



# Omvärldsrappport 2022



Region Örebro län



# Innehållsförteckning

Regiondirektörens förord och medskick _____	4
Inledning _____	5
Fem megatrender som påverkar oss _____	7
Trender som påverkar Region Örebro län _____	10
Ökande tempo och komplexitet – den ekonomiska logiken förändras _____	12
Förändrat sjukdomspanorama _____	13
Hälsan i centrum _____	14
Dina och mina data – den nya oljan _____	15
Health tech-språnget _____	16
Life on demand _____	17
Regionalt reducerade ramar _____	18
Förändrat säkerhetsparadigm – inbromsande tillit _____	19
Arbetsmarknad i snabb transformation _____	20
Ett förändrat medielandskap _____	21
Jaget och laget – värderingar som ritar om kartan _____	22
Det postantibiotiska samhället _____	23
Ny politisk spelplan _____	24
Från resa till mobilitet _____	25
Omvärldsarbete roll, metod och koppling till verksamhetsplanering _____	26
Megatrender, trender, tidiga signaler och händelser _____	28
Källor och artiklar _____	29
Bilaga _____	30

# Regiondirektörens förord och medskick

Det är åter dags att presentera Region Örebro läns omvärldsrapport, den femte i ordningen. Sedan den förra rapporten presenterades i början av 2021 har vi levt ytterligare ett år med pandemin som dominerande omvärldskraft. Nu ser vi de omstöpanade konturerna tydligare. Men jag vill alltså betona att pandemin inte är över och även om den försvinner permanent ligger mycket av dess effekter ändå framför oss.

Samtidigt är osäkerheten maximal kring Ukraina-kriget och det geopolitiska läget. De kortsiktiga konsekvenserna kan vi skönja redan nu, men de långsiktiga förändringarna är svårare att föreställa sig. Många osäkerhetsfaktorer kan påverka utvecklingen åt olika håll. De två kanske största osäkerheterna är hur länge kriget kommer att pågå, och dess omfattning.

Detta innebär en dubbel osäkerhet och en dubbel utmaning för oss som organisation där vi behöver hantera parallella skeenden. I en tillvaro kännetecknad av fundamentala osäkerheter i omvärlden blir terrängen mer svårnavigerad än normalt.

Oavsett framtida förlopp är jag trygg med att vi även fortsättningsvis kan hantera pandemin och pandemins földeffekter, liksom effekter i spåren av Ukraina-kriget vilka skepnader de än kommer att anta. För många i vår organisation har uppdraget ställts på sin spets varje dag under en längre tid och Region Örebro län har visat under pandemin vilken kapacitet och förmåga till anpassning och inte minst

uthållighet som organisationen besitter. Det har inte funnits någon "bästa praxis" eller existerande lösningar att gå på utan vi har snabbt behövt finna vägen framåt utan tydliga referenspunkter. Vi har lärt oss många saker under kort tid och mycket är här för att stanna kvar. Det kanske viktigaste är att det går att ändra snabbt om vi verkligen behöver.

När ni läser rapporten vill jag att ni speciellt funderar på hur ni i er del av organisationen kan bidra till relevanta svar på de vägvalsfrågor som finns i anslutning till varje trend. Frågorna finns där för att vägleda er vidare i era tankar på hur ni kan använda omvärldsförändringarna i era beslut. I tider av osäkerhet, oroligheter och krig är det av extra vikt att vara vaksam och rikta blicken dit förändringar märks tidigt.

I arbetet med att ta fram Omvärldsrapport 2022 har många varit engagerade – jag vill tacka er alla för era insatser.

Rapporten är fastställd av regiondirektören efter diskussion i Region Örebro läns ledningsgrupp.

Örebro, mars 2022



Rickard Simonsson,  
Regiondirektör

# Inledning

Pandemin och restriktioner för att begränsa pandemin har varit de främsta omvärldskrafterna under det senaste året och står därför i centrum även i årets omvärldsrapport. När vi nu gått in i år 2022 har pandemin alltmer blivit vardaglig verklighet och vi ser tydligare de bredare utvecklingslinjerna i dess spår. Mycket talar för den akuta fasen nu är över, men att oavsett framtida utvecklingslinje skapas ringar på vattnet för lång tid framöver.

Det står alltmer klart att pandemin pågått så länge att den har givit strukturella avtryck som inte är reversibla. Organisationer har successivt börjat låsa in sig i "det nya" genom omfördelning av resurser, nya arbetssätt och investeringar. Därtill har människor etablerat nya beteenden och behov. Gradvis tonar en ny normalitet fram.

Mycket talar för att det nya som etablerats och prövats preliminärt konverteras till permanenta lösningar under kommande tid. Detta gäller både organisationer och människor. Denna brytningstid gäller det att vara vaksam på.

Den avgörande frågan kan kondenseras ned till: "Vad som återgår och vad som består?" eller annorlunda uttryckt vad blir en parentes respektive ett paradigmskifte? Där paradigmskiftet är på väg är även hastigheten och utbredningen centrala faktorer.

Parallellt med att pandemins medicinska fas förhoppningsvis nu klingar av har ett ovisst och otäckt skeende etablerats – Ukraina-kriget. Plötsligt pekar alla pilarna åt alla håll igen. Vad vi vet just nu om det framtida förloppet är inte mycket. Mot bakgrund av detta har spaningar och observationer liksom frågeställningar kopplat till Ukraina-kriget bakats in i rapporten i takt med händelseförloppets utveckling. Detta innebär att den hanterar två omvärldsskeenden som till sin karaktär, mognadsfas och i effekter är väsensskilda.

Det är svårt att få syn på allting när du står mitt i något – du drabbas lätt av både närsynthet och tunnelseende mitt i ett skeende. **Syftet med Omvärldsrapport 2022 är att skapa en samlad bild, ökad medvetenhet, och beredskap om hur pandemin, men även hur Ukraina-kriget påverkar omvärldsförutsättningarna för Region Örebro län.**

Målet är att omvärldsrapporten ska användas aktivt och finnas med som navigations- och beslutsunderlag i allt förändringsarbete för att Region Örebro län även i framtiden ska vara en relevant organisation för regionens invånare.

## Varför omvärldsarbete?

Över ett längre tidsspänn sker alltid de mest omvälvande förändringarna som påverkar din organisation utanför din organisation, ibland i skeenden och sammanhang som vi kanske normalt inte reflekterar över. Pandemin och Ukraina-kriget har understrukit att vi lever i en tid där snabb förändring är normaltillståndet och att det som sker i omvärlden dikterar förutsättningar och handlingsutrymme. Tiden för att komma till insikt och agera har många gånger minskat ned, i vissa fall till dagar eller veckor. Utvecklingen inom många områden är extremt svårbedömd och komplex. Vad som är ett hot eller en möjlighet i omvärlden är heller inte alltid lätt att avgöra utan avgörs mycket av förhållningssätt.

Relationen till omvärlden för tankarna till att vara ute till sjöss. Sjön kommer aldrig rätta sig efter dina önskningar hur mycket du än vill. Det är alltid du som måste förhålla dig till sjön.

	Pandemin	Ukraina-kriget
Typ	Virus-pandemi	Krig/konflikt
Tidsfas	Mogen	Omogen
Geografisk avgränsning	Global	Nationellt
Effekter	Global	Nationellt/Delar av världen



## Vad innebär omvärldsanalys?

Det vanligaste missförståndet är att omvärldsanalys handlar om studier av framtiden. Men framtiden finns inte ännu så framtiden går inte att studera. Utan omvärldsanalys är ett systematiserat arbetssätt som tar utgångspunkt i de tecken eller embryon till framtidsförändring som är möjliga att se redan idag eller i nuet.

Genom att systematiskt spana på trender, händelser och svaga signaler och analysera hur de påverkar förutsättningarna för de beslut som vi själva har rådighet över fyller vi på med ett utifrån – in perspektiv. Vi ser saker snabbare och ser saker vi annars inte hade sett och får ett bredare perspektiv som stärker förmågan att få syn på de små förändringar som summerar upp till större skiften. Kapaciteten att hantera osäkerheter, oförutsägbarhet och överraskningar stärks, liksom att förstå vad som är upplevda respektive verkliga utmaningar/möjligheter.

## Omvärlden – allt utanför den egna organisationen

I rapporten utgår vi ifrån den enkla definitionen att allt som händer utanför Region Örebro läns organisation utgör omvärlden. Det är sådant som organisationen inte kan påverka, men som påverkar hela eller delar av organisationen.

## Tidshorisont

Normal tidshorisont i Region Örebro läns omvärldsrapport är tre till sju år. Pandemin och Ukraina-kriget har emellertid minskat den förutsägbara framtidshorisonten, därför tas sikte mot de närmsta **24 månaderna** i 2022 års omvärldsrapport. Mycket talar för att vi under nära framtid går in i en brytningstid där beslut baserade på insikter upparbetade under pandemin kommer fattas av såväl individer som organisationer som summerar upp till större samhälleliga skiften. Parallellt pågår ett krig i Europa med oförutsägbara effekter, som ändras från en dag till en annan.

Liksom i tidigare rapporter fokuserar årets omvärldsrapport på följande:

- **Vad händer i omvärlden med potentiell påverkan på vår verksamhet?**
- **Vilka vattendelande frågeställningar behöver vi följa/agera på?**
- **Var ska vi rikta blicken för att förstå förändringen tidigt?**

# Fem megatrender som påverkar oss

Megatrenderna är normalt det mest säkra vi har att lita oss emot i en osäker värld. Detta är krafter med lång tidshorisont med påverkan på allt och alla överallt. Kraften i pandemin illustreras genom att den satt avtryck även i megatrenderna. Megatrenderna urbanisering och globalisering har bromsat in och vissa avseenden även gått bakåt medan digitaliseringen fått ytterligare fart.

Tabellen nedan visar dels hur pandemin påverkat megatrenderna, dels osäkerhetsgrad i utvecklingen över framtida 24 månader, dels potentiell påverkan från Ukraina-kriget. För mer information kring bedömningar, se sidor 9–10.

	Förstärkning/ försvagning under pandemin	Säker/osäker effekt kommande 24 mån pandemin	Potentiell påverkan Ukraina-kriget
Globalisering	↓	Säker	Ja
Digitalisering och teknisk utveckling	↑	Säker	
Urbanisering	↓	Osäker	
Demografiska förändringar	↔	Säker	Ja
Hållbarhetsfokus	↑	Säker	

## Globalisering



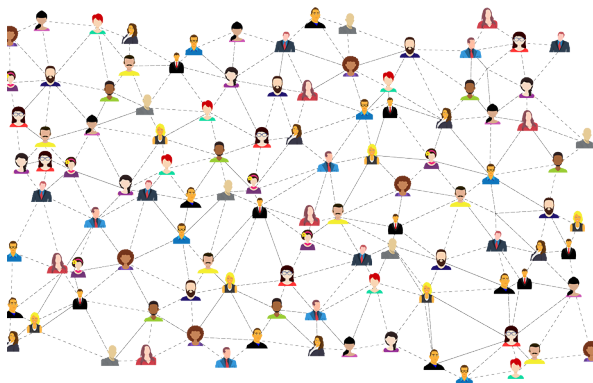
En förflyttning från globalt till lokalt; privat, politiskt och kommersiellt har initierats. Gränser har stängts, tjänster ersätts med distansmöten och internationella samarbeten har ifrågasatts. Självförsörjningsgrad och strategisk autonomi har hamnat i fokus. Världshandeln har tappat rytmen. Pandemin har åskådliggjort att allt är sammanflätat och blivit ett test på hur samhällen klarar av att upprätthålla kritiska funktioner och försörjningskedjor.

Statliga utredningar har sjösatts med förslag kring statliga krislager för sjukvårdsprodukter, tillverkningsberedskap för läkemedel och nätverk av beredskapsapotek.

Samtidigt som den fysiska globaliseringen minskat har den digitala globaliseringen ökat – förflyttningen av handeln och aktiviteter till nätet har varit enorm. Pandemin har också bidragit till en mental ompositionering där ”mitt och mina” liksom nationen och nationalism är i centrum. Teknologiskt pågår en kapplöpning mellan stormakter om att bygga egna digitala och fysiska intressesfärer. Det kalla kriget har åter blivit varmare.

Frågorna om framtiden är många. Går vi mot en värld präglad av stängda gränser och protektionism eller är det vi ser nu bara ett hack i kurvan om vi ser i den långa linjen och tar oss bortom nuets brus? Och vad betyder Ukraina-kriget för utvecklingen?

## Demografiska förändringar



Från tidigare kriser vet vi att födelsetalen kan påverkas. Förväntningarna om en "babyboom" under pandemin har dock kommit på skam. Antalet födda i Sverige under pandemin ligger till och med något under nivån för 2019. Örebro län avviker inte nämnvärt från det nationella mönstret.

Under 2020 ökade antalet dödsfall i Sverige ovanligt mycket jämfört med föregående år. Men 2021 avled ungefär lika många som under åren före pandemin. Mot statistiken ovan som bakgrund kan konstateras att pandemin påverkat befolkningsutvecklingen strukturellt mindre än förväntat avseende antal födda och döda. Pandemins huvudsakliga påverkan är framför allt relaterad till minskad invandring.

Migrationen har hindrats till Sverige på grund av restriktioner och resehinder runt om i världen och under 2020 och 2021 har folkökningen i Sverige och Örebro län varit den lägsta på många år.

Riktat vi blicken framåt talar Migrationsverkets senaste prognoser mot ett ökande antal asylsökande till Sverige och åter större rörelser i världen. Pågående krig och konflikter och aggressiva stater finns i Sveriges geografiska närhet. EU har per den 3 mars aktiverat massflyktsdirektivet kopplat till Ukraina-kriget. I mitten av mars uppskattas cirka 4 000 flyktingar om dagen ta sig till Sverige. Men förutsättningarna ändras kontinuerligt och när dagen blir till morgondag är föregående veckas prognoser redan utdaterad.

## Urbanisering



På grund av omställningen till hybrid eller distansarbete har en massiv förskjutning av ekonomiska aktiviteter skett från innerstäder till ytterområden eller landsbygd. Arbetsmarknaden för tjänsteproduktion har växt geografiskt utan att en offentlig krona investerats i nya vägar/järnvägar. Konsumtion, fritidssysselsättning och underhållning sker numera allt högre i hög grad hemifrån eller i nära anslutning till hemmet.

Pandemin har skapat ett flexibilitetsgenombrott och ytterst få pratar om en återgång till det gamla sättet att arbeta. Gränsen mellan hemmet och kontor suddas ut allt mer ut liksom gränsen mellan stad och landsbygd när du kan arbeta från var som helst.

Tecknen på rurbanisering och att gleshet ökar i värde på bekostnad av täthet är flerfaldiga, alltifrån att hembygds-gårdar omvandlas till coworking-arbetsplatser till ökat intresse för fritidshus och torp på landsbygden. Kanske bor vi på fler ställen framöver? Tendenser pekar mot att människor allt mer väljer bostadsort efter livsstil, vilket kan ytterligare förstärkas när fler organisationer fattat permanenta beslut kring distansarbetet.

När relationen mellan bostad och arbetsplats blir mindre viktig ges möjligheter till platser vid sidan av de stora stråken och i den länge linjen en omstöpning av service, utbud och beskattning. Ekonomiska geografier och ortshierarkier kan komma att ritas om som leder till mer balanserad regional utveckling. Många människor uppger att de inte bor på en plats som är deras önskemål.



## Digitalisering och teknisk utveckling



Pandemin har snabbspolat den digitala omställningen. Många organisationer vittnar om att de drivit igenom förändringar som under normala omständigheter tar år. Stora

kliv har tagits i digitala beteenden och många nya internet-användare har tillkommit framför allt bland de äldre. Lärdomen är att vi kan ta till oss ny teknik på kort tid om vi måste. Parallellt skruvas kravbilden upp mot organisationer om mer digital service och förenklad vardag med stöd av digital teknik.

Många organisationer har ökat takten i investeringar i ny teknik för effektivisering, exempelvis automation och obemannade tjänster. Affärsmodeller har blivit digitala i alla led och längder, och allt fler verksamheter har flyttat över till plattformsföretagens domäner. E-hälsa i form av digitala vårdmöten och egenmonitorering har utvecklats kraftfullt.

Bandbredd är på väg att bli den mesta vitala frågan i våra liv och arbetsliv. 5G utbyggnaden är möjliggöraren.

## Hållbarhetsfokus



Pandemin har accelererat ett antal skiften, exempelvis från att se hållbarhet som en kostnad till möjlighet/risk. Din organisation måste idag vara hållbar för att överleva eftersom det driver lönsamhet och konsument/kunder förväntar sig detta. Impact-investeringar, alltså investeringar som går ut på att lösa samhällsproblem har ökat explosionsartat. Hållbarhetscheferna har flyttat in i ledningsgrupper och den värderingsbaserade konsumtionen ökat. Synen på framtiden som verktyg för att få fart på omställningen har också fått mer framträdande position, liksom hur vi mäter förflyttningen.

De intressantaste signalerna från omvärlden är kanske den samlade kraften i omställningen. När i princip alla företag, organisationer, regioner och kommuner reagerar och agerar på social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet driver vi mot en självuppfyllande profetia. Om det räcker för att rädda klimat och miljö återstår dock att se. Och efter att vi nu tvingats ta en paus från allt växer en tanke fram: Behövde vi verkligen allt det där? Pandemin visar också pedagogiskt att vi kan när vi måste – men kanske också bara då?

Samtidigt står det allt mer klart att pandemin även har baksidor. Vad händer med de unga, den så kallade "generation corona" som växt upp i pandemins skugga? En del av det som marknadsförs som omställning är så kallad greenwashing, det vill säga förskönande åtgärder på ytan. Pandemin har också inneburit arbetssätt som medfört en kraftig ökning av engångsartiklar/engångsmateriel och skräp i naturen och stadsmiljöer.

# Trender som påverkar Region Örebro län

## Översikt pandemins effekt och osäkerhetsgrad, samt potentiell påverkan Ukrainakriget

Pandemin och framför allt Ukraina-kriget medför att lite av det gamla och invanda kan tas för givet i stunden. Därför tas ett grepp där osäkerheter/säkerheter och pandemins effekter är i fokus, liksom den potentiella påverkan från Ukraina-kriget.

Tabellen nedan visar, dels pandemins effekt hittills på de trender som tidigare identifierats som påverkande på Region Örebro läns verksamhet, dels osäkerhetsgraden i den framtida utvecklingen över 24 kommande månader, dels potentiell påverkan från Ukraina-kriget.

	Förstärkning/ försvagning under pandemin	Säker/osäker effekt kommande 24 mån pandemin	Potentiell påverkan Ukraina-kriget
Ökande tempo och komplexitet – den ekonomiska logiken förändras	↑	Osäker	Ja
Förändrat sjukdomspanorama	↑	Osäker	Ja
Hälsan i centrum	↔	Säker	Nej
Dina och mina data – den nya oljan	↑	Säker	Nej
Health tech-språnget	↑	Säker	Nej
Life on demand	↑	Säker	Nej
Regionalt reducerade ramar	↑	Säker	Ja
Förändrat säkerhetsparadigm – inbromsande tillit	↑	Säker	Ja
Arbetsmarknad i snabb transformation	↑	Säker	Nej
Ett förändrat medielandskap	↔	Säker	Ja
Jaget och laget – värderingar som ritar om kartan	↑	Säker	Ja
Det postanbitiotiska samhället	↓	Osäker	Ja
Ny politisk spelplan	↔	Osäker	Ja
Från resa till mobilitet	↑	Säker	Nej

### Förstärkning/försvagning

Variabeln avser hur pandemin hittills påverkat trenden. Pil uppåt symboliserar förstärkning medan pil nedåt symboliserar försvagning. Pil som pekar åt bägge håll indikerar begränsad påverkan, alternativt att utvecklingen är spretig och går åt olika håll.

### Säker/osäker:

Är en bedömning framåt de 24 kommande månaderna. Med ”säker” avses inte säker i bokstavlig mening (ingenting i en framtid är helt säkert) utan att trendens övergripande riktning pekar relativt entydigt åt samma håll, eller annorlunda uttryckt att det finns ett större kollektivt rörelsemönster med många signaler från olika sammanhang åt samma håll. Rörelsen och riktningen är också underbyggd med att det finns en stabil underlig-

gande drivkraft i form av en megatrend. Exempelvis har Health tech-språnget förstärkts av pandemin med fler digitala vårdbesök, hemmonitorering med mera. Den underliggande drivkraften megatrenden digitalisering har intensifierats och förstärkts under pandemin.

De som värderats som ”osäkra” är trender som bedöms kunna utvecklas åt olika håll över kommande 24 månader, antingen att förändringen består eller återgår till hur det var innan pandemin, eller viker av i en annan riktning.

### Potentiell påverkan Ukraina-kriget

Kolumnen längst till höger är en bedömning kring huruvida Ukraina-kriget potentiellt kan påverka i mer betydande omfattning.

## Användarmanual

### – så kan omvärldsrapporten användas i din nämnd/förvaltning

Utgå från de 14 trender som redovisas

#### A Gör en översiktlig genomgång av rapportens trender

– Vilka av trenderna påverkar den verksamhet ni har ansvar för?

#### B Arbeta systematiskt igenom var och en av dessa trender

Utforska trenden med ert uppdrag i fokus

- Ta del av beskrivningen samt frågeställningar
- Finns fler frågeställningar?
- Hur stor är trendens påverkan? Pandemins effekt? Är förändringen säker? Finns mer att tillföra? Finns osäkerhet kopplat till Ukraina-kriget?
- Landa den bild av trenden som är relevant för er.

#### C Vägen framåt

- Med utgångspunkt i den bild ni landat. Är det bråttom att agera eller räcker det att följa utvecklingen tills vidare?
- Om vi behöver agera nu. Hur ser aktiviteter ut – på kort och lång sikt?
- Om vi inte behöver agera i dagsläget hur följer vi utvecklingen noggrant? Var behöver vi skärpa uppmärksamheten framöver?

Förstärkning/  
försvagning  
under pandemin

Säker/osäker effekt  
kommande 24 mån  
pandemin

Potentiell påverkan  
Ukraina-kriget

<b>Ökande tempo och komplexitet – den ekonomiska logiken förändras</b>	<b>↑</b>	<b>Osäker</b>	<b>Ja</b>
--	----------	---------------	-----------



Pandemin har initierat bredare skiften inom produktion, konsumtion och kommunikation och därtill accentuerat att världen är komplex och oförutsägbar. Leveranskedjor har brutits och påvisat hur intrikat världen är sammanbunden. I spåren har följt krav på ökad lokal närvaro och lokalisering – att inte lita på det som ligger bortom rådighet. Pandemin har blivit ett lackmuspapper på omställningsförmåga. Osäkerheten har utvecklat förmågan att navigera i nuet och lärt oss att fort inte alltid blir fel. Dualitet har blivit ”det nya svarta” – att vara operativ och innovativ samtidigt.

Det blir också allt tydligare vilken katalysator pandemin är för omställningen till en hybrid-värld som inte bara omfattar möten och arbete utan snart sagt varje aspekt i tillvaron. Tjänsteifieringen har också stärkts. När allt fler produkter blir till tjänster är engagemang och service det som gör skillnad. Peer-to-peer lösningar har även lyft där ”problem” kopplas ihop med ”lösning” via plattformar. Det har också blivit allt tydligare att de stora lyften i värdeskapande inte sker inom organisationer utan mellan organisationer i form av strategiska samarbeten. Det driver mot en värld av allianser där bäst nätverk vinner. Ett tecken i tiden är kinesiska Tencents köp av Doktor.se.

Ekonomi har gått bättre än väntat efter en inledande dipp. Dock har evenemang och turism gått på sparlåga. I dessa branscher finns många ingångsyren. Staten har pumpat ut pengar i stor omfattning. Regioner och kommuner gör starkaste bokslut i modern tid, men farhågor finns för inbromsningseffekt. Oro finns också kring innovationskraften genom att spontana korskopplingar minskar vid distansarbete.

Ukraina-kriget spär ytterligare på med fundamentala framtida osäkerheter inom en rad områden: leveranskedjor, råvarupriser, valutakurser, investeringsbeslut mm som ger dominoeffekter för Region Örebro län.

### Frågeställningar:

- Fortsatt förväntan på statliga räddningspaket, istället för egen omställning?
- Minskad produktion på grund av högre frånvaro?
- Oförutsägbar planering i förhållande till budget och resultatkrav – omställningsskapacitet blir mer avgörande?
- Vi kan göra omställning under press! Då kan vi göra det även utan press?
- Just-in-time ersätts av just-in-case?

### Vart kan vi rikta blicken?

- Statsbidrag
- Fastighetspriser
- Börsutveckling och fusioner
- Konkurs- och varselstatistik
- Valutakurser och råvarupriser

Förstärkning/  
försvagnings  
under pandemin

Säker/osäker effekt  
kommande 24 mån  
pandemin

Potentiell påverkan  
Ukraina-kriget

<b>Förändrat sjukdomspanorama</b>	<b>↑</b>	<b>Osäker</b>	<b>Ja</b>
-----------------------------------	----------	---------------	-----------



Per den 1 april 2022 klassas covid-19 inte längre som allmänfarlig och samhällsfarlig sjukdom. Pandemin är på väg in i en ny fas och Folkhälsomyndigheten byter därför strategi i takt med stigande vaccinationstäckning och färre riktigt svårt sjuka. Förhoppningsvis är slutet nära för den tid då allt cirkulerat kring covid-19.

De långsiktiga hälsoeffekterna och följd effekter är alltså svårbedömda. Det vi vet hittills är att cirka en av tio har besvär av långtidscovid och att den psykiska ohälsan ökat. Det har också visat sig finnas ett samband mellan psykiska besvär som självrapporterats och personer som insjuknat i covid-19, alternativt haft en närstående som drabbats av sjukdomen. Från tidigare kriser vet vi att oro, ovisshet och osäkerhet ofta leder till posttrauma. Forskare har under pandemin introducerat begreppet "social svält".

Oron för att bli smittad eller smitta andra medförde att antalet som sökte vård minskade initialt. För cancersjukdomar har skett en återhämtning till normala nivåer, därav väntas ingen anhopning av extra cancerfall, emellertid finns risk kring större vårdbehov hos de patienter som väntat med att söka vård. Emellertid finns vård att ta igen i den planerade vården som skjuts upp för att styra resurser till covid-19 och vård som inte kan anstå. Ett troligt scenario är en framtid med ett uppskruvat arbetstempo med patienter med stora behov.

Förekomsten av infektioner, säsongsinfluensa med mera har minskat genom ökad fysisk distansering och förbättrade hygienrutiner. Positiva hälsoeffekter finns också kopplat till minskat pendlande och stress i vardagen. Ur ett framtids-perspektiv finns osäkerheter kring mutationer och vilken utsträckning vaccin ger skydd, men också kring säsongsvariationer och så kallad vaccinationströtthet. I ett bästa scenario övergår pandemin permanent till en endemi.

Osäkerheter finns också framåt kopplat till flyktingströmmar i Ukraina-krigets spår. Förekomster av TBC, antibiotikaresistens och vissa infektionssjukdomar är högre än i västra Europa och vaccinationstäckningen är överlag lägre. Många kan också ha trauma.

### Frågeställningar:

- Större behov av sjukvård i Ukraina-krigets spår, smittskydd, hälsoundersökningar m m?
- Vårdskuldens långsiktiga effekter för patienter och personal?
- Nya varianter av coronavirus med ökad risk för svår sjukdom som vaccinet inte ger skydd mot?
- Undanträngning av förebyggande arbete, liksom forskning och innovation?
- Hantering av ett sjukdomspanorama med mer psykisk ohälsa?

### Vart kan vi rikta blicken?

- Migrationsverkets prognoser
- Folkhälsomyndigheten
- Statistik psykisk ohälsa
- Förskrivning och försäljning av antidepressiva läkemedel
- WHO



Förstärkning/  
försvagning  
under pandemin

Säker/osäker effekt  
kommande 24 mån  
pandemin

Potentiell påverkan  
Ukraina-kriget

<b>Hälsan i centrum</b>		<b>Säker</b>	Nej
-------------------------	---	--------------	-----



Pandemin har bidragit till ett bredare hälsofokus som omfattar såväl immunitet, säkerhet som återhämtning och kanske även vänlighet mot andra och sig själv. Men pandemin har också medverkat till stillasittande, oro och ångest samt ökande risk för missbruk.

En ökad medvetenhet om hygienens betydelse har etablerats och medfört att vi undviker onödiga smittorisker. En stor normomflyttning har skett på kort tid där sjuknärvaro på fysiska arbetsplatser blivit oacceptabelt och mycket talar för att vi står inför en bestående brytpunkt. Men det finns också tecken i motsatt riktning där de som arbetar hemifrån förväntas delta vid möten trots sjukdom.

Vi har upplevt oss mer isolerade under pandemin, men också mindre stressade. Det har också blivit betydligt tydligare var gränsen går mellan arbete och fritid. Många vittnar om bättre balans mellan arbete och privatliv, men också att arbetslivet "invaderar" privatlivet. Ett antal länder i Europa har därför infört lagstiftning som begränsar mejlande utanför arbetstider.

Hälsotrenden var på gång starkt redan innan pandemin. Att vara välmående och vältränad har blivit en livsstil och viktig del av identiteten, men bilden är tudelad. Något förenklat kan sägs att hälften av befolkningen lever mer hälsosamt i pandemins kölvatten och den andra hälften mindre hälsosamt. Mycket vardagsmotion har försvunnit och många har tappat inarbetade levnadsvanor. De långsiktiga effekterna av detta är alltså oklara och kallas ibland för den indirekta vårdskulden.

De olika restriktioner som införts har lett till en ökad uppmärksamhet kring att välbefinnande inte bara handlar om det fysiska utan att även det psykiska spelar en stor roll. Vikten av utomhusmiljöer och utomhusaktiviteter har kommit i ljuset, med "walk-and-talkmöten" och balkonggympa som exempel. Marknaden är också med i hälsomatchen. Teknikjättarna satsar – allt ska mätas och återkopplas genom appar och sensorer.

#### Frågeställningar:

- Förändring av hälsans bestämningsfaktorer?
- Den indirekta vårdskuldens effekter?
- Hygienlyftet består?
- Slutet för sjuknärvaron?
- Ökade skillnader i levnadsvanor mellan grupper leder till ytterligare ojämlikhet i hälsa och tandhälsa?

#### Vart kan vi rikta blicken?

- Statistik sjukfrånvaro
- Aktivitetsstöd (Lok)
- Statistik vabb
- Folkhälsomyndigheten
- Socialstyrelsen

Förstärkning/  
försvagning  
under pandemin

Säker/osäker effekt  
kommande 24 mån  
pandemin

Potentiell påverkan  
Ukraina-kriget

<b>Dina och mina data – den nya oljan</b>	↑	Säker	Nej
---	---	-------	-----



Data kan numera närmast beskrivas som ett grundämne eller vår tids olja som alltmer utgör vår tid främsta strategiska resurs. Digitaliseringsprånget under pandemin har accelererat volymen digitala data exponentiellt. Allt och alla har kopplats upp och kopplats samman. Nya sätt att använda existerande teknik har sjuösatts på snabb basis, exempelvis för att spåra och förutse smittspridning via data från sociala medier. Artificiell intelligens och realtidsdata har använts för att förutse virusets spridning. Med mer högupplöst data möjliggörs prediktion och lösningar till komplexa problem. En stor flora av appar och liknande verktyg har utvecklats, exempelvis som varnar när vi kommer för nära varandra.

De stora plattformsbolagen som är datadrivna i grunden leder utvecklingen och konverterar data till personifierade erbjudanden som vi inte ens visste fanns. Konkurrensen om att lära känna dig och dina vanor hårdnar och allt pekar mot att framtiden är ännu mer datadriven. I ett ekosystem av applikationer är användaren sin egen produkt som genererar information som omsätts i anpassade tjänster. Men långt ifrån alla organisationer har den kompetens som krävs för att arbeta datadrivet – den offentliga sektorn är på efterkälken.

Synen på att ta stöd i data och teknik för att hindra smittspridning har skiljt fundamentalt mellan olika länder. Enskilda länder har till stor del byggt sin strategi på teknologi. I Norden har Finland stuckit ut som det land som tagit hjälp av tekniken.

En möjlig skiftning i synen på integritet kopplat till data kan anas. Kan data delning komma utgöra en ny del av nytt samhällskontraktet, där myndigheter får insyn för att spåra smittor? Mycket talar för en intensifierad legal och etisk diskussion om delning av individuell data för det gemensammas bästa. Troligtvis blir människor mer vara intresserade av att dela med sig av personlig data för att få ökad trygghet.

### Frågeställningar:

- Digital underliggande infrastruktur ökar i betydelse?
- Har vi kunskap och kompetens att hantera all data eller riskerar vi att drunkna i den?
- Var tar all data vägen?
- Större laglig rätt att samla biologisk data och annan data om invånare?
- Större villighet att dela med oss av olika typer av personliga uppgifter?
- Förbättrade möjligheter att arbeta databaserat, proaktivt och sömlöst?

### Vart kan vi rikta blicken?

- Estlands e-hälsasystem
- De globala plattformsföretagen
- DIGG (Myndigheten för digital förvaltning)
- Region Halland (Artificiell intelligens)
- Google analytics

Förstärkning/  
försvagning  
under pandemin

Säker/osäker effekt  
kommande 24 mån  
pandemin

Potentiell påverkan  
Ukraina-kriget

<b>Health tech-språnget</b>	↑	<b>Säker</b>	Nej
-----------------------------	---	--------------	-----



Vaccinen mot coronaviruset är historiska genombrott som dessutom tagits fram med raketfart. Det som vanligen tar år av dedikerat arbete har nu åstadkommit på månader. Framåt finns också stora förhoppningar om att omsätta den så kallade mRNA -teknologin på andra medicinområden.

Under pandemin har den digitala vården för många varit det enda alternativet och e-hälsa har utvecklats snabbt. Antalet digitala vårdmöten har ökat kraftigt och digitala verktyg för anamnesupptagning och triagering införts av allt fler. Rådgivning online har förstärkts och självskattningstjänster och chattbotar lanserats. Egenmonitorering av kroniska sjukdomar har accelererat. Nya patientgrupper, exempelvis äldre personer och personer med kroniska sjukdomar, har kommit igång och nyttjar tekniken.

De ökade mängderna patientdata i kombination med artificiell intelligens skapar möjligheter för individualiserad och prediktiv medicin. Paradigmskiftet mot precisionsmedicin innebär stora omställningar och möjligheter, men också krav och kostnader. Liksom hos regionerna har de privata digitala vårdtjänsterna växt snabbt under pandemin. De digitala privata vårdgivarna tillhör de företag som under 2021 drog till sig mest investeringar i den svenska tekniksektorn. Globalt intresserar sig de stora plattformsföretagen allt mer för digital hälso- och sjukvård.

#### Frågeställningar:

- Bestående genombrott för den digitala mottagningen och egenmonitorering?
- Kultur/statusförskjutning att arbeta med digital vård?
- Ökad förväntan om digitalisering och personaliserad vård?

#### Vart kan vi rikta blicken?

- Online-vårdtjänster, exempelvis Mercy Virtual
- Globala plattformsföretag

	Förstärkning/ försvagning under pandemin	Säker/osäker effekt kommande 24 mån pandemin	Potentiell påverkan Ukraina-kriget
<b>Life on demand</b>	↑	Säker	Nej



En påtaglig del av de aktiviteter vi innan pandemin gjorde utanför hemmet har flyttat in i vardagsrummen. Jag kommer inte till dig. Du får komma till mig är devisen som gäller numera. Mycket har blivit bekvämare, mindre tidskonsumerande och kanske också mer ekonomiskt. Därför talar mycket för att vi vill ha kvar många av de nya möjligheter som pandemin låtit oss smaka på. Den stora revolutionen är troligtvis inte all ny teknologianvändning, utan de nya idéer, tankemodeller och preferenser som växt fram. När tillvaron uppfattas som bättre, billigare och bekvämare aktiveras grundläggande psykologiska drivkrafter som ändrar beteenden.

Under den tid som har spenderats hemma har många förvärvat nya färdigheter hur man agerar online. Bekvämlighet med levereras till dörren har blivit en normalitet. Leveranstiderna sjunker hela tiden. Hemkörningstjänster som under pandemins inledning var nischade har breddats till att vara allomfattande för att mätta ”jag vill ha saker på en gång-trenden”. Många har för första gången konsumerat sjukvård online, antingen hos regioner eller privata digitala vårdtjänster. Konsumenttänkandet slår igenom och vi gör allt mer i våra mobiler. Många organisationer brottas nu med hur affärsmodellen och arbetssätt ska svara upp mot nya vanor, värderingar och preferenser.

Utvecklingen med obemannade tjänster och mot att göra själv har också förstärks och sprider sig nu snabbt till allt fler branscher.

#### Frågeställningar:

- Ökande förväntningar på service och digitala tjänster?
- Hemmet den nya centralpunkten för leveranser av tjänster?
- Närhet och tillgänglighet behöver mätas på nya sätt?
- Omlokalisering av produktion och lager?
- Marknadsinstitutioner flyttar fram positioner, Google m m?

#### Vart kan vi rikta blicken?

- Värderingsstudier, exempelvis Sverigestudien
- Plattformsföretagens sätt att leverera tjänster

	Förstärkning/ försvagning under pandemin	Säker/osäker effekt kommande 24 mån pandemin	Potentiell påverkan Ukraina-kriget
<b>Regionalt reducerade ramar</b>	↑	Säker	Ja



Sverige har uppmärksammades under pandemin för att myndigheter och tjänstemannaexperter tagit en mer dominerande roll än i många jämförbara länder. Makt har förskjutits från marknaden mot staten och den stora starka staten har fått en större acceptans. En trend är därtill en större regional närvaro av staten. Den särskilt antagna pandemilagstiftningen skapar parallellt maktörflyttning från riksdagen till regeringen.

Staten har under pandemin betalat ut extra statsbidrag som saknar motstycke, dels för att stötta regioner/kommuner, dels för att framstå som slagkraftig. I kölvattnet följer en allt mer detaljreglerad hälso- och sjukvård, ibland nästan ned på klinisknivå. Utredningar föreslår större roller till Social-

styrelsen och andra myndigheter kombinerat med ökade statligt reglerade krav på regionerna.

Sjukvården har stått i händelsernas centrum under pandemin och på så vis fått momentum i sitt kärnuppdrag. Samtidigt har den mediala debatten tidvis handlat om att "någon annan måste ta över" eller att regioner behöver slås ihop. Debatten styrs alltför ofta och alltmer av förenklingar när nyanserna behövs mer än någonsin. SKR (Sveriges kommuner och regioner) med uppdrag att företräda regioner och kommuner fungerar alltmer som myndighet.

Lite i det tysta kringkärs också sjukvårdens handlingsutrymme i takt med att fler rättsliga ärenden hanteras utanför etablerade strukturer och system. Pandemin har också bidragit till att avslöja ädelreformens brister i synnerhet i gränsdragningar mellan region och kommun. Men pandemin har också varit en motor för nya samverkansformer och arbetssätt, samt överbrygga organisationsgränser.

Under Ukraina-krigets första veckor finns tendenser som går i riktningen mot ytterligare förstärkning av statsmakternas och centrala myndigheters roll. Att staten i krissituationer upplever att kontrollen måste tas tillbaka är vanligt – den typen av handlande dyker ofta upp vid kriser.

### Frågeställningar:

- Ukraina-kriget förstärker staten och centrala myndigheters roller ytterligare?
- Centralisering av samhällskritiska funktioner, hälso- och sjukvård, läkemedel m m?
- Vidgat utrymme för speciallagstiftning?
- Statens finansiering av regioner ökar – hur oberoende är vi egentligen?
- Ökad kravbild kring regioners beredskap?
- Större egna resurser för att möta den ökande juridiska aktiviteten gällande felbehandlingar i vården, upphandlingar, datalagstiftning m m?

### Vart kan vi rikta blicken?

- Politiska ompositioneringar
- Statliga utredningar
- Utveckling statsbidrag



	Förstärkning/ försvagnings under pandemin	Säker/osäker effekt kommande 24 mån pandemin	Potentiell påverkan Ukraina-kriget
<b>Förändrat säkerhetsparadigm – inbromsande tillit</b>	↑	Säker	Ja



Distansarbetet har prövat IT-strukturen och gör IT-säkerheten och styrkan i underliggande infrastruktur viktigare än någonsin. Desto mer horisontellt utspridda vi är desto mer komplex blir IT-säkerheten liksom informationssäkerheten. Det florerar uppgifter om att statliga myndigheter använder traditionell telefon för att informationen inte ska komma på villovägar via digitala kommunikationsverktyg. Fenomenet med "ransomware" har tilltagit i takt med pandemin.

Förtroendet är ett kitt som håller ihop samhället och som sätts på prov i orostider. Den svenska tillitsbaserade strategin

har fått stor uppmärksamhet nationellt och internationellt. När andra länder stängde ned ombuds svensken ta eget ansvar. Tilliten och förtroende har åkt jojo för politiken och ansvariga myndigheter. Förtroendet för sjukvården är dock fortsatt hög, visar en mätning från bland annat Kantar Public.

Pandemin sätter ljuset på sprickorna i samhället. Under pandemin har många missionerat och spridit rykten om vaccinens farlighet – en del talar till och med om en "infodemi". Vad gör det med oss att vi inte kan lita på varifrån informationen kommer och om den har med verkligheten att göra? Det är väl känt att otillit är ineffektivt och gör att aktiviteter saktar in eller inte blir av. Ett tecken i tiden är att en ny myndighet ser dagens ljus i form av myndigheten för psykologiskt försvar. Syftet är att göra Sverige mer motståndskraftigt mot fake news och ryktesspridning.

Ukraina-kriget illustrerar att allt kan hända. Hotbilden mot Sverige ökar. Ett intensifierat cyberkrig i form av påverkanskampanjer och desinformation kan följa. SÄPO varnar kring ökad vaksamhet runt verksamhetskritisk information, exempelvis teknologi och forskning – Sverige bedöms som ett attraktivt mål för främmande makter.

### Frågeställningar:

- Ökad risk för desinformationskampanjer och dataintrång i Ukraina-kriget spår?
- Behövs en bättre balansering mellan IT-säkerhet, IT-effektivitet och informations-säkerhet?
- Digital infrastruktur ökar i betydelse?
- Ökat fokus permanent på krisberedskap?
- Brist på personal med kompetens för cybersäkerhet?
- Enögdhet – vi missar andra risker i pandemin och Ukraina-krigets skugga?
- Minskande tillit till samhällets institutioner?

### Vart kan vi rikta blicken?

- Förtroendeundersökningar
- Lagstiftning kring data säkerhet nationellt/EU
- Myndigheten för psykologiskt försvar, Länsstyrelsen och Försvarsmakten

Förstärkning/  
försvagning  
under pandemin

Säker/osäker effekt  
kommande 24 mån  
pandemin

Potentiell påverkan  
Ukraina-kriget

<b>Arbetsmarknad i snabb transformation</b>	↑	Säker	Nej
---	---	-------	-----



För många har arbetsdagen under pandemin sett annorlunda ut, och vi har omdefinierat vad en arbetsplats är. Ett strukturellt skifte mot ett uppluckrat och mer individualiserat arbetsliv har initierats och det står alltmer klart att vi inte återgår till det traditionella arbetssättet. I det nya paradigmet är arbetstagaren mer i förarsätet. Följdeckterna är många; lokaler, ledarskap, självledarskap, lagstiftning, nya kunskaper och kompetenser, samt inte minst resultatmätning. Få undersökningar visar på tappad produktivitet, men många bygger på egenuppskattningar.

Medarbetarna vill arbeta mer hemifrån medan chefer helst ser fler dagar på kontoret. Polarisering mellan platsberoende respektive platsoberoende yrken är ett orosmoln. En lösning är distansarbete för den administration som ryms inom ramen för kliniskt arbete. Och vad innebär pandemin för vårdens attraktionskraft? Fler har sökt sjukvårdsutbildningar, men samtidigt finns farhågor att yrken som inte erbjuder flexibilitet tappar status. En tydlig trend är att arbetsgivare erbjuder valfri geografisk plats – en valfrihetsrevolution står för dörren där du väljer både arbete och ort. Inställningen till arbetslivet är i förändring och det finns tecken på att arbetstagare i det nya landskapet driver på för löner och villkor bortom det rimliga.

Och vad avgör för att vara en attraktiv arbetsgivare i framtiden? Huruvida kultur och tryck på distans? Vad händer med kontoren? Tillvaron kan bli lika omstört som i hemmiljön – blir kontoret en renodlad mötesplats? Det finns nu tydliga indikationer på krympta och "ommöblerade kontor". I pandemins spår har gig-ekonomin växt och fler uppger tankar på att starta eget eller sadla om. Svårigheter för unga och utlandsfödda att komma in på arbetsmarknaden har förstärkts. Distansarbete har också visat sig följa etablerade socioekonomiska mönster.

### Frågeställningar:

- Nya kompetenser i fokus, självledning, digitalt mötesbeteende, leda på distans?
- Vi måste bort från "fler-lösningen"?
- Hur skapas bättre arbetstagarvillkor som inte enbart bygger på högre lön?
- Polarisering. De som kan jobba hemma – de som inte kan jobba hemma?
- Möjlighet att rekrytera över en större geografi, men också risk att vice versa tappa personal?
- Var är vi mest produktiva och vilket slags värdeskapande sker bäst på kontoret/hemma?
- Mer hemarbete minskar lokalkostnader, men ökat behov av att investera i företagskulturen?
- Utveckla avvägningen mellan människa och maskin?


### Vart kan vi rikta blicken?

- Storstädernas kontorsmarknader
- Ungdomsbarometern
- Arbetsförmedlingens vecko-/månadsstatistik
- Statistik användning; Skype, Teams, Zoom m m
- Google mobility
- Antal sökande till sjukvård utbildningar

Förstärkning/  
försvagnings  
under pandemin

Säker/osäker effekt  
kommande 24 mån  
pandemin

Potentiell påverkan  
Ukraina-kriget

<b>Ett förändrat medielandskap</b>		<b>Säker</b>	Ja
------------------------------------	---	--------------	----



Traditionell media har fått en renässans liksom fakta och fördjupande journalistik under pandemin. Men bilden är tudelad. Konspirationssajter har många gånger haft mer söktryck/spridning än vetenskapligt innehåll från etablerade källor. Alla slåss med sin ”fakta” och många gånger sprids lögnerna snabbare än sanningar. Alla är experter, eller anser sig vara experter. Invånarnas verklighetsuppfattning glider isär – hyperpolarisering följer.

Ukraina-kriget riskerar att ytterligare elda på polariseringen och det pågår nu en kamp mellan olika versioner och berättelser där den bästa kommer att vinna. En avgörande

del av kriget handlar om att vinna sympatin hos den befolkning som inte är direkt involverad i konflikten i ett krig av lögn och fabrikationer. Försvarsmakten möter upp med återkommande mediala digitala pressträffar med syftet att ge en aktuell bild omvärldsläget.

En liten och välorganiserad hype-grupp kan enkelt iscensätta manipulerat engagemang eller drev. Det är allt större risk att din organisation blir spelpjäs i någon annans agenda. De sociala medierna närs och styrs och av förenklade polariseringar. Alla har idag sina egna kanaler och sin egen värld och du kan enkelt undvika att bli utmanad i dina åsikter. Den gemensamma berättelsen finns inte längre. Varje fråga är unik och vad som driver debatten framåt skiljer sig från fall till fall. Om det finns en gemensam nämnare är det möjligen det så kallade svek narrativet.

Den vetenskapliga diskussionen har många gånger flyttats från akademien och förts i realtid i media – med full insyn för allt och alla. Preliminära och ofärdiga studier/resultat som skulle behövt ytterligare bearbetning har kommit i händelsernas centrum med påföljande och ryktesspridning. Källkritiken har inte hunnits med och mediediskussionen har koncentrerat sig på enskilda händelser istället för mönster eller den större bilden.

### Frågeställningar:

- Vems berättelse och narrativ om Ukraina-kriget vinner och vad betyder detta för Region Örebro län?
- Behov av utveckla information på ukrainska?
- Sjukvården får en annan tyngd i den mediala debatten permanent? En möjlighet till ompositionering?
- Blame-game. Vem får bära ansvaret när berättelsen om pandemin skrivs?
- Ökande sug efter fakta eller ytterligare ifrågasättande av fakta, eller båggedera?
- Vem kan man lita på? Kommunikation som har som huvudsyfte att skapa förtroende på olika sätt ökar i betydelse?
- Medarbetarinfluncern – huvudbry eller varumärkestillgång?
- Hur får vi andra att berätta vår berättelse?

### Vart kan vi rikta blicken?

- Svenskarna och Internet
- Statistik sociala medier
- Försvarsmaktens pressträffar

Förstärkning/  
försvagning  
under pandemin

Säker/osäker effekt  
kommande 24 mån  
pandemin

Potentiell påverkan  
Ukraina-kriget

<b>Jaget och laget – värderingar som ritar om kartan</b>	↑	Säker	Nej
--	---	-------	-----



De sista två åren har de flesta av oss sett både livet och arbetslivet från en annan vinkel. Pandemin kan liknas vid ett socialt experiment som pågått tillräckligt länge för att nya tankar och uppfattningar ska slå rot.

Kriser innebär att du realiserar det du gått och funderat på. Många människor har gjort viktiga vägval under pandemin som kommer påverka arbetsgivarna framöver – en omvärdering av hur vi vill leva och arbeta. Många anser sig ha blivit mer bekväma. Fler vill vara flexibla och inte ha så mycket planerat och därtill har arbetslivet tappat i status som meningsskapare i livet.

Normalitet har blivit den nya lyxen, med samtidigt har pandemin pågått så länge att vi kanske också blir rädda för normaliteten? Den sociala kompetensen har blivit sämre när vi lever i skilda världar. Pandemin har också gjort oss misstänksamma mot varandra – vi har levt länge med känslan av att andra människor kan vara ett potentiellt hot. Det obehag vi kan känna inför andra människor kan vara ett av virusets farligaste bieffekter.

När det också är lätt att välja bort sådant som inte är i linje med vår egen övertygelse och vi ser de vi förväntar oss att se får vi en alltmer individualiserad och polariserad verklighet. Men pandemin har också bidragit till strömningar åt det andra hållet där lagets satts före jaget i form av frivillig uppslutning kring ansvar för restriktioner och förhållningssätt för det gemensammas bästa.

I spåren av covid-19 pratar många om ytterligare en global pandemi – nämligen ensamhetens. Ungas grundsyn på samhället har förändrats särskilt hos den grupp av unga, ibland kallad "generation corona" som kommit i kläm. Känslan av att behöva klara sig själv och se om sitt eget hus har ökat. Är det bra eller dåligt? Det vet vi först när vi fått lite distans.

En omvälvande händelse i Europa som Ukraina-kriget kan komma att ytterligare rita om värderingskartan.

### Frågeställningar:

- Nya värderingar och tankemodeller etableras i spåren av Ukraina-kriget?
- Större ängslan i det sociala samspelet – är verkligen din fysiska närvaro nödvändig?
- Ett mer diversifierat samhälle med fler tankar kring vad som är livskvalité?
- Ökat socialt tryck på hur man ska bete sig som människa?
- Minskad individualism och ökad auktoritetsbundenhet?
- Demonstrationer mot vaccinpass – hur långt sträcker sig individens frihet?
- Svårare att kategorisera efter kön och ålder i en mer fragmentiserad livsstilsbaserad värld?

### Vart kan vi rikta blicken?

- Värderingsstudier
- Telia crowd insights
- Arbetsmarknadsstatistik

	Förstärkning/ försvagning under pandemin	Säker/osäker effekt kommande 24 mån pandemin	Potentiell påverkan Ukraina-kriget
<b>Det postanbitiotiska samhället</b>	↓	Osäker	Ja



Antibiotikaresistensen beskrivs ibland som en osynlig pandemi som kanske blivit ännu osynligare i skuggan av pandemin. Men samtidigt har pandemin bidragit till att minska resistensen. Både rapportering av anmälningspliktig antibiotikaresistens och försäljning av antibiotika har minskat, och för första gången uppnåddes det nationella målet för antibiotikarecept under 2020.

De smittförebyggande åtgärderna som införts har minskat smittspridningen generellt. En ny medvetenhet om densitet har etablerats. Vi undviker hissar, delade utrymmen och gemensamhetsytor med mera, och mycket talar för en fortsatt låg tolerans för överfyllda lokaler eller bussar även efter pandemin.

Alla kan eller vill inte arbeta från hemmet. Den nya medvetenheten om smittor och smittspridning har fått följd-effekter på hur vi planerar våra samhällen och utformar fastigheter. Fastighetsbranschen anpassar nya projekt, exempelvis genom att skapa möjligheter för avskärmning.

Ukraina har problem med antibiotikaresistenta bakterier och en annan förskrivningskultur. I kölvattnet av flyktingströmmen till Sverige finns risk kring ökad spridning av resistenta bakterier.

#### Frågeställningar:

- Ökad risk för att multiresistenta bakterier sprids i spåren av Ukraina-kriget?
- Hygienlyftet består permanent, trendbrott för antibiotikaförskrivning?
- Växande krav på att fastigheter/arbetsplatser/offentliga miljöer utformas på ett smittsäkert sätt?

#### Vart kan vi rikta blicken?

- Förskrivning antibiotika
- Kortidssjukfrånvaro
- Nya fastighetsprojekt



Förstärkning/  
försvagnings  
under pandemin

Säker/osäker effekt  
kommande 24 mån  
pandemin

Potentiell påverkan  
Ukraina-kriget

Ny politisk spelplan	↔	Osäker	Ja
----------------------	---	--------	----



Pandemin har stresstestad den svenska demokratin och det har tänjts på vad som kan göras i pandemibekämpningens namn. Under inledande faser fanns ingen politisering i Sverige på samma sätt som i vissa andra länder. Folkhälsomyndigheten stod tydligt som medelpunkten. Under senare faser har initiativet pendlat fram och tillbaka mellan Folkhälsomyndigheten och politiken och den politiska borgfreden ersatts med en mer normal majoritets- och oppositionsdebatt.

Sjukvården har stått i centrum för den politiska diskussionen och debatten och under hela pandemin varit bland de frågor väljarna ansett viktigast. Den svenska modellen har debatterats flitigt nationellt och internationellt. Även om det våren 2022 ser ut som att den mesta akuta fasen av pandemin är över är inte det sista kapitlet inte skrivet, och det sista ordet är inte sagt. Många frågor är alltjämt öppna. Vilken berättelse eller narrativ kommer att dominera om pandemin framöver? Och vem vinner på detta? De som styrt eller varit i opposition? Risken är att konflikten om narrativen tar över på bekostnad av konkreta lösningar framåt.

2022 är ett valår. Kommer det politiska landskapet förändras och gamla allianser ersätts av nya? Kommer befintliga åsiktskorridorer brytas ned och ersättas av nya? Och kan vi vara säkra på valet sker utan extern påverkan på valprocessen?

Ukraina-kriget spär på osäkerheter i det politiska landskapet. I spåren kan följa förändringar i form av politiska förflyttningar, ekonomiska omprioriteringar och nya koalitioner, men det är alltjämt för tidigt i händelseutvecklingen att se tydligare utvecklingslinjer.

### Frågeställningar:

- Politiska ompositioneringar och omprioriteringar till följd av Ukraina-kriget?
- Vården i fokus, hierarkier ritas om? Mer resurser till vården långsiktigt?
- Ökande hat och hot – vem vill stå i centrum och ta ansvar?
- Kriser aktualiserar samhällskontraktet – omförhandling kring vad vi kan lova varandra?
- Ökad polarisering och populism – politiska ytterkanter och auktoritära värderingar stärks?
- Myndigheter/regioner som agerat i stormens öga får starkare roller och mer förtroende eller faller hjälteglorian när allt bedarrat?
- Vad händer med tilliten till stat/myndigheter/regioner m m om den "svenska vägen" visat sig vara fel?

### Vart kan vi rikta blicken?

- Opinionsinstitutet
- Politiska förflyttningar
- Samhällsansvarsfriheten i andra branscher (ex. skolvärlden)
- Valrörelsen och valet 2022

	Förstärkning/ försvagnings under pandemin	Säker/osäker effekt kommande 24 mån pandemin	Potentiell påverkan Ukraina-kriget
Från resa till mobilitet	↑	Säker	Nej



Pandemin har medfört en större omställning av resvanor och transportmönster – flöden har flyttas om, strypts, ökat och minskat. Resor i form av cykel och gång har ökat, liksom ensamtransporter med bil. Kollektivtrafiken har avsevärt minskat. Rusningstiden har spridits ut över fler timmar och trenden med att göra resan till arbetsplats har accelererat. Vardagsresandet har bytts mot distansarbete och webbmöten, och långväga resande mot ssemester. Samtidigt finns stora regionala skillnader med en avsevärt mindre påverkan på arbetsmarknader med en hög grad av platsberoende arbetstillfällen. Resandet på fritiden och utomlandsresande har minskat i ännu större grad än arbetsresandet.

En tydlig trend är mikromobiliteten. Vi ser fler och fler elsparkcyklar mm som ändrar vårt förhållande till mobilitet. Hemleverans har blivit en ny normalitet. Nischade leverantörer har ställt om till att bli regelrätta budbolag. Tillhör affärsresandet det förflutna? Den digitala tekniken har många gånger visat sig vara en god ersättare. Många har ställt om till digitala möten, workshops och evenemang med bra resultat. I kombination med ekonomiska effekter, hållbarhets – och tidsvinster talar mycket för bestående förändring.

Vad händer framåt? Pandemin har pågått så lång tid att permanenta förändringar börjat tona fram. Arbetsgivare har ändrat rekryteringsmönster och påbörjat inläsningar i de nya förutsättningarna genom resurstilldelning för kontorsverksamhet med mera. När allt fler arbetsgivare bestämt sig slutligt rör sig troligen fler människor i en större geografi. Nyckelfrågor framåt är den regionala arbetsmarknaden potential för distansarbete i kombination med hur många dagar i veckan vi kommer arbeta hemifrån. Hur bilbranschen och tjänster kopplade till bilar utvecklas liksom laddningsinfrastrukturen är också centrala frågor. En annan sak att hålla ögonen på är hur framkomligheten för olika transportmedel prioriteras i städerna liksom hur efterfrågan på individuella resor utvecklas sig. Det finns nu tecken på att det individuella resande inte permanentats så mycket som tidigare befarats.

### Frågeställningar:

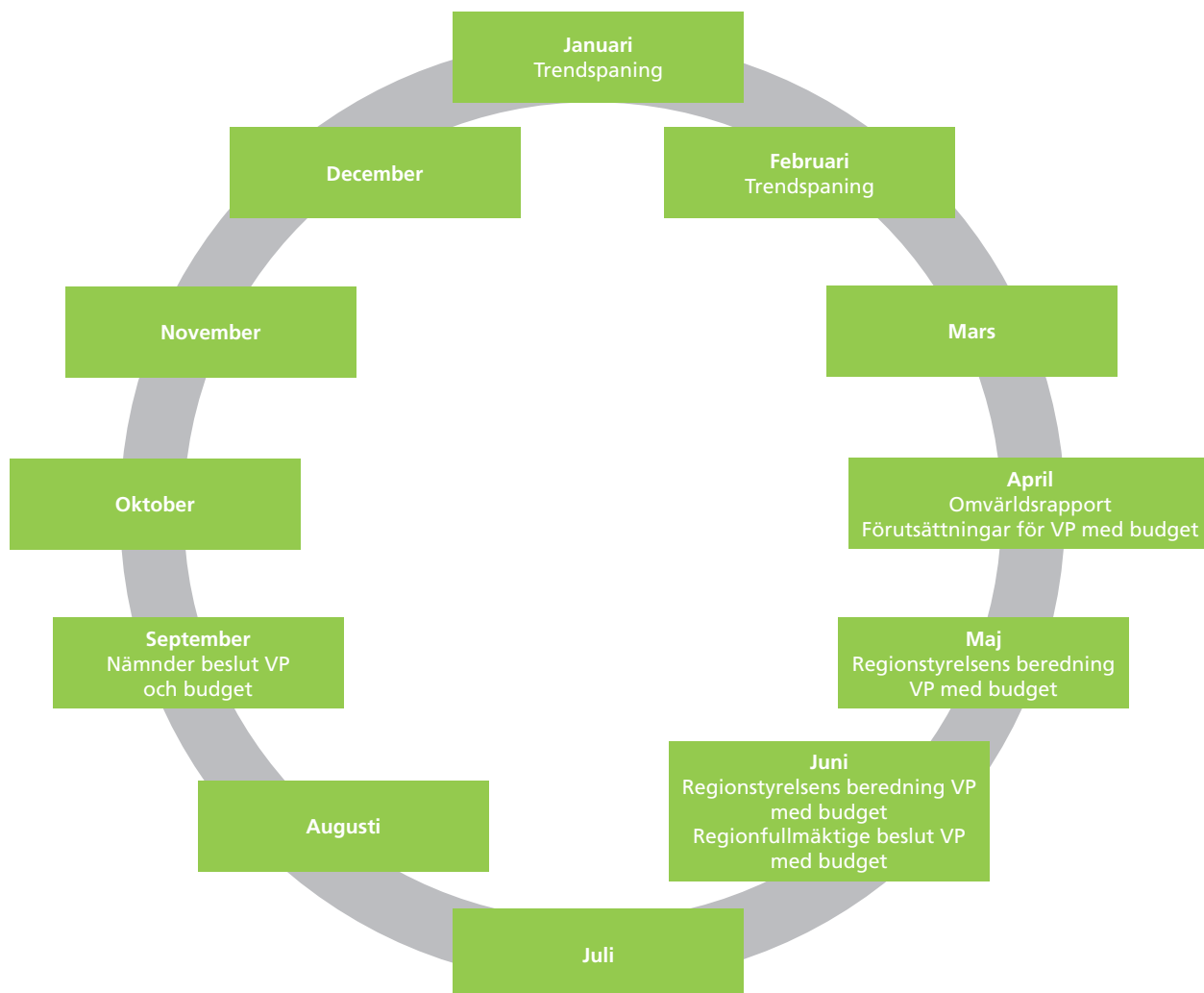
- Efterfrågan på resande minskar permanent på grund av ökande distansarbete?
- Tydligare under- och överkapacitet i transportsystemet när resande sprids ut?
- Individuellt resande blir en norm – färre nyttjar kollektivtrafiken vilket leder till färre turer som gör att ännu fler väljer bort kollektivtrafiken?
- Lever vi livet mer lokalt även i framtiden och i nya bosättningsmönster?
- Vi har upptäckt att digitala möten funkar. Slutet för tjänsteresor över dagen?
- Behov av större kapacitet att arbeta över läns/kommungränser?
- Nya reserelationer mellan staden och landsbygden?

### Vart kan vi rikta blicken?

- Telia crowd insights
- Google mobility
- Fastighetspriser och konvertering av fritidshus till fastboende
- Kollektivtrafikbarometern
- Kvalitativa lokala/kommunala studier

# Omvärldsarbete roll, metod och koppling till verksamhetsplanering

## Koppling till verksamhetsplanering



## Utan spaning ingen aning

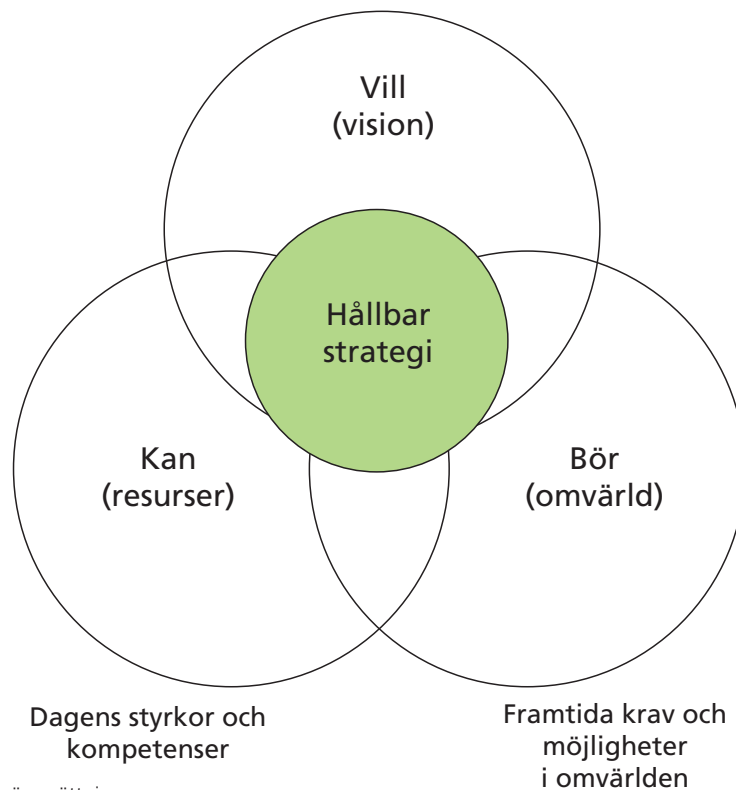
Det går inte alltid att på förhand skilja en långsiktig trend från en tillfällig fluga. De trender, händelser eller svaga signaler som lyfts fram i rapporten är därför inget facit på hur framtiden blir – det handlar snarare om att släppa taget om det linjära framtidstänkandet.

Omvärldsarbete handlar inte om att förutse framtiden. Det handlar om att försöka se fram i tiden, med all den osäkerhet och brist på evidens som en sådan process har. Men att inte försöka se ”runt hörnet” innebär att vi står inför ännu större

osäkerheter och beroende av att fatta beslut på magkänsla, intuition eller rubriker i tidningarna. Det är i processen med att identifiera relevanta trender, händelser och svaga signaler som vi skapar en plattform för agerande i förhållande till omvärlden.

Genom att koppla samman omvärldens förändringstryck med visionen och organisationens resurser skapas ett helhetsperspektiv för diskussionen om hur Region Örebro län kan utveckla hållbara strategier och fatta beslut om olika utvecklingsinsatser (se figuren nedan).

**Figur: Komponenter i en hållbar strategi**



Källa: Kairos Future, egen översättning

## Metod

Metoden i denna rapport är vedertagna evidensbaserade metoder, samt tillit till den kunskap som finns i den egna organisationen. Omvärldsanalysens förspåring uppstår oftast i mötet mellan omvärldssignaler och de medarbetare i den egna organisationen som kan verksamhetens unika förutsättningar. Spaningar efter trender och tidiga signaler har genomförts under två tillfällen 2022 (januari och februari) med en arbetsgrupp bestående av 12 medarbetare från olika delar av Region Örebro läns organisation. Därutöver har ytterligare medarbetare i organisationen bidragit med kva-

litetssäkring av rapportens innehåll, liksom Region Örebro läns ledningsgrupp. Ukraina-kriget har bakats in i rapporten i takt med händelseförloppets utveckling.

Genom att många deltar tillförs olika omvärldsperspektiv och risken för subjektivitet i analysen minimeras. Rapporten har sammanställts av funktion Omvärld i regiondirektörens stab. De fakta och påståenden som framförs är i allt väsentligt hämtade från de workshops som genomförts, samt de källor som anges i källförteckningen.

# Megatrender, trender, tidiga signaler och händelser

I omvärldsrapporten finns skeenden av olika karaktär – megatrender, trender, tidiga signaler och händelser.

## Vad är en megatrend?

Megatrender är de stora kraftiga förändringar som påverkar oss alla, antingen vi vill det eller inte. De har en djupgående påverkan i alla delar av samhället – näringsliv, politik, kultur, ekonomi och inte minst enskilda medborgare. De har en global räckvidd och en tidshorisont på upp till 15–20 år. Ingen enskild organisation eller stat kan styra megatrenderna. Man kan tala om en underliggande kraft som driver på andra trender. Genom insikt i megatrender skapas förståelse för vad som formar världen och vad som håller på att hända – drivkrafterna visar vägen till svaren.

## Trend

En trend är något som sker nu, den har en riktning och den är observerbar på flera ställen, samt har en viss uthållighet. Den är mer avgränsad till sin natur än megatrenden och påverkar snarare delar av samhället. Den kan ofta kopplas till en eller flera av megatrenderna. Exempelvis kan megatrenden digitalisering sägas vara en viktig drivare av trenden ”det förändrade medielandskapet” och ”health tech-språnget”.

## Tidiga (svaga) signaler

I omvärldsspaningen ser man ibland saker eller fenomen som avviker eller ser ut att kunna förändra förutsättningarna i framtiden. Osäkerheten är dock stor och fenomenet kan ännu inte definieras som en utvecklad trend, utan kräver viss tid att mogna fram. En ”svag signal” är således ett förstadium till förändringar som kan sätta igång ett utvecklingsförlopp som kan bli betydande i framtiden som förstorad, eller i kombination med andra förändringar som start på en trend (eller inte, det vet vi inte ännu).

Ibland är det något genuint nytt eller en ny sida av något existerande. Svaga signaler är som regel svåra att upptäcka eftersom de är oväntade för den som tolkar, och utmanar antagandena om framtiden.

## Händelser

Händelser är enstaka beslut eller förändringar som radikalt ändrar förutsättningarna, exempelvis öppnandet av Öresundsbron eller upptäckten av penicillin.



## 6. Källor och artiklar

<https://www.scb.se/pressmeddelande/antalet-dodsfall-sjonk-under-2021/>

<https://www.socialstyrelsen.se/statistik-och-data/statistik/statistik-om-covid-19/statistik-over-antal-avlidna-i-covid-19/>

<https://www.uu.se/nyheter/artikel/?id=16740&typ=artikel>

[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/interpellation/covid-19-pandemins-effekter-pa-befolkningens\\_H810224](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/interpellation/covid-19-pandemins-effekter-pa-befolkningens_H810224)

<https://www.msn.com/sv-se/nyheter/news/h%C3%A4r-f%C3%A5r-chefer-inte-mejla-efter-arbets-tid-%E2%80%9D-diktatoriskt-och-problematiskt%E2%80%9D/vi-AASZE4h>

Sverigerapporten Inför 2022, Rud Pedersen

Vaccinutveckling i raketfart | Karolinska Institutet (ki.se)

<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-of-fentliga-utredningar/2021/03/sou-202119/>

<https://www.msb.se/siteassets/dokument/aktuellt/pa-gaende-handelser-och-insats/coronaviruset---covid-19/resultat-fran-kantar-sifos-undersokningar/november-2021/resultat-av-coronaundersokning-november-2021.pdf>

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2021/augusti/minskad-antibiotikaforsaljning-och-rapporterad-antibiotikaresistens-under-pandemin-2020/>

Nyheter, tankar och idéer från Företag & Framtid AB, nr 2021  
2022 i Backspegeln, Docere

<https://www.gp.se/ledare/underskatta-inte-den-nya-flyktingkrisen-1.67586267>

<https://www.expressen.se/kultur/ar-berattelsen-det-verkliga-slagfaltet/>

[https://entryscape.com/sv/2021/01/2020-blev-ett-framgangs-ar-for-oppna-data-nu-ar-det-dags-att-ta-nasta-steg/?utm\\_medium=email&utm\\_source=sharpsspring&sslid=M7U0sTQ2sTS1NDQwBwA&ssid=MzI0N-zAyMTIwNQAA&jobid=9b0e9bca-400c-4f24-b5b1-3d3d-14c60c55](https://entryscape.com/sv/2021/01/2020-blev-ett-framgangs-ar-for-oppna-data-nu-ar-det-dags-att-ta-nasta-steg/?utm_medium=email&utm_source=sharpsspring&sslid=M7U0sTQ2sTS1NDQwBwA&ssid=MzI0N-zAyMTIwNQAA&jobid=9b0e9bca-400c-4f24-b5b1-3d3d-14c60c55)

<https://via.tt.se/data/attachments/00381/079e8c66-9f19-41ea-816a-f1929a1b0fd1.pdf>

<https://via.tt.se/data/attachments/00856/ca5d3918-64ee-470a-9d7f-2102e3db52be.pdf>

<https://www.mypaper.se/html5/customer/45/12963?page=36>

<https://www.nasdaq.com/articles/idc%3A-wearables-market-to-approach-400-million-units-this-year-2020-09-29>

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/pong/statistiknyhet/befolkningsstatistik-forsta-halvaret-2020/>

<https://www.dagensmedicin.se/specialistomraden/infektion/overdodligheten-2020-tyder-pa-lagre-dodstal-i-covid-19/>

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/publicerat-material/publikationsarkiv/p/paverkar-covid-19-pandemin-befolkningens-psykiska-halsa/?pub=78907>

<https://yougov.se/>

<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2020-12-7119.pdf>

<https://illvet.se/om-illustrerad-vetenskap/2020-aaret-som-gick-i-vetenskapens-varld>

<https://www.aftonbladet.se/kultur/a/PRPWX6/jimmie-akesson-har-ratt-om-facebook>

[https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/kantar\\_sifo\\_allmanhetens\\_tillit\\_tankar\\_och\\_beteende\\_under\\_coronakrisen\\_15\\_jan\\_2021.pdf](https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/kantar_sifo_allmanhetens_tillit_tankar_och_beteende_under_coronakrisen_15_jan_2021.pdf)

<https://www.weforum.org/agenda/2020/10/more-than-half-of-working-adults-fear-for-their-jobs/>

<https://www.gp.se/ledare/politikerna-missforstar-vad-forskningen-kan-bidra-med-1.38942755>

<https://www.resume.se/alla-nyheter/opinion/du-slarvarmer-med-handtvatten-an-du-tror/>

<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/svt-nyheter-granskar-svenskar-med-utlandsk-bakgrund-hardast-drabbade-av-covid-19>

<https://www.di.se/nyheter/jag-behover-bli-mer-lattsam-lanserade-sjalvhjalsapp/>

<https://trendomvarld.helsingborg.se/coronaviruset-och-covid-19/>

<https://trendwatching.com/>

<https://www.aktuellhallbarhet.se/miljo/klimat/earth-overshoot-day-intraffar-tre-veckor-senare-pa-grund-av-coronapandemin/>

# Bilaga

## Region Örebro läns bedömning av trenders påverkan 2020, innan pandemin bröt ut

### Region Örebro läns trendkarta 2020

	Hög påverkan/Mindre brådskande.	Hög påverkan/Brådskande.
Hög påverkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbetsmarknad i snabb transformation</li> <li>Ett förändrat medielandskap</li> <li>Jaget och laget – värderingar som ritar om kartan</li> <li>Det postantibiotiska samhället</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ökande tempo och komplexitet – den ekonomiska logiken förändras</li> <li>Förändrat sjukdomspanorama</li> <li>Hälsan i centrum</li> <li>Dina och mina data – den nya oljan</li> <li>Health tech – språnget</li> <li>”Life on demand”</li> <li>Reducerade regionala ramar</li> <li>Förändrat säkerhetsparadigm – inbromsande tillit</li> </ul>
Lägre påverkan	Lägre påverkan/Mindre brådskande.	Lägre påverkan/Brådskande.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ny politisk spelplan</li> <li>Från resa till mobilitet</li> </ul>
	Mindre brådskande	Brådskande

### Analys

I analysen bedöms trenderna utifrån två aspekter

#### – påverkan och tempo.

1. Hur starkt påverkar trenden verksamhet och strategier? Är det en stor och helt avgörande påverkan eller är den av mer begränsad omfattning?
2. Med vilket tempo kan vi förvänta oss att trenden påverkar oss? Är det riktigt bråttom eller kan vi avvakta och följa vad som händer ett tag till?

Fokus på kort sikt ligger på de trender som bedöms vara brådskande och ha en stor påverkan på våra strategier/verksamhet (de rödmarkerade i figuren). Ett aktivt förhållningssätt till dessa behöver skapas redan kommande år. Genom att formulera strategiska vägvalsfrågor försöker vi ge hjälp på vägen att identifiera relevanta hävstångspunkter för organisationen i förhållande till den aktuella trenden.

Figur: Påverkan och tidshorisont för redovisade trender

Hög påverkan	Den information som har hög påverkan på våra strategier och bedöms som mindre brådskande bör vi agera <b>på under de kommande två till tre åren.</b>	Den information som har hög påverkan på våra strategier och bedöms som brådskande bör vi agera <b>på under nästa år.</b>
Lägre påverkan	Den information som har lägre påverkan på våra strategier och bedöms som mindre brådskande bör vi agera <b>på som i dag och följa utvecklingen de kommande åren.</b>	Den information som har lägre påverkan på våra strategier men bedöms som brådskande bör vi agera <b>på som i dag men ha ett extra fokus på de kommande två åren.</b>
	Mindre brådskande	Brådskande

Källa: Region Skåne, egen bearbetning

Region Örebro län  
Besöksadress: Eklundavägen 2, Örebro  
Postadress: Box 1613, 701 16 Örebro  
Tel: 019-602 10 00  
E-post: [regionen@regionorebrolan.se](mailto:regionen@regionorebrolan.se)  
[www.regionorebrolan.se](http://www.regionorebrolan.se)



Region Örebro län