundbemötande. Obalansen mellan rekryteringssituationen mellan stad och land är en annan aspekt som i hög grad finns med i den här beräkningen.

TRENDER SOM PÅVERKAR ARENAN FÖR BRANSCH- ORGANISATIONER



ALLT MINDRE SVERIGE?

Sedan lång tid tillbaka avgörs mycket av spelregler och regelverk utanför Sveriges gränser. Det gäller även svensk lagstiftning där t ex två tredjedelar av den svenska miljölagstiftningen är följdverkningar av EU-beslut. På motsvarande sätt påverkas standardiseringsarbete av kraven från globala aktörer som inte vill ha särlösningar i enskilda länder. Detta gör att det sker en smygande men tydlig minskning av den svenska suveräniteten i beslutsfattande. Det gäller inte minst i frågor som rör vatten och vattenhantering.

PROAKTIVITET OCH MEDVETET PÅVERKANSARBETE ÖKAR I BETYDELSE

Att gå från att passivt reagera till att bli mer framåtutad och agera proaktivt är ett nödvändigt förhållningssätt inom de flesta områden i dagens turbulenta värld. Inte minst inom politiken fungera det inte längre att bara komma att beklaga sig över bristsituationer. Oftast krävs genomtänkta idéer med förslag på lösningar för att det politiska etablissemangent skall lyssna på allvar. Dagens utmaningar kräver också nya samarbeten mellan olika aktörer/områden och att organisationer tar ett större helhetsgrepp. För att driva våra frågor måste vi leverera idéer och konstruktiva förslag på lösningar i rätt forum och till rätt grupper.

ETT ALLTMER TUDELAT MEDIELANDSKAP

Mediekonsumtion, underhållning, information och social kommunikation sker allt mer på digitala plattformar där vi är både producenter och konsumenter. Vi lever i ett informationsöverflöd där vi i allt större utsträckning bara skummar igenom innehåll utan att ta oss tid för djupare resonemang och reflektion eller ifrågasätter avsändare och i vilket syfte hen kommunicerar.

Den accelererande mängden information gör också att avstånden mellan olika individers informationsvärldar och samhällssyn vidgas. Vi får och skapar egna informationsfilter som ger oss "filterbubblor" att leva i. Vi förstår våra likar bättre, vilket ger trygghet. Å andra sidan vet vi mindre om andra människors informationsvärldar och förstår dem sämre.

Idag har vi ett kommunikationslandskap som är alltmer fragmenterat, där det blir allt svårare att nå ut till sin målgrupp och ännu svårare att få dem att agera.

ÖKAD KONKURRENS OM BESLUTFATTARUTRYMMET

Medialiseringen och en alltmer professionaliserad PR-bransch har på något decennium ändrat förutsättningarna för påverkansarbete. Idag har varenda

organisation med ambitioner och självaktning en påverkansstrategi. Det gör att konkurrensen om beslutsfattarnas uppmärksamhet har ökat markant. De lever dessutom ofta i en vardag som omgärdas av högt tempo och en föränderlig omvärld vilket ökat deras behov att kunna luta sig mot några få men trygga rådgivare och oberoende faktagaranter. Utrymmet för en saklig diskussion är långt ifrån ogörligt – men det är många som vill vara med i beslutsrummet.

FRÅN REAKTIV TILL PROAKTIV KUNSKAPSARENA

Idag upplever många personer att den kunskap de en gång erövrade åldras i rask takt vilket leder till ett ökat behov av att få del av nyheter och insikter löpande. Det sker samtidigt som många inte hinner med att aktivt ta del av alla nya rön. Dessa bägge drivkrafter har skapat en arena för nya aktörer att ta för sig och på ett lättillgängligt sätt förmedla nya rön och kunskaper. Mängden strategiska nyhetsbrev, kurser och konferenser har formligen exploderat. Som kunskapsorganisation gäller det att vara i framkant, både vad gäller kunskapsinnehåll och förmedlingskonst. Framsynt proaktivitet är en nyckelfaktor.

DIGITALISERING OCH WIKIFIERING

En tydlig effekt av digitaliseringen är att allmänhetens syn på tillgång till information har förändrats. Från att information var något som betingade ett värde med betalningsvilja har kraven på att ”kunskap ska vara gratis” vuxit kraftigt. Detta har utmanat såväl de gamla mediehusen som andra aktörer som sitter på medialt material. Även om mediehusen gradvis lyckats hitta nya intäktsmodeller med betalväggar finns det hos stora grupper en förväntan om att information och kunskapsförmedling i princip ska vara fritt tillgänglig.

Utvecklingen har förstärkts av framväxten av peer-to-peer lösningar som Wikipedia samt medieplattformar som YouTube. Bägge dessa har på kort tid blivit normen för många människor idag när det kommer till informationssökning. Det har både skapat en kultur för kunskapssökning och en vana vid att själv dela med sig av intressant information via de olika plattformar som finns. Såväl de som är direkt kunskapsbaserade (Wikipedia) som de som är socialt/medialt orienterade (FaceBook, LinkedIN, YouTube). Inte minst gäller detta för yngre personer, hos vilka den här typen av kunskapssökning är det normala.

ALLT SPRETIGARE MEDLEMSKRETS (I DE FLESTA ORGANISATIONER)

För såväl företag som organisationer ökar polariseringen mellan stora och små aktörer. I ett nationellt perspektiv ser vi allt större skillnader mellan stad och landsbygd och mellan små och stora kommuner. Inom område efter område får vi en mismatchning mellan utbud och efterfrågan bland landets 290 kommuner. Inom VA-området är infrastrukturen dimensionerad för en helt annan befolkning än dagens, vilket ger glesbygdskommuner problem med överkapacitet medan storstadsområdena har svårt att möta växande behov. Stora skillnader i resurser och kompetens gör att behovet för små och stora medlemmar blir alltmer olika. Frågan blir hur branschorganisationer ska möta så vitt skilda önskemål och perspektiv?

ALLTMER OLIKA STYRMODELLER

Kraven på digitalisering, innovation och tjänstedesign med processer som utgår från varje enskild kund/medborgares behov och situation ger en betydligt mer komplex situation för ledning och styrning av organisationer och verksamheter idag. Nu krävs såväl kompetens som förmåga att hantera både etablerade förvaltningsmodeller som olika projekt- och processtyrningsmodeller, allt beroende på den uppgift som ska lösas. Där det förr ofta var en förhärskande styrmodell som användes av väldigt många organisationer är det i dag en rik flora med många olika varianter. Samtidigt ökar behovet av samverkan och samarbeten, vilket förstås kompliceras av mängden styrmodeller som inte sällan krockar vad gäller underliggande perspektiv.

ETT FÖRÄNDRAT UPPHANDLINGSLANDSKAP

Digitaliseringen och ökad global konkurrens driver också trycket på högre innovationstakt. Innovationsjakten återfinns på alla nivåer, såväl nationellt som för enskilda organisationer och företag. Som ett led i detta förändras också upphandlingsrollen hos både offentliga och privata inköpare. Från att i huvudsak haft fokus på att sänka kostnaderna genom effektiva inköp av enskilda produkter och tjänster utvecklas i dag alltmer komplexa lösningar där det som upphandlas snarare är en funktion eller lösning än en enskild produkt eller tjänst. I det läget är innovation och innovationsupphandlingar alltmer vanligt förekommande. Samtidigt ökar trycket på att inköp som inte behöver vara innovativa ska vara reellt kostnadssänkande, vilket i praktiken leder till ett alltmer tudelat upphandlingslandskap: kostnadssänkande eller utvecklande samtidigt som överprövningar ska undvikas och antal leverantörer minskas.

OM KAIROS FUTURE

Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Genom trend- och omvärldsanalys, innovation och strategi, ger vi våra kunder de stora sammanhangen. Kairos Future grundades 1993, vårt huvudkontor finns i Stockholm och vi har representanter samt samarbetspartners över hela världen.

För mer information, se www.kairosfuture.com eller kontakta oss:

Kairos Future

Box 804

101 36 Stockholm

Besöksadress: Västra Järnvägsgatan 3

08-545 225 00

info@kairosfuture.com

www.kairosfuture.com