

# Kommunesektoren mot 2050: fremtidshistorier for politiske veivalg

*En oppsummering av FoU-prosjektet til arbeidsgruppen for det nye politiske grunnlagsdokumentet for kommunestyre- og fylkestingsperioden 2024-2027.*

Arbeidet som presenteres har blitt utarbeidet med utgangspunkt i intervjuer med eksperter innenfor ulike temaer og gjennom en samskapende prosess med ordførere og kommunedirektører samt personer fra akademien, frivillighet, Stortinget, næringsliv, direktorat og KS selv. De ble samlet i 2 fremsynsverksted, der vi sammen har 1) drøftet ulike utviklingstrekk, 2) samskapt fem fremtidshistorier for 2050, 3) vurdert implikasjonene av disse for kommunesektoren og 4) identifisert mulige handlingspunkter for kommunesektoren fremover. Arbeidet har blitt gjennomført av Halogen og Rambøll management consulting, i tett samarbeid med KS. Dokumentet består av 4 deler:

- Sentrale utviklingstrekk identifisert i prosessen
- Fremtidshistorier for 2050
- Oppsummering av implikasjoner for kommunesektoren i 2050
- Sentrale muligheter for kommunesektoren frem mot 2050

# Sentrale utviklingstrekk

Her beskriver vi mulige utviklinger vi kan se i samfunnet fremover, som supplerer det eksisterende utfordringsbildet kommunesektoren ser i dag (oppsummert i blant annet debatheftet).

- **Et samfunn med større forskjeller.** De økonomiske forskjellene mellom innbyggere øker og flere kulturelle impulser kan skape nye diasporaer og subkulturer. Et samfunn med større forskjeller kan også bety flere grupper, med ulike forutsetninger, ulike behov, ulike ønsker og forventninger. Det betyr flere perspektiver, nye kunnskaper og ny kultur. Det krever også mer tilpassede løsninger som stiller høyere krav til offentlige tilbud og tjenester og det kan føre til politisk ustabilitet som svekker demokratiet.
- **Kampen om fakta.** Sosiale medier, informasjonsoverflod, postpositivisme og et urolig politisk landskap bidrar til at ulike grupper kjemper om å definere hva som er "sannheten". Ulike grupper har sine autoriteter, som tolker og formidler hvordan kunnskap og informasjon skal forstås. Med ulike virkelighetsforståelser åpnes rommet for manipulasjon og polarisering, og det kan bli vanskeligere å bli enige om både hva utfordringene er og hvordan de skal løses.
- **En mer proteksjonistisk verdensorden.** Den liberale verdensordenen som har definert store deler av den norske og europeiske utenrikspolitikken de siste 70 årene er under press fra internasjonale konflikter og mistillit mellom land. Det stilles spørsmål ved internasjonale institusjoners evne til å håndtere uenigheter og ved effektene av økonomiske sanksjoner som et virkemiddel til å straffe overtramp. Disse spørsmålene kan lede til større proteksjonisme, enten nasjonalt eller regionalt, og mindre utveksling av varer, kultur og informasjon på tvers land.
- **Høyere krav til arbeidstakere.** Høy teknologisk og faglig endringstakt og tillitsbasert ledelse stiller stadig høyere krav til arbeidstakere. De må holde seg oppdatert på nye teknologiske løsninger og faglige skifter i løpet av et langt arbeidsliv og de må ta større ansvar for å lede seg selv. Mange av de trygge rammene og forutsigbarhetene i arbeidslivet utfordres på en måte som kan være vanskelig for mange arbeidstakere, samtidig som det gir frihet og muligheter for andre.
- **Økende avstand mellom byer og distrikter.** Urbaniseringen er fremdeles sterk i Norge, med langt flere som flytter fra distriktene til byene enn omvendt, særlig blant unge voksne. Høyere lønn, større miljøer og flere kulturelle tilbud gjør byene attraktive, og mange blir værende i stedet for å flytte vekk senere. Denne utviklingen kan utfordres av mer stedsuavhengig arbeid, men foreløpig gagnar dette bynære områder mer enn distriktene. Større forskjeller mellom byene og distriktene kan gjøre det vanskelig å utnytte næringspotensialene i hele landet, gjøre det vanskelig å møte tjenestestandarder i mindre områder og skape konflikter omkring spørsmål som beredskap og infrastruktur.
- **Mer bærekraftige forventninger fra befolkningen.** Innbyggere etterspør stadig mer bærekraftige produkter og løsninger, både når det gjelder klimaavtrykk og sosiale relasjoner. Hva man kjøper, bruker og stemmer på skal ha lave utslipp og ivareta

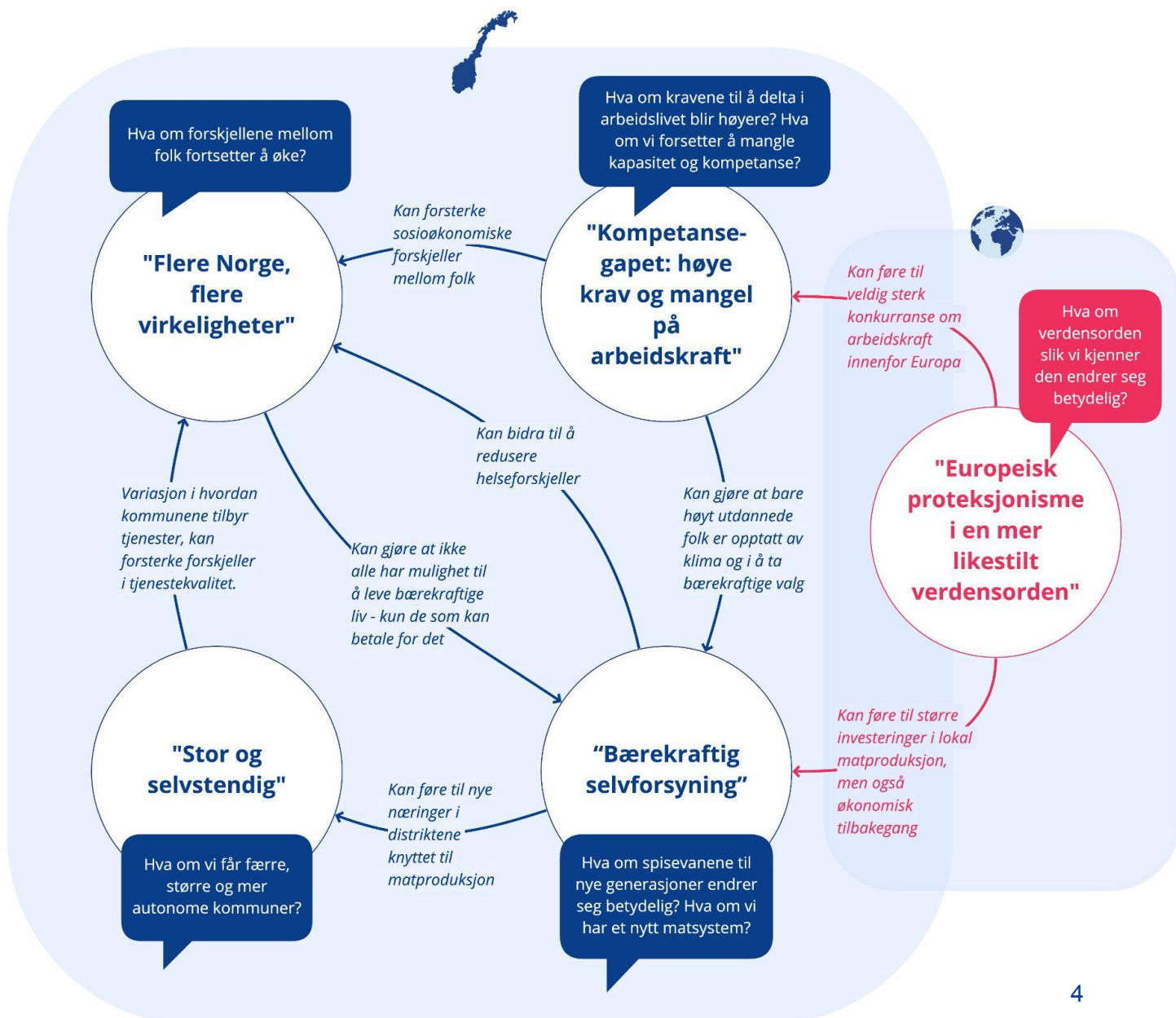
ulike gruppers rettigheter. Det stiller høye krav til næringsaktører som skal utvikle nye produkter og politikere som skal finne nye løsninger. Mange prosesser kan ta lengre tid og kreve bredere medvirkning.

- **Mindre tydelig skille mellom det fysiske og det digitale.** Unge som vokser opp vil ikke ha det samme skillet mellom hva som er fysisk og hva som er digitalt. Relasjoner, opplevelser, produkter og tjenester kan eksistere i den ene eller andre sfæren uten at verdien eller betydningen påvirkes. Hvordan det offentlige møter de som vokser opp nå og i fremtiden, hvilke tjenester de tilbyr og hvordan de inviterer til medvirkning vil kunne endre seg betydelig.

# Fremtidshistorier for 2050

Med utgangspunkt i de sentrale utviklingstrekkene har vi skissert fem alternative fremtider. De fem historiene kan ses sammen, men også separat, og er ikke gjensidig utelukkende. Det kan være overlapp mellom dem, de kan forsterke hverandre og de kan motvirke hverandre. Hver historie er ikke uttømmende og inkluderer ikke alle perspektiver, men har fokus på noen hovedlinjer og temaer som er relevante for kommunesektoren. I modellen under presenterer vi hvordan de ulike fremtidshistoriene kan henge sammen, det vil si hvordan noen hendelser i en historie kan påvirke hendelser i en annen. Det kan også være flere andre sammenhenger enn det vi har trukket frem her.

Fra neste side presenterer vi de ulike fremtidshistoriene. Hver historie inneholder 1) hvordan en fremtidspersona (en fiktiv karakter som bor i 2050) opplever samfunnet i 2050, 2) et hovednarrativ som beskriver hovedtrekkene i fremtidshistorien og til slutt 3) en oversikt over implikasjonene fremtidshistoriene kan ha for kommunesektoren i 2050 og hvilke mulige handlinger kommuner og fylkeskommuner kan gjøre for å håndtere disse.



## “Flere Norge, flere virkeligheter”

*Hilde er 25 år og har vokst opp i en familie med innvandrerbakgrunn og en vanskelig økonomi. Foreldrene hennes kommer opprinnelig fra Somalia. Alle vennene til Hilde har liknende leveforhold og har også foreldre som kommer fra andre land enn Norge. Gjennom livet har Hilde og hennes nærmeste kjent på mange frustrasjoner på grunn av markerte ulikheter i samfunnet. Hun har ofte følt seg ekskludert av andre på grunn av sin økonomi, etnisitet og kultur. Hun har også opplevd å ha tilgang til dårligere velferdstjenester enn andre hun kjenner, og generelt mer begrensede muligheter i livet. For eksempel er det umulig for Hilde å kjøpe bolig. Hun mangler egenkapital og har en stor gjeld som må betales over mange år fremover.*

*Hilde studerer og er en digital aktivist. Hun er aktiv i sosiale medier og medlem av ulike digitale fellesskap der Hilde har sine venner. Ved hjelp av digitale assistenter får hun tilgang til relevant informasjon om ulikhetene i samfunnet, historier fra folk som deler sine erfaringer i Norge, f.eks. opplevelser av urettferdighet osv. Hun ser et brennende behov for å endre samfunnet, utjevne forskjeller, ha mer likestilling og bedre levekår for alle. Hilde jobber daglig med å organisere digitale demonstrasjoner på tvers av sosiale medier, der folk treffes i virtuelle rom og ytrer sine behov. Hilde opplever nå at hun har mindre og mindre toleranse overfor andre. Hun klarer ikke å forstå hvordan andre kan tenke helt annerledes og ikke ser de behovene for endringer som hun ser. I det siste har hun avsluttet relasjoner med flere klassekamerater og familiemedlemmer på grunn av politiske diskusjoner. Hun prøver å unngå andre som tenker helt ulikt – hun tåler det rett og slett ikke lenger.*

I 2050 oppleves Norge som **et fragmentert og polarisert land med ulike subgrupper og -kulturer**. Forskjellene mellom folk er enorme, og det gjør at man har svært ulike opplevelser av hvordan det er å leve i Norge. “Det er flere Norge” eller “Det finnes ikke ett fellesskap lenger” er uttrykk man ofte hører i samtaler mellom folk eller ser på nyhetene og i sosiale medier. Denne utviklingen har vokst gradvis over tid siden 2020-årene. Myndighetene har jobbet aktivt for å adressere dette og har innført vesentlige endringer i velferdssystemet. I 2030-årene ble blant annet **universalismeprinsippet fjernet og private/ideelle aktører ble gitt større ansvar i å levere velferdstjenester**. Fra dette tidspunktet har Norge hatt offentlige velferdstjenester og -ordninger som er særlig rettet og tilpasset mot de mest sårbare gruppene i samfunnet. Ressurssterke innbyggere som kan betale for det, tar i bruk private/ideelle velferdstjenester. Selv om disse endringene ble gjennomført med formål om å gi ekstra støtte til innbyggerne som trengte det mest og utjevne forskjeller i samfunnet, viser mange nylige forskningsrapporter i 2050 at disse endringene har på lang sikt ført til forsterkede forskjeller mellom folk. Samtidig har dette ført til mindre vilje til å betale skatt. Særlig blant de ressurssterke innbyggerne som får mindre ut av å betale skatt siden de ikke bruker de offentlige tjenestene i særlig grad.

De unge generasjonene i 2050 har vokst opp i **et Norge med betydelig mindre likestilling og mer økonomisk ulikhet enn det deres foreldre og besteforeldre har**. På den ene siden har en stor del av de unge voksne mellom 20-30 år vokst opp i fattigdom og opplevd et Norge med få muligheter, der det er vanskelig å finansiere det mest grunnleggende tingene i livet som f.eks. mat og klær. Samtidig har de møtt offentlige velferdstjenester og ordninger som ikke møter forventningene man har. På den andre siden har mange andre unge voksne vokst opp i ressurssterke familier som har blitt rikere og rikere over tid, med voksende formuer og med tilgang til private velferdstjenester av høy kvalitet. Det er også andre aspekter som skaper forskjeller mellom folk: Aspekter som bosted, kulturell bakgrunn (tradisjoner, levemåter), utdanningsnivå, politiske syn, livssyn, men også det man leser, hvilke medier og plattformer man bruker, hvordan man oppfører seg digitalt (ens digital identitet), hvem man sosialiserer med, osv. er aspekter som skaper skiller i stadig økende grad.

I 2050 er det sterke og markerte subgrupper og -kulturer i Norge som kommer sammen på grunn av de har liknende liv og/eller tenkemåter. Generelt opplever innbyggerne ikke å høre til "ett fellesskap" lenger, men flere. De ulike subgruppene Norge består av har lite kontakt med hverandre - man treffer hovedsakelig de som lever like liv som en selv. Dette har ført til at det i 2050 er mange **selvorganiserte og lukkede digitale fellesskap** ("*communities*") der man kan betale medlemskap for å være med og man opplever tilhørighet med folk som tenker likt som en selv. Mye av kontakten i subgruppene eller -kulturene skjer digitalt ved bruk av nye digitale plattformer, virtuell virkelighet, osv. Et annet viktig aspekt som skaper store forskjeller mellom folk, er måten man leser og tolker informasjon på. I 2050 har nesten alle innbyggerne (særlig de yngre generasjonene) digitale **AI-assistenten som filtrerer og viser informasjon som i stor grad informasjon forsterker egne meninger og interesser**. Dette, sammen med de andre aspektene beskrevet ovenfor, har gjort at ulike grupper av befolkningen i Norge sitter igjen med veldig forskjellige virkelighetsforståelser, noe som fører til høy grad av polarisering og voldelige konflikter mellom ulike innbyggergrupper. Hvordan utjevne forskjeller mellom folk, og håndtere klimaendringene er to temaer som ofte er grunn til polariserende diskusjoner og konflikter, både i sivilsamfunnet og mellom politikere.

Særlig har de subgruppene med de vanskeligste levekårene utviklet et sinne overfor samfunnet og myndighetene over tid. De krever nå grunnleggende endringer i samfunnet. Andre grupper mener at ting må endre seg, men at det ikke trenger å være så grunnleggende endringer eller at det ikke haster så mye. En ting som nesten alle gruppene i samfunnet kan enes om, er at Norge trenger endring for å redusere forskjellene mellom folk, styrke fellesskapet og demokratiet og få til mer kontakt mellom grupper. **Behov for endring uttrykkes fra alle kanter**, men det er ikke enighet om graden av endringene som trengs og hva som er løsningene. I 2050 ser Norge et voldsomt antall demonstrasjoner, både fysisk i gatene og en fremvekst av **digitale demonstrasjoner som beveger mange tusenvis av mennesker på tvers av sosiale medier og digitale plattformer**. Vi ser også en **voksende andel voldelige protester og kriminalitet** drevet hovedsakelig av unge som har radikalisert seg. Norge står i et vendepunkt. Mange innbyggerne opplever mangel på trygghet i gatene, noe som også legger ekstra press på politikerne som sliter med å finne enighet om hvordan de kan adressere de store utfordringene Norge står overfor.

Dimensjoner	Implikasjoner i 2050. Hva kan være konsekvensene av denne historien for kommunesektoren i 2050?	Muligheter frem mot 2050. Hva kan kommunesektoren gjøre fremover for å imøtekomme, håndtere, motvirke eller forsterke dette?
<b>Styring i kommunesektoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer utfordrende å styre i kommunesektoren.</li> <li>• Vanskelig å prioritere og forvalte felles ressurser. Kommunesektoren må ta hensyn til mange ulike behov.</li> <li>• Regiontilpasset politikk og virkemidler. Særlig får kommuner med mye fattigdom tilpassede rammebetingelser som hjelper dem å adressere utfordringene de står overfor.</li> <li>• Mer polarisert politisk ledelse i kommunesektoren – vanskeligere å skape konsensus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle retningslinjer og tiltak som bidrar til god dialog og samarbeid mellom lokale politikere og mellom politikere og administrasjon.</li> <li>• Utvikle rammeverk og arbeidsprosesser for å prioritere og ta beslutninger i komplekse saker og dilemmaer. Utvikle kriterier, prioriteringsmekanismer, rutiner, arbeidsprosesser osv.</li> </ul>
<b>Lokal-demokrati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Større grad av spenninger og konflikter mellom ulike innbyggere og det offentlige.</li> <li>• Flere beslutninger blir tatt av politiske årsaker i stedet for faglige anbefalinger fra administrasjonen.</li> <li>• Lokaldemokratiet svekkes. Færre innbyggere engasjerer seg i lokalsamfunnet, i lokale politiske saker og/eller i offentlig debatt. Samtidig tar færre valget om å bli politiker på grunn av mer uro og negativ oppmerksomhet.</li> <li>• Flere tilfeller av korrupsjon hos folkevalgte og i administrasjonen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle tiltak og møteplasser (fysiske og digitale) som legger til rette for at folk treffes på tvers av politiske syn, alder, etnisitet, osv.</li> <li>• Utforske hvordan kommunene og fylkeskommunene kan ta i bruk nye teknologier for å skape dialog med innbyggerne, som f.eks. kunstig virkelighet for å skape 100% digitale debatter eller treffpunkter og/eller kunstig intelligens for å gi innbyggerne god informasjon og oversikt over politiske prosesser, beslutninger, osv.</li> <li>• Tilrettelegge og skape arenaer for sunn offentlig debatt som bidrar til at alle samfunnsgruppene blir hørt, der ulike meninger og perspektiver utveksles og uenigheter og enigheter kommer frem.</li> <li>• Styrke utdanning og kunnskap om demokratiet, særlig hos barn og unge. Bidra til at nye generasjoner blir informerte og engasjerte borgere med ønske om å bidra i samfunnet.</li> <li>• Styrke nye generasjoners evner til kritisk tenkning, tolkning av</li> </ul>

		<p>informasjon og bruk av digitale plattformer. Dette kan styrkes f.eks. via endringer i utdanningstilbudet og utviklingen av tiltak rettet mot foreldrene.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrke og videreutvikle innbyggermedvirkningen, slik at alle relevante innbyggergrupper blir hørt og involvert i saker som påvirker deres liv. Det er også viktig at kommuner bruker komitedelsutvalgene mer aktivt og strategisk i dette arbeidet.</li> <li>• Utvikle retningslinjer som bidrar til full åpenhet rundt politiske beslutninger, forebygger uønsket adferd og korrupsjon og samtidig øker tilliten til folkevalgte.</li> <li>• Utvikle en rolle som "megler" - en aktør som hjelper ulike grupper og aktører i lokalsamfunnet til å ha god dialog, skape konsensus, felles forståelse og handling.</li> </ul>
<p><b>Lokal kultur og identitet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felles identitet og kultur er svekket. Det blir sterkere subkulturer og -grupper med ulike politiske syn, tro, økonomiske virkeligheter, etnisiteter, levemåter, osv.</li> <li>• Innbyggere kan falle hardere dersom man havner utenfor utdanning, arbeids- og/eller samfunnslivet. Det blir vanskeligere å bli fanget opp av det offentlige.</li> <li>• En stor andel innbyggere og subgrupper opplever ikke tilhørighet med lokalsamfunnet. Mange innbyggere flytter seg av steder på grunn av det eller isolerer seg av det fysiske samfunnet. Mange har nesten fulle digitale liv, der jobb, sosial aktivitet skjer på skjermen uavhengig av geografi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle fysiske og digitale arenaer (f.eks. et fysisk bibliotek eller virtuelle rom) som er åpen for alle innbyggerne og der folk med ulike politiske syn, alder, etnisitet, osv. treffes med hverandre.</li> <li>• Koordinere og legge til rette for at flere innbyggere deltar i frivilligheten og bidrar med egne ressurser og kompetanse og utifra egne forutsetninger.</li> <li>• Samtidig sørge for at staten utvikler gode rammevilkår for frivillige organisasjoner.</li> <li>• Utvikle metoder for å kartlegge og forstå diasporaer og subkulturer i lokalsamfunnet.</li> <li>• Utvikle kompetanse og metoder for å forstå hvordan innbyggerne interagerer med den digitale verden, særlig nye generasjoner. Det må legges særlig vekt på å forstå 1) bruk av sosiale medier, 2) hvordan digitale fellesskap ("<i>communities</i>") tar form, 3) hvordan man bruker spill og bygger sosiale relasjoner i ulike digitale plattformer.</li> <li>• Sørge for at staten utvikler politikk og virkemidler (særlig</li> </ul>



		<p>reguleringer) som legger til rette for en trygg bruk av digitale plattformer hos innbyggerne og i kommunesektoren.</p>
<p><b>Kommunalt tjenestetilbud</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunale velferdstjenester brukes kun av en del av befolkningen og ikke av alle innbyggerne. Flere innbyggere bruker velferdstjenester levert av private eller ideelle aktører.</li> <li>• Det er færre kommunale velferdstjenester og tilbudet brukes hovedsakelig av innbyggerne som ikke kan betale for private tjenester.</li> <li>• Færre er interessert i å jobbe i kommunale velferdstjenester - jobber i det private er bedre betalt og mer attraktive for f.eks. helsearbeidere.</li> <li>• Det er utfordrende å utvikle treffsikre velferdstjenester for innbyggerne. Dette på grunn av 1) strammere økonomiske ressurser, 2) mangel på kompetanse og 3) en mer mangfoldige befolkningen med svært ulike behov og kulturer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle velferdstjenester som i større grad er tilpasset og treffer de ulike innbyggernes behov.</li> <li>• Digitalisere og automatisere oppgaver og deler av tjenestetilbudet for å effektivisere prosesser, frigjøre hender og gi ansatte mer tid til å møte folk og sine behov.</li> <li>• Jobbe systematisk med omstilling og innovasjon.</li> <li>• Styrke ansattes kompetanse på det relasjonelle (dialog med innbyggerne og samarbeid på tvers av sektorer), digitalisering (bruk og samhandling via digitale systemer) og skjønnsutøvelse (hvordan vurdere).</li> <li>• Styrke bestiller- og innkjøpskompetanse for å anskaffe nye teknologier, ekstern kompetanse/bistand, osv.</li> <li>• Styrke tillitsbasert ledelse i kommunesektoren og utvikle tydelige rammer for skjønnsutøvelse, slik at ansatte får større handlingsrom til å tilpasse velferdstjenester og ta beslutninger utifra den enkeltes behov, og sørge samtidig for at det er fortsatt likebehandling.</li> <li>• Samarbeide systematisk med frivilligheten i leveringen av velferdstjenester. Involvere innbyggerne i utviklingen av velferd i større grad. Dette for å avlaste kommunesektoren og engasjere/ansvarliggjøre/aktivisere innbyggerne i velferdsutviklingen for fellesskapet.</li> <li>• Flytte flere kommuneansatte fra administrative stillinger til å jobbe i tjenestene, slik at tjenestene er mer robuste og bedre i stand til å møte ulike innbyggerbehov.</li> <li>• I tilfellet ny aktører slippes inn i velferdsutviklingen, sørge for at staten utvikler sosial bærekraftige</li> </ul>

		rammer for det, slik at det ikke fører til økende forskjeller mellom innbyggerne og et svekket fellesskap.
<b>Areal- forvaltning og steds- utvikling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanskelig å bli enig om enhetlig planlegging, på grunn av at ulike interessenter har svært ulike syn, interesser og målkonflikter mellom dem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legge til rette for god dialog mellom ulike interessenter i stedsutvikling. Være en aktør som bidrar til felles forståelse og enighet på tvers av aktører og sektorer.</li> </ul>
<b>Beredskap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer utfordrende å koordinere den sivile beredskapen på grunn av en mye større tjenestemangfold med flere aktører som leverer tjenester.</li> <li>• Svekket frivillig beredskap på grunn av en generelt redusert tillit til andre mennesker og til det offentlige (forvaltningen og politikere).</li> <li>• Mer utrygge omgivelser og lokalsamfunn, på grunn av mange voldelige konflikter og kriminalitet. Dette fører til mer press på kommunesektoren sin rolle i lokal beredskap og hvordan de jobber systematisk og sørger for trygge lokalsamfunn for innbyggerne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utforske og utvikle strategiske planer for hvordan kommunene kan eventuelt koordinere lokale aktører (og en sannsynlig større tjenestemangfold) og innbyggerne i ulike typer kriser.</li> <li>• Bygge felles plattformer/arenaer mellom alle relevante aktørene som kunne bidra i krisehåndteringen</li> <li>• Sørge for at staten utvikler virkemidler som tydeliggjør og evt. styrker kommunesektoren sin rolle i lokalberedskapen, særlig i håndteringen av lokal konflikter og kriminalitet.</li> </ul>

## “Stor og selvstendig”

*Helene er 45 år, tobarnsmor og helsesykepleier i en kommune som for 7 år siden ble slått sammen av fem tidligere kommuner. Hun føler seg fortsatt mest “hjemme” i det tettstedet hun bor i, som også er det som var kommunesenteret i den gamle kommunen. Tettstedet “hennes” ligger naturskjønt til, og er blitt et populært sted for sekundærbolig blant folk som bor i byen. Det har til og med kommet private grunnskoler som tilbyr elevene å veksle mellom undervisningslokaler i tettstedet og i byen. Ikke at hun har noe kontakt med hverken barna eller foreldrene. Hun og naboene er enige om at tettstedet har mistet noe av identiteten og sjarmen sin med så mange deltidsbeboere, og de engasjerer seg for å skape økt blest om og tilhørighet til lokalsamfunnet.*

*Til tross for endringene, må Helene anerkjenne at kommunen har fått en bedre økonomi. Gjennom delt bostedsbeskatning og eiendomsskatt har kommunen kunnet bygge ut de kommunale tjenestene. Satsingen på velferdsteknologi og ambulerende team gjør at hun har gode verktøy i jobben sin. Hun føler seg derimot samtidig mer alene med ansvaret. Avstandene er store, ikke alt kan digitaliseres og hun føler på et stort ansvar for å møte ungdommene, både digitalt og fysisk, og det er mange flere å følge opp. Det er et nytt samfunn som hun føler hun burde sette pris på, men det er noe som har forsvunnet og som hun savner likevel.*

I 2050 har Norge gått gjennom flere kommune-/regionsreformer som gradvis har **reduert antallet kommuner** til 100, og fylkeskommunen eksisterer ikke som forvaltningsnivå. De nye kommunene har fått **økt selvstyre og autonomi** gjennom prosessen. Etter mye motstand mot reformene i starten er det nå bred enighet om behovet for større og mer robuste kommuner. De fleste er enige i at det er nødvendig for å sikre gode tjenester og nødvendig beredskap, som stadig er et økende behov. De nye kommunene har også større selvforsyningsgrad. Kommunene er likere enn de var før reformene, og jevnt over er kvaliteten i tjenestene mer lik mellom kommunene. Men det er stor **variasjon og frihet i hvordan** kommunene velger å løse oppgavene sine, f.eks. hvem de samarbeider med og hvordan, bruk av teknologi og hvordan de utformer sine tjenestetilbud. Innad i de kommunene som er størst i geografisk utstrekning er det også en del forskjeller på grunn av store geografiske avstander og en urban/rural-dimensjon. Som følge av regionreformene er også antallet **statsforvalterembeter** redusert og rollen er endret. De har fått en tydeligere rolle i å følge opp og **være støttespillere for de nye kommunene**, særlig innenfor beredskap, i tillegg til kontrollorgan, klageinstans og tilsynsmyndighet.

Med store kommuner blir Norge generelt sett et **mer urbant samfunn** der majoriteten av innbyggere bor i byer/tettsteder. De tidligere små distriktskommunene får et løft fordi de nå inngår i en større kommune, men samtidig mister de noe av sin identitet og får en mindre selvstendig stemme. Innbyggernes **lokale tilhørighet til egen kommune er derfor lav** etter alle reformene, mens flere heller har en større tilhørighet til sitt lokalsamfunn i kommunen.

Dette bidrar til splittelse mellom ulike grupperinger i de kommunene der f.eks. fysisk avstand eller lokale kulturforskjeller er store, eller der innbyggerne opplever at det er kamp om ressurser og tjenester fra kommunen. Mangel på tilhørighet til kommunen som hjemsted, gjør det også vanskeligere å rekruttere folk til lokalpolitikken. Dette kan gi rom for mer profesjonelle politikere og mer populistiske partier/bevegelser.

Særlig de unge generasjonene har mindre tilknytning til stedet de bor på, og finner i større grad sine sosiale arenaer på digitale plattformer. I 2050 er de aller fleste innbyggerne digitalt innfødte og det er like vanlig å møtes sosialt på digitale plattformer, som fysisk.

**Innbyggerne stiller høye krav til teknologiske løsninger, og forventer digitale selvbetjeningsløsninger av høy kvalitet** på de fleste områder. Kommunens tjenester er langt på vei digitaliserte og automatiserte, men det er fortsatt behov for menneskelig kontakt på mange områder. De ansatte i tjenestene jobber nå over større avstander og i ambulerende team som **opp søker innbyggerne der de er, enten fysisk eller digitalt**.

Den teknologisk utviklingen har bidratt til et enda **mer fleksibelt utdannings- og arbeidsliv** og gjør at stadig flere innbyggere har flere bosteder de veksler mellom, også familier. En **ny skattemodell** gjør at man ved delt bosted i ulike kommuner, også må skatte til begge, noe som er et viktig element i de nye kommunens inntektsmodeller, sammen med eiendomsskatt. Bynære hytteområder har omstilt seg som sekundærboligområder for velstående familier som vil unnsnippe byene, og flere pendler fast mellom primær- og sekundærbolig. Private skoler har etablert "distrikts-campus" slik at barnefamilier kan bo flere steder og fortsatt ivareta skolegangen. Med økt interesse fra utenlandske familier har man også gjort det enklere å kjøpe ferieboliger uten å bo i Norge. **Turisme og andre alternative næringer vokser kraftig**. De mest attraktive feriedestinasjonene har utviklet seg for å imøtekomme flere turister fra utlandet etterhvert som klimaendringer har gjort sommerhalvåret lengre i Norge og skapt hetebølger om somrene i flere andre land.

Dimensjoner	Implikasjoner i 2050. Hva kan være konsekvensene av denne historien for kommunesektoren i 2050?	Muligheter frem mot 2050. Hva kan kommunesektoren gjøre fremover for å imøtekomme, håndtere, motvirke eller forsterke dette?
<b>Styring i kommunesektoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generalistkommunen er under press.</li> <li>● Behov for nye inntektsstrømmer og skattesystemer.</li> <li>● Økt kommunalt selvstyre sammenlignet med i dag.</li> <li>● Smidigere og mer fleksibel organisasjon.</li> <li>● Endringer i KS sin rolle.</li> <li>● Statsforvalterembetene får ny rolle overfor kommunene.</li> <li>● Mer oversiktlig styring og mindre styring av kommuner gir bedre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Større selvråderett.</li> <li>● Endre inntektssystemet slik at det følger folks faktiske oppholdskommuner(r).</li> <li>● Ta i bruk digitale verktøy.</li> </ul>

	<p>relasjon mellom staten og kommuner.</p>	
<p><b>Lokal-demokrati</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Store kommuner betinger økt og nye former for innbyggerinvolvering.</li> <li>• Økt fare for aksjonistdemokrati (eks bompenger/vindmøller)</li> <li>• Tilhørigheten kan svekkes: Tettsted mot kommune</li> <li>• Færre generalistpolitikere</li> <li>• Høyere terskel for å gå inn i politiske verv, flere karrierepolitikere.</li> <li>• Tøffere prioriteringer i kommunene som er større og har både by og distrikt. Mange hensyn å ta.</li> <li>• Mindre relasjon mellom lokalpolitikere og innbyggere/lokale aktører.</li> <li>• Voksende lokal presse med større nedslagsfelt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobbe for en oppmykning av kommuneloven.</li> <li>• Jobbe med demokratiforståelse tidlig (i skolen).</li> <li>• Legge til rette for mangfoldig og lokalt presse (pressestøtte).</li> <li>• Øke grad av innbyggerinvolvering, -medvirkning og samskaping og utvikle nye, innovative måter å involvere på.</li> </ul>
<p><b>Lokal kultur og identitet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer mangfold med større kommuner, kan gi økt nysgjerrighet og toleranse.</li> <li>• Forskjeller i tjenestekvaliteten mellom kommunen og innenfor en kommune.</li> <li>• Frivilligheten blir et viktig lim i lokalsamfunnet: samhold og identitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investere i kultur (kulturaktiviteter og -tilbud) som en verdi.</li> <li>• Legge til rette for gode vilkår for frivilligheten.</li> <li>• Lage gode lokale møteplasser der en kan dele gode felles opplevelser.</li> <li>• Ta imot nye folk, inkludere dem i fellesskapet.</li> </ul>
<p><b>Kommunalt tjenestetilbud</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere private leverandører og grenser for offentlig ansvar. Mer samarbeid og kommunen i en mer aktiv rolle i off/privat samarbeid.</li> <li>• Færre IT-systemer - flere felles løsninger/systemer.</li> <li>• Kompetansekravet øker for ulike kommunale yrkesgrupper: rekruttering er vanskeligere.</li> <li>• Frivilligheten er supplement til kommunale tjenester.</li> <li>• Plassering og digitale løsninger blir avgjørende i tjenesteutvikling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobbe for at flere høyere utdanningstilbud blir desentraliserte.</li> <li>• Ny teknologi, f eks VR.</li> <li>• Etablere mer satelittløsninger på fellesarealer, Mindre behov for faste kontorer og bygg til faste tjenester.</li> <li>• Jobbe systematisk med teknologisk utvikling, utforske hvordan man forstår en tjeneste.</li> <li>• Møte innbyggerne der de er for å imøtekomme store geografiske avstander og individuelle behov.</li> <li>• Større kommuner med store geografiske avstander krever ny organisering av kommunen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer ambulerende og hjemmebaserte løsninger.</li> <li>• Mange kommuner vil få bedre tjenester.</li> </ul>	
<b>Areal- forvaltning og steds- utvikling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Større lokal frihet og ansvar til å ta beslutninger om areal.</li> <li>• Presset på areal øker i større kommuner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvikle strategier for å håndtere ulike interessenter og mulig konflikthåndtering i arbeidet med arealforvaltning og stedsutvikling.</li> <li>• Tolke regelverk mindre rigid for å utnytte mulighetsrom som finnes i arealforvaltningen.</li> </ul>
<b>Beredskap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettere å koordinere og styre beredskapen når det er færre og større kommuner.</li> <li>• Kommunene får større ansvar for egen beredskap, også i samarbeid med en styrket statsforvalterrolle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staten må investere mer i beredskap, ha et nasjonalt fokus, komme inn og bidra i store kriser.</li> <li>• Differensiert kompetansekrav: Beredskap avhenger av kommune/sted.</li> <li>• Frivilligheten blir en viktig ressurs i beredskapen.</li> </ul>

## “Kompetansegapet: høye krav og mangel på arbeidskraft”

*Arthur er 28 år og jobber som rådgiver i konsulentselskapet Jobbconsult, der han jobber med utredninger innenfor feltet arbeid og utdanning. Han fikk jobb her rett etter bachelor, og arbeidsgiveren finansierer nå masterprogrammet han holder på med. Arthur synes han er heldig som får muligheten til det, flere av hans studiekamerater får ikke dekket utdanning av arbeidsgiver og har ikke råd til å finansiere det selv enda. De er redde for å sakke akterut i karrieren og økonomisk. I arbeidsdagen har Arthur stor nytte av AI-assistenten som gjør mye av informasjonsinnhenting og sortering av materiale, slik at han kan bruke tiden på å jobbe analytisk og diskutere med andre kolleger og med informanter.*

*To dager i uka besøker Arthur mormoren sin på 82, som bor i en tilpasset leilighet. Hun er stort sett frisk, men har problemer med hoftene og finmotorikken. Hun har stemmestyrte hjelpemidler som hun har “samtaler” med når hun lur på noe, og som hilser på henne når hun står opp og kommer hjem, som minner henne på å bevege seg, spise, ta medisin osv. I tillegg har hun 1 gang i uka besøk av Amar, den faste assistenten fra kommunen. Han leverer varer hun har bestilt, spiser lunsj med henne, og hjelper til med det hun trenger, som å skifte lyspærer, betale regninger, fikse kranen som drypper osv. Amar er leid inn av kommunen fra Røde Kors, som har et etablert samarbeid med kommunen. Mormoren trives veldig godt sammen med Amar og skulle ønske han kunne komme innom henne flere ganger i uka.*

I 2050 ser vi et samfunn som er preget av et kompetansegap og stort press på menneskene. Det er **høye krav i arbeidslivet, både til menneskelige og faglige kompetanser**, og samtidig mangel på arbeidskraft og stor konkurranse om denne. Til tross for ulike utdanningsreformer i 2030-årene, blant annet med forenklet godkjenning av flere utdanninger fra utlandet, er det **fortsatt mangel på kompetanse og kapasitet i flere sektorer**, særlig i offentlige yrker som har personlig oppfølging av brukere. En sentral strategi for å håndtere denne utfordringen har vært å lene seg på utenlandsk arbeidskraft. Men selv om det kommer perioder med migrasjonsbølger og økt innvandring, sliter mange av de som flytter til Norge med å integrere seg i det norske arbeidslivet og flytter tilbake til hjemlandene sine. I 2050 ser vi derfor at det å basere seg på utenlandsk arbeidskraft for å dekke kapasitets- og kompetansebehovet, er en for usikker strategi.

**Det nye arbeidslivet krever også kontinuerlig kompetanseutvikling**, men det er ikke etablert en solid løsning og enighet om hvem som betaler regningen for dette. Tilbud om kompetanseutvikling blir dermed et viktig konkurransefortrinn for arbeidsgivere, og de som kan tilby dette, enten gjennom egne opplæringsprogrammer eller ved å betale for eksterne tilbud, vil ha et stort fortrinn. Hos de arbeidsgiverne som ikke betaler for dette, vil det skape et skille mellom de arbeidstakerne som har mulighet til å betale for egen kompetanseutvikling og dermed holde seg oppdatert, og de som ikke har det og som vil sakke akterut og i verste fall havne utenfor arbeidslivet.

**Arbeidstakere i 2050 har store forventninger til arbeidsgiver** og forventer stor grad av fleksibilitet og individuell tilrettelegging. Mer tillitsbasert ledelse, der det gis **større tillit og autonomi til den enkelte ansatt**, legger til rette for slik valgfrihet for arbeidstakere. Samtidig fjerner det mange av de rammene som har vært med å skape trygghet og forutsigbarhet tidligere. Det er en forventning om at ansatte har høy grad av selvledelse og autonomi, at de tar initiativ og er med å forme egne roller. Det stilles også høye krav til menneskelige egenskaper i et samfunn og arbeidsliv som er preget av hyppige endringer og stor grad av ansvar for egen arbeidshverdag. **Egenskaper som omstillingsevne, relasjonell kompetanse, samarbeidsevner, evne til kritisk tenkning osv. er minst like viktig som dyp fagkompetanse.** Disse kravene oppleves som svært høye, særlig av de som er nye i arbeidslivet, og mange opplever press, prestasjonsangst og depresjon. Kravene gjør at terskelen for å delta i arbeidslivet blir høy for mange, og **det er fortsatt mange som står utenfor.**

For å imøtekomme kompetanse- og kapasitetsproblemet og inkludere flere i arbeidslivet, er det i de siste årene fram mot 2050 lagt ned mye innsats i å **tilpasse arbeidsforholdene til ansattes ulike behov**, samt etablert **nye modeller for rask og forenklet omskolering.** De som har utdanninger og yrker som nå er blitt automatisert eller helt borte, seniorer som ønsker å bytte yrke for å stå lengre i arbeid og personer som av andre grunner har havnet utenfor arbeidslivet, kan ta korte, raske kurs eller utdanninger der fokuset er på realkompetanse fremfor formell utdanning. Målet er å **utnytte de ressursene vi har i samfunnet:** Flere skal kunne stå i arbeid og gjøre det lengre, jobbe i reduserte stillinger og håndtere private utfordringer uten å gå ut av arbeidslivet, samt øke mobiliteten i arbeidslivet. Det har vært pilotert ulike modeller for redusert arbeidstid, og i 2050 besluttet det å innføre **6 timers arbeidsdag.** Det innføres også flere tilpassede ordninger som skal gjøre det lettere å jobbe i ulike livsfaser og det er ikke lenger noen obligatorisk og generell pensjonsalder.

Den sterke konkurransen om arbeidskraften gjør også at **arbeidsgiverne tar større ansvar for medarbeiderne** og har flere tiltak for å beholde medarbeidere over tid, f.eks. tilrettelegging av arbeidstid og -sted, helseforsikringer og helsetjenester, velferdsordninger for familier m.m. Rekrutteringsprosesser blir også mer omfattende for å sikre at man ansetter riktig person og klarer å beholde denne.

Arbeidsdagen er preget av en ny form for **arbeidsdeling mellom mennesker og teknologi.** Flere av yrkene vi kjenner i dag vil være borte fordi behovet er borte eller endret, og mange oppgaver er automatisert. Administrative og andre oppgaver er i stor grad automatisert og utføres av ulike teknologiske "assistenter" slik at det blir frigjort tid til oppgaver som krever menneskelige egenskaper og kontakt. Teknologien blir en nyttig hjelper for kunnskapsarbeidere, mens vi ser vi enda mer bruk av stemmebasert teknologi i den hjemmebaserte omsorgstjenesten. Den eldste generasjonen i 2050 har høy digital kompetanse (sammenlignet med dagens eldste) og **forventninger til brukervennlige og gode teknologiske løsninger** både hjemme og i samfunnet generelt, i kombinasjon med menneskelig oppfølging.

Arbeidslivet er preget av raske omstillinger og at man som arbeidstaker må være fleksibel. **Flere yrker vil endre innhold og få flere funksjoner,** i takt med samfunns- og tjenesteutviklingen. I hjemmetjenesten vil det f.eks. er en kombinasjon av stemmestyrte digitale hjelpemidler og et menneske som kommer innom med mat, hjelper til med ulike oppgaver og har en sosial funksjon.



<b>Dimensjoner</b>	<b>Implikasjoner i 2050.</b> Hva kan være konsekvensene av denne historien for kommunesektoren i 2050?	<b>Muligheter frem mot 2050.</b> Hva kan kommunesektoren gjøre fremover for å imøtekomme, håndtere, motvirke eller forsterke dette?
Styring i kommunesektoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Endring i statens detaljstyring av kommunesektoren og mer tillitsbasert styring.</li> <li>● Trepertssamarbeidet vil være under press og partene må forhandle oftere og på nye områder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kreve flere nasjonale virkemidler som understøtter innovasjon og digitalisering.</li> <li>● Kommunen som arbeidsgiver må legge til rette for at flere jobber lenger.</li> <li>● Bidra i utdanningsreformer og videreutvikling av nasjonal kompetansepolitikk som oppvurderer fagskolene.</li> </ul>
Lokal-demokrati	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Styrket frivillighet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kommunen må samarbeide med stat, NAV, ulike kompetansmiljø og frivillighet for å håndtere utenforskap. Kompetansmiljøer og NAV må være tettere på kommunen.</li> </ul>
Kommunalt tjenestetilbud	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kommunesammenslåinger frigjør kapasitet i tjenestene.</li> <li>● Mindre detaljstyring fra Stortinget for å ha frihet til å lage lokale løsninger.</li> <li>● Statlige bemanningsnormer oppheves.</li> <li>● Økt konkurranse mellom kommunene om arbeidskraft.</li> <li>● Økt bruk av frivilligheten inn i kommunale tjenester.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jobbe for endret regelverk som kan åpne rollen til frivilligheten, eks. nye rammevilkår juridisk og/eller økonomisk.</li> <li>● Etablere gode samarbeid med frivilligheten om oppgaver kommunen må ha gjort og som frigjør andre ressurser "på ordentlig".</li> <li>● Jobbe systematisk med integrering for å få innvandrere i jobb og til å bli værende.</li> <li>● Tørre å teste ut nye former for samarbeid (rom for å prøve/feile)</li> <li>● Kommunen må gi mer støtte til pårørende.</li> <li>● Legge til rette for lokal arbeidsplassbasert utdanning i kommunen. Tilrettelegge for flere fagskoler og arbeidsplasser som en utdanningsarena.</li> <li>● Prioritere kommunens utdanningstilbud med fremtidens behov i fokus.</li> <li>● Etablere nye helhetlige tjenester på tvers av profesjoner, fag og tjenesteområder</li> <li>● Fjerne eller nyansere kompetansekrav i kommunale stillinger, for å inkludere flere i</li> </ul>

		<p>arbeidslivet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilby lærlingplasser i kommunen/fylkeskommunen.</li> <li>• Jobbe aktivt med digitalisering og ta i bruk fellesløsninger.</li> <li>• Jobbe for at standardløsninger kjøpes inn gjennom felles anskaffelser i regi av KS.</li> </ul>
Areal- forvaltning og steds- utvikling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokal utvikling og særpreg som skaper identitet, stolthet og godt omdømme for å tiltrekke seg arbeidskraft.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobbe med å bli bevisst sin egen (kommunens) attraktivitet og mulighetsområder, med tanke på å utvikle bo- og arbeidsmarkedet.</li> </ul>

## “Bærekraftig selvforsyning”

*Leon jobber som utvikler i AgroSense, hvor han sammen med ingeniører, biologer og kjemikere lager sensor- og monitoreringssystemer for vertikale landbruksanlegg. Systemene kan måle alt fra temperatur og trykk til modningsgrad og næringsinnhold. Han bor og jobber på Ås, i nærheten av foreldrene sine som driver en liten gård. Tidligere hadde de slaktedy, men etterhvert som etterspørselen gikk ned har de søkt og fått innvilget midler til å drive besøksgård for elever med særskilte behov. Her kan elever komme en eller to dager i uken og være med å ta vare på omplasserte dyr.*

*I leilighetskomplekset til Leon dyrker de flere typer urter og grønnsaker på taket. En lokal frivillig organisasjon samler inn fra flere av byggene i nærområdet og deler ut til alle som bor der med jevne mellomrom. Basis- og tørrvarer får han levert på døren en gang i måneden, mens han går til nærbutikken for å handle prosesserte og mer eksklusive varer. Produkter med høye utslipp er relativt dyre, men han unner seg kjøttmiddag en gang eller to i uken. Både det han bestiller og det han handler i butikken kommer med detaljert informasjon om både utslipp og næringsinnhold, som automatisk registreres når han handler, så han har enkel oversikt over eget kosthold og klimaavtrykk.*

**Sosiale normer, oppmerksomhet og kunnskap om helse og klima** har over de siste tiårene bidratt til å endre hvordan nordmenn ønsker at kostholdet skal se ut. Samtidig har teknologi, forskning og klimaendringer ført til store omstillinger i hva vi kan produsere og hvordan. **Myndighetene har iverksatt tiltak for å gjøre matproduksjon mer bærekraftig.** Dette inkluderer både virkemidler for å redusere utslipp knyttet til produksjon og krav til næringsinnhold i varene som produseres, enten det er råvarer eller prosesserte varer. Det har også vært en rekke store holdningskampanjer omkring kosthold, og personlig helse har fått større plass i læreplanene. Effektene av dette har vært en større etterspørsel etter mer mangfoldige og næringsrike matvarer og en stor nedgang i forbruket av ultraprosesserte matvarer.

Store deler av matproduksjonen i Norge skjer i form av **vertikalt landbruk**, ved bruk av ulike former for hydro- og aeroponikk. Produksjonen skjer som regel i større anlegg plassert i og rundt byer, men også i nye bolig- og kontorbygg som er designet for å kunne dyrke matvarer på tak, vegger og i egne rom. Mens matproduksjon på anlegg og kontorbygg er en del av større selskapers virksomhet, er det **mange som produserer til eget eller kollektivt forbruk**. I nye bygg er dette en integrert del av boligens funksjonalitet, men det selges også små-skala løsninger til å ha i vinduskarmen og det er en utbredt bruk av smarte drivhus.

I storproduksjonen av matvarer er de fleste ansatte ingeniører, biologer, kjemikere og programmerere, som har definerte ansvarsområder knyttet til enkelte deler av produksjonskjeden. **Selve driften er i stor grad automatisert og arbeidsoppgavene**

**handler først og fremst om testing, utvikling og optimalisering**, ofte på tvers av anlegg. De ansatte har ordinære arbeidstider og en arbeidshverdag som for det meste er på et kontor, gjerne et helt annet sted enn hvor matvarene produseres. Disse utviklingene i arbeidsforhold har gjort matvareproduksjon til en attraktiv karrierevei for flere fagområder.

Utviklingen i produksjonsmuligheter er ikke begrenset til matvarer. Den samme teknologien, og lignende typer anlegg, brukes til produksjon av blant annet tekstiler, oljer og legemiddelstoffer. Relativt billig strøm og god tilgang på kvalifisert arbeidskraft har gjort **Norge til en eksportør av en rekke organiske materialer**. Det er tette bånd og mye samarbeid mellom organisk produksjon, forskning og teknologisk utvikling. Mange av de som er involvert har forskningsbakgrunn og det gjøres store investeringer i innovasjonsprosjekter på feltet, både offentlig og privat.

Det er fremdeles noen **tradisjonelle, familiedrevne gårder** igjen i Norge. De produserer ofte mer eksklusive nisjevarer som ikke egner seg for stordrift eller tilbyr opplevelser for besøkende. Ettersom mye av matvareproduksjonen ikke lenger er avhengig av store landbruksområder, har det blitt innført ulike former for **støtteordninger til virksomheter som bidrar til jordvern og opprettholdelse av kulturlandskap**, som et tiltak for beredskap så vel som kulturvern. Blant virksomhetene som har sett særlig vekst er det mange som jobber med en kombinasjon av å opprettholde biologisk mangfold og drive undervisning. Dette inkluderer blant annet dyrehold uten produksjon, hvor det jobbes med å bevare dyrebestander som har vanskelig for å klare seg vilt, og botaniske vernegårder som jobber med å opprettholde biologisk mangfold i naturen og tilrettelegger for bruk av befolkningen.

Introduksjonen av **nye store aktører i matvareproduksjonen** med lavere produksjonskostnader, mer hjemmebasert produksjon, bedre muligheter for å selge direkte til forbruker og større mangfold av både tilbudte og etterspurte matvarer, har **mye av makten blitt tatt vekk fra de etablerte grossistene**. Større og mer konkurransedyktig produksjon av matvarer i Norge har også gjort det mulig å senke noen av tollbarrierene fra resten av Europa og importerte varer har blitt billigere. Dette har skapt rom for nye og mer spesialiserte grossister å etablere seg.

Endringene i både produksjon og konsum av matvarer har hatt en positiv effekt på flere områder, inkludert folkehelse, matvaremangfold, matsikkerhet og agroøkonomi. 2050 markerer **den laveste målingen av livsstilssykdommer i norsk historie** og organiske varer har blitt en av landets største eksportør. På den andre siden har det vært en **økonomisk utfordring for flere av aktørene i det tradisjonelle landbruket og store deler av kulturlandskapet har forsvunnet**.

Dimensjoner	Implikasjoner i 2050. Hva kan være konsekvensene av denne historien for kommunesektoren i 2050?	Muligheter frem mot 2050. Hva kan kommunesektoren gjøre fremover for å imøtekomme, håndtere, motvirke eller forsterke dette?
Styring i kommunesektoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krever nye verktøy for å utøve arealpolitikk som både er bærekraftig og som stimulerer til ny type matproduksjon.</li> <li>• Store selskaper kan få mye innflytelse i utviklingen av byer/tettsteder og infrastruktur.</li> <li>• Skaper større inntektsgrunnlag i enkelte kommuner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobbe for å få større handlingsrom til å ta lokale valg og beslutninger.</li> <li>• Utvikle verktøy til å gjøre gode vurderinger i arealforvaltning.</li> </ul>
Lokal-demokrati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan revitalisere lokaldemokratiet dersom dette medfører ny giv og optimisme.</li> <li>• Dersom store deler av tradisjonelt landbruk forsvinner, vil det ha konsekvenser for politiske interesser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involvere innbyggere, næringsliv og landbruksorganisasjoner på nye områder.</li> <li>• Støtte opp under mer lokalt eierskap.</li> <li>• Utforme ny distriktspolitikk som omfavner nye typer industri og befolkning.</li> </ul>
Lokal kultur og identitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny identitet knyttet til tradisjonelt landbruk</li> <li>• Kulturelle skifter omkring mat og kosthold kan føre til at enkelte føler seg utenfor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løfte fram lokale verdier (natur, kultur) og bruke dette i verdiskapingsarbeid.</li> <li>• Iverksette tiltak for å bevare kulturlandskap og unngå brakklegging av områder.</li> <li>• Legge til rette for kunnskapsoverføring.</li> </ul>
Kommunalt tjenestetilbud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommuner må legge til rette for nye nisjer/forretningsområder for de som vil etablere seg.</li> <li>• Folkehelsegevinster kan redusere trykket på helse- og omsorgstjenester.</li> </ul>	
Arealforvaltning og stedsutvikling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan føre til vekst og utbygging i flere kommuner.</li> <li>• Kan føre til tap av kunnskap om landbruksforvaltning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benytte frigjorte arealer til å produsere fôr (bl.a. for laks) og biodiesel, og til boliger og næringsvirksomhet.</li> </ul>

Beredskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egenberedskap styrket gjennom økt matproduksjon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeide for desentralisert produksjon.</li> <li>• Sikre matberedskap/strategi for dette i kommunene.</li> </ul>
Lokal næringsliv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endringer i odelsloven.</li> <li>• Reduserer grossistmonopol som kan redusere matvareprisene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobbe for at nasjonal politikk skal bidra til å stimulere til norsk produksjon.</li> <li>• Styrke kommunen som innkjøper.</li> </ul>

## “Europeisk proteksjonisme i en mer likestilt verdensorden”

*Ea er i 20-årene og har vokst opp i Norge, men hun har også bodd deler av oppveksten i både Frankrike og Tyskland. Foreldrene hennes jobbet begge i internasjonale selskaper, og familien hadde en nomadisk tilværelse. Hun er en av de mange unge voksne som ikke lenger identifiserer seg med nasjonalstaten som en primær kilde til fellesskap og mening. Hun ser først og fremst på seg selv som europeisk, deretter som norsk.*

*Ea diskuterer ofte politikk med foreldrene. Selv om hun setter pris på diskusjonene, skammer hun seg ofte over uttalelsene deres. De snakker om hvor bra det er at levestandarden i Asia har blitt like bra som i Europa, at det er synd at vi ikke kan lære mer av dem. “Så feigt” tenker hun ofte. Vennene hennes ville kalt foreldrene hennes “woke” og ledd av dem.*

**I 2050 har ikke “vesten” og Norge den samme definisjonsmakten i det globale samfunnet, verken økonomisk eller kulturelt.** Europa på 2020-tallet var preget av pandemi, en krig i Ukraina som strakk seg over flere år, økonomisk resesjon og strømkriser. Disse utfordringene ble følt over hele verden, men i varierende grad. Kina benyttet perioden med relativt enklere vekst til å posisjonere seg tydeligere som en verdensmakt og regional hegemon. **Internasjonale relasjoner er preget av skepsis og beredskap**, særlig etter at Kina annekterte Taiwan i 2033. FN og andre globale institusjoner er langt på vei sidestilt, mens regionale institusjoner har blitt mer relevante. Både EU og NATO har ekspandert i løpet av de siste tiårene, med Norge som ett av de nye EU-landene og Japan i prosess om NATO-medlemskap.

**Det teknologiske kappløpet mellom “Øst” og “Vest” handler i stor grad om maskinlærte, “kunstig intelligente”, løsninger.** Dette kappløpet handler både om utviklingen av selve løsningene og bruken av data som danner grunnlaget for “intelligensen”. Asiatiske land har en langt enklere tilgang på store mengder persongenerert data, men Europa leder an i å produsere og samle inn data av høy kvalitet. Dette lykkes man med gjennom **et fokus på reguleringer og standardiseringer** internt i EU, som har blitt den klart ledende aktøren innen **“digital governance”**. Dette innebærer derimot også at nasjonale og overnasjonale myndigheter har en stor tilstedeværelse i digitale sfærer. Hvilke digitale friheter innbyggere skal ha, har vært en stor debatt i løpet av 2030- og 40-årene. Men i 2050 har folk i stor grad vent seg til tanken om at fysiske og digitale handlinger og arenaer er forlengelser av hverandre og omfattes av samme myndigheter.

**Redusert handel mellom Asia og Europa medfører et behov for investering i lokal produksjon i Europa, særlig når det gjelder matvarer, tekstiler og elektroniske komponenter.** Selv om kraftmarkedet er stabilt, er det fremdeles strenge krav til energibruk i industri og produksjon, så vel som til klimautslipp og arbeidsmiljø. Utviklingen sørger for at Europa i større grad enn på lang tid produserer egne varer og det har blitt mange nye arbeidsplasser i de fleste landene. Samtidig har mange varer også blitt betydelig dyrere. **For**

store deler av befolkningen er det en opplevelse av at man har merkbart mindre materielle goder enn sine foreldre.

**Manglende globalt samarbeid gjør det vanskelig å takle de store klimaendringene**, selv om det er en langt større prioritering enn det det var for 30 år siden. Ressurser og politisk vilje har derfor gradvis skiftet retning til fordel for lokale tilpasninger. I de mest velstående regionene i verden skjer det store fremskritt i å tilpasse seg høyere temperaturer, sikre seg mot ekstremvær, heve matforsyningen og verne om biologisk mangfold. I mindre velstående land skaper endringene derimot store omveltninger og ustabilitet.

Verden i 2050 er mer splittet enn på lang tid. **Innbyggere i Europa opplever ikke nødvendigvis at utviklingen går i riktig retning for dem.** Det politiske og kulturelle landskapet er preget av generasjonsforskjeller mellom desillusjonert "woke" og "universalistiske" godt voksne på den ene siden, og unge voksne som har langt mindre følelse av fellesskap med og skyld overfor andre land og folkeslag, på den andre siden. **Man har lyktes i å skape en mer felles europeisk identitet, men det har også gitt grobunn for frykt, populisme og en tilbakeskuende kultur.** På kunstfeltene har man begynt å snakke om "moderne romantikk". Dette er preget av romantiserte skildringer av det vestlige samfunnet i andre halvdel av 1900-tallet, som en kontrast til det som av mange oppfattes som et dekadent og retningsløst postmoderne samfunn på 2000-tallet.

Dimensjoner	Implikasjoner i 2050. Hva kan være konsekvensene av denne historien for kommunesektoren i 2050?	Muligheter frem mot 2050. Hva kan kommunesektoren gjøre fremover for å imøtekomme, håndtere, motvirke eller forsterke dette?
Styring i kommunesektoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mer statlig kontroll</li> <li>● Mer overnasjonal kontroll</li> <li>● Mindre tillit i befolkningen</li> <li>● Mer byråkrati</li> <li>● Flere føringer og standarder fra EU (både juridisk og teknisk)</li> <li>● Større behov for å forstå føringer og standarder, men mindre behov for å drive egen innovasjon</li> <li>● Kommunesektoren trenger flere jurister.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Finne modeller for å involvere befolkningen.</li> <li>● Passe på at det ikke blir A- og B-lag.</li> <li>● Investere i IT-styring og IT-systemer.</li> <li>● Jobbe for at det ansettes flere jurister i kommunene og fylkeskommunene.</li> <li>● Kommunesektoren må jobbe tettere med statlige og overnasjonale organer.</li> </ul>
Lokal-demokrati	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mindre lokaldemokrati (styres av EU).</li> <li>● Mindre mangfold pga mindre innvandring.</li> <li>● Mindre motivasjon for å ta del i lokaldemokrati.</li> <li>● Det er krevende å være politiker på grunn av at man må ta mange "upopulære" beslutninger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utforske/utvikle ulike politiske styringsformer som styrker lokaldemokratiet og sørger for god involvering av befolkningen.</li> <li>● Etablere en kommunestruktur som sikrer lokal forankring, tillit og myndighet.</li> <li>● Øke kompetansen på samstyring.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Få til felles arena/møteplasser for lederne som har ansvar for utviklingen på tvers av siloer.</li> </ul>
Lokal kultur og identitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fall i levestandard</li> <li>● Endringer i hvordan vi forstår "identitet" - hva det betyr å være "norsk"</li> <li>● Mindre forståelse for ikke-europeiske kulturer</li> <li>● Romantisering av Europa og europeisk kultur fra 1900-tallet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utvikle nasjonal kommunikasjonsstrategi som bidrar til felles problemforståelse.</li> </ul>
Kommunalt tjenestetilbud	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mer fokus på oppvekst/helse (primær oppgaver), mindre kultur etc.</li> <li>● Mer beredskap knyttet til sikkerhet (fremmede makter).</li> <li>● Bredere kompetansenettverk og mer utveksling på tvers av europeiske land.</li> <li>● Mer omfattende, men mindre tilpassede tekniske løsninger</li> <li>● Innføre allmenn verneplikt for offentlige tjenester.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gi frivilligheten en større rolle.</li> <li>● Utvikle og gi Heimevernet en tydeligere rolle.</li> <li>● Tilpasse kompetanse innen teknologi for å ta i bruk løsninger.</li> </ul>
Arealforvaltning og stedsutvikling	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Større press fra EU på både vern og utbygging av vind/solenergi.</li> <li>● Større grad av mineralutvinning for å være selvforsynt (EU).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utvikle gode, involverende planprosesser.</li> <li>● Legge til rette for lokal næringsutvikling</li> </ul>
Beredskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Større beredskap.</li> <li>● Felles forvaltning av nordområdene blir krevende.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Øke aktivitet og attraktivitet i nordområdene, inkludert å legge flere oppgaver og mer penger til nord.</li> <li>● Legge til rette for at urbefolkningen kan spille en viktig rolle.</li> </ul>
Lokal næringsliv	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Næringsliv som opererer globalt taper.</li> <li>● Vanskelig å rekruttere arbeidskraft fra utlandet.</li> <li>● Skipsnæringen taper og andre globale næringer gir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kommunene kan benytte seg av siviltjenesten i kommunale tjenester.</li> </ul>

	<p>indre verdiskapning og færre arbeidsplasser</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Oppdrettsnæring vil slite</li><li>● Flere industrielle arbeidsplasser, særlig energikrevende industri</li><li>● Staten innfører universal verne- og sivilteneste</li></ul>	
--	---	--

# Oppsummering av implikasjoner for kommunesektoren i 2050

Hva er de sentrale konsekvensene disse fremtidshistoriene kan ha for kommunesektoren i **2050**?

"Flere Norge, flere virkeligheter"

- Større spenninger, konflikter og polarisering i lokalsamfunnet.
- Mer korrupsjon hos politikere og mindre engasjement i lokaldemokrati.
- Mer utfordrende å styre, prioritere og forvalte felles ressurser.
- Mindre tilhørighet til lokalsamfunnet, mer isolasjon og utenforskap.
- Mer bruk av private velferdstjenester.
- Mer utfordrende å koordinere den sivile beredskapen.

"Stor og selvstendig"

- Tøffere prioriteringer og behov for nye finansieringsmodeller og roller.
- Økt kommunal selvstyre - mer handlingsrom og fleksibilitet.
- Behov for nye former for innbyggerinvolvering.
- Mer digitale, ambulerende og hjemmebaserte tjenester på tvers av kommuner. Stor bruk av felles IT-løsninger.
- Styrket frivillighet.
- Større ansvar for beredskapen hos kommunene og lettere å koordinere den.

"Kompetanse-gapet: høye krav og mangel på arbeidskraft"

- Mer tillitsbasert styring, mindre detaljstyring og færre normer
- Trepertssamarbeidet under press - partene må forhandle oftere og på nye områder.
- Styrket frivillighet.
- Økt konkurranse om arbeidskraft mellom kommunene.
- Stor grad av lokal utvikling og særpreg som tiltrekker seg arbeidskraft.

"Bærekraftig selvforsyning"

- Krever nye verktøy for arealpolitikk som stimulerer til matproduksjon.
- Større inntektsgrunnlag, vekst og utbygging i enkelte kommuner.
- Kan revitalisere lokaldemokratiet ved å medføre ny giv og optimisme.
- Noen kan føle seg etterlatt i de nye skiftene knyttet til mat og kosthold.
- Økt konkurranse om arbeidskraft mellom kommunene.
- Redusert trykk på helse- og omsorgstjenester.
- Redusert grossistmonopol som kan redusere matvareprisene.

"Europeisk proteksjonisme i en mer likestilt verdensorden"

- Mer statlig og overnasjonal kontroll. Flere føringer fra EU.
- Svekket lokaldemokrati.
- Sterkere europeisk identitet og mindre forståelse for andre kulturer.
- Bedre kompetansenettverk og mer utveksling mellom europeiske land.
- Mer omfattende og mindre tilpassede tekniske løsninger.
- Høyere grad av selvforsyning.
- Mer krevende og omfattende behov for beredskap.
- Næringsliv som opererer globalt taper.
- Vanskeligere å rekruttere arbeidskraft fra utlandet.

# Sentrale muligheter for kommunesektoren frem mot 2050

Hva kan kommunesektoren gjøre fremover for å imøtekomme, motvirke, forsterke og/eller håndtere implikasjonene **på tvers av fremtidshistoriene?**

## **Styrke styring, ledelse og kompetanse: en mer tilpasningsdyktig kommunesektor**

- Utvikle rammer, prosesser og verktøy som styrker helhetlige vurderinger, prioriteringer, dialog og politisk åpenhet i kommunesektoren.
- Forebygge uønsket adferd (korrupsjon) og øke tilliten til folkevalgte.
- Jobbe aktivt for å få til mer autonome og selvstyrte kommuner og fylkeskommuner med godt handlingsrom til å utvikle lokale løsninger.
- Jobbe systematisk med omstilling, innovasjon og nye former for samarbeid.
- Utvikle og styrke tillitsbasert ledelse og utvikle tydelige rammer for skjønnsutøvelse.
- Styrke kommuneansattes kompetanser særlig på det relasjonelle (dialog med innbyggere), skjønnsutøvelse, digitalisering og juss.

## **Styrke lokaldemokratiet: mer kontakt og bedre dialog og forståelse mellom folk**

- Styrke og øke graden av innbyggermedvirkning for å sikre legitimitet, forankring, engasjement og tillit på tvers av alle innbyggergrupper.
- Utvikle metoder for forstå mangfoldet av innbyggergrupper og nye levevaner knyttet til f.eks. bruk av digitale verktøy og sosiale medier.
- Utvikle fysiske og digitale møteplasser (f.eks. virtuell virkelighet) der folk kan treffes på tvers av alder, politisk syn, kultur, etnisitet, osv.
- Styrke utdanning om demokratiet og kritisk tenkning, tolkning av informasjon og bruk av digitale plattformer i ungdomsskolene.
- Utvikle en rolle som moderator i komplekse planprosesser. Legge til rette for god dialog og bidra til konsensus mellom ulike interessenter.



## **Utvikle velferdstjenester som ser enkeltmennesket sine behov**

- Utvikle velferdstjenester som i mye større grad møter hver enkelt innbygger sine behov og tilpasser løsninger ut fra det.
- Digitalisere og effektivisere velferdstjenester med formål om å frigjøre kompetanse som kan brukes for å ha et bedre møte med innbyggere.
- Utvikle mer ambulerende og desentraliserte velferdstjenester som møter innbyggerne der de er og som løser avstandsutfordringer.
- Utforske hvordan kommuner/fylkeskommuner organiserer og løser oppgavene fremover. Hvordan utvikle en kommune som oppsøker innbyggerne, og ikke motsatt?
- Mer systematisk samarbeid på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.
- Involvere og samarbeide systematisk med frivilligheten i leveringen av konkrete velferdsoppgaver, og sørge for at staten utvikler gode rammevilkår for dette.

## **Utvikle lokalsamfunn der innbyggere opplever mestring og tilhørighet**

- Legge til rette for lokal og bærekraftig næringsutvikling, som f.eks. ved å bruke innkjøpskraften for å støtte lokal matproduksjon.
- Jobbe aktivt for at alle blir inkludert i utdanning, arbeids- og samfunnsliv. Bidra til at flere jobber lengre og at det tilbys flere lærlingplasser.
- Være en pådriver for å desentralisere høyere utdanning og få flere lokale institusjoner som tilbyr relevant utdanning knyttet til lokale behov.
- Styrke frivillighetens rolle i lokalsamfunnet og tilrettelegge for at flere bidrar i frivillig arbeid med egne ressurser og forutsetninger.
- Gi mer støtte til innbyggerne som tar aktive roller i velferdsoppgaver (f.eks. pårørende).
- Jobbe systematisk og helhetlig med integrering av innvandrere i lokalsamfunnet.
- Tydeliggjøre og ev. styrke kommunesektorens rolle i beredskap, som f.eks. en lokal koordinator i krise- og konflikthåndtering.