

Det flexibla arbetslivet

Omvärldsfaktorer som kan komma att påverka det flexibla arbetslivet i framtiden

Juni 2024

Diarienummer: 8-2930695

Skatteverket

Postadress: 205 30 Malmö

Telefon: 0771-567 567

Epost: skatteverket@skatteverket.se

www.skatteverket.se

Anders Schager & Johanna Delac

E-post: anders.schager@skatteverket.se,

johanna.delac@skatteverket.se

Telefon: 010-5750228, 010-5744094

Förord

Syftet med denna rapport är att skapa en ökad förståelse för vilka faktorer (trender och fenomen) i omvärlden som kommer att ha en stor påverkan på utvecklingen av och inställningen till det flexibla arbetslivet i framtiden.

Rapporten har tagits fram av Anders Schager och Johanna Delac på strategi- och omvärldssektion på Ekonomi-, styrnings- och analysavdelningen, Skatteverket. Karin Stolpe och Mette Hansson på strategi- och omvärldssektion på Ekonomi-, styrnings- och analysavdelningen har bidragit i informationsinsamlingen.

Sundbyberg, juni 2024

Ida Björklund

Chef för strategi- och omvärldssektion

Sammanfattning

Hybridarbete, det vill säga att kombinera distansarbete med arbete på en traditionell arbetsplats, som ett kontor, har de senaste åren blivit allt vanligare på den svenska arbetsmarknaden. Möjligheterna till distansarbete har kommit att bli en stor del av det som benämns *flexibelt arbetsliv* och något som arbetsgivare i högre grad behöver beakta i arbetet med att upplevas som en attraktiv arbetsplats. Den här rapporten berör vilka faktorer (trender och fenomen) i omvärlden som kommer att ha en stor påverkan på utvecklingen av och inställningen till det flexibla arbetslivet i framtiden.

I Sverige är synen på och tillämpningen av distans- och hybridarbete generellt mer positiv och integrerad jämfört med många andra länder, vilket delvis beror på landets kulturella normer, teknologiska mognad och arbetsmarknadspolitik.

Frågan kring det flexibla arbetslivet är egentligen inget nytt fenomen och den ökade graden av distansarbete har skett över tid där vissa historiska händelser på kort tid har fått utvecklingen att ta större kliv, som oljekrisen på 1970-talet och ökade möjligheter att arbeta hemma, samt utvecklingen av telekommunikation, mobiltelefoner och Internet. Utvecklingen av bärbara datorer, smartphones och wifi samt utbyggnaden av bredband har gjort att distansarbetet har tagit stora steg de senaste två decennierna. Och under de senaste åren förändrade COVID-19-pandemin arbetsvardagen för miljarder människor med en massiv övergång till distansarbete, möjliggjord av utbredd användning av videokonferenser och fildelningsteknik.

Det bedrivs forskning inom området flexibelt arbetsliv, men forskningsfältet är ungt. Det var först i samband med COVID-19-pandemin som forskning i större skala började bedrivas på området. Sammantaget visar forskningen på blandade och inte helt entydiga resultat avseende effekterna av distans- och hybridarbete, men det verkar ändå finnas enighet kring att det hybrida arbetssättet skapar bäst förutsättningar ur ett helhetsperspektiv. Dock behöver arbetssättet anpassas utifrån typ av verksamhet, arbetsuppgift samt individuella omständigheter.

Olika trender och fenomen i omvärlden påverkar det flexibla arbetslivet och kommer att ha en fortsatt påverkan i framtiden. I rapporten lyfts fem olika trendområden som var och en innefattar ett antal olika trender som kan komma att påverka det flexibla arbetslivet i framtiden;

- Den teknologiska utvecklingen
- Synen på arbete
- Morgondagens arbetsmarknad
- Arbetsplatsen och grön omställning
- Säkerhetsläget i och omkring Sverige

Oavsett trendområde finns det ett antal gemensamma faktorer eller teman som har påverkan på utvecklingen inom ett flexibelt arbetsliv. Dessa teman visar på vikten att anta en helhetssyn på framtidens arbetsliv där teknologi, anpassningsförmåga, välmående, ledarskap, säkerhet samt kompetensutveckling alla spelar integrerade roller i att skapa en effektiv och attraktiv arbetsmiljö i framtiden.

Innehållsförteckning

1	Inledning	5
1.1	Syfte och frågeställning	5
1.2	Metod	6
1.3	Att utgå från trender	6
1.4	Rapportens delar.....	7
2	Bakgrund	8
2.1	Definitioner	8
2.2	Historien kring det flexibla arbetslivet.....	8
2.3	Sverige jämfört med andra länder	10
3	Grundläggande forskning	12
3.1	Effektivitet och produktivitet	13
3.2	Välbefinnande och arbetslivsbalans.....	13
3.3	Kommunikation och samarbete.....	14
3.4	Ledarskap och organisationskultur.....	15
4	Omvärldsfaktorer	16
4.1	Den teknologiska utvecklingen.....	16
4.2	Synen på arbete.....	21
4.3	Morgondagens arbetsmarknad	26
4.4	Arbetsplatsen och grön omställning	30
4.5	Säkerhetsläget i och omkring Sverige.....	34
5	Sammanfattande analys	38
6	Referenser	41

1 Inledning

Hybridarbete, det vill säga att kombinera distansarbete med arbete på en traditionell arbetsplats, som ett kontor, har de senaste åren blivit allt vanligare på den svenska arbetsmarknaden. I samband med COVID-19-pandemin ökade andelen hem- eller distansarbete avsevärt. Detta ledde till att synen på distans- och hybridarbete förändrades både hos arbetstagare och arbetsgivare på många arbetsplatser. Möjligheterna till distansarbete har kommit att bli en stor del av det som benämns *flexibelt arbetsliv* och något som arbetsgivare i högre grad behöver beakta i arbetet med att upplevas som en attraktiv arbetsplats.

Andelen som arbetar flexibelt har minskat efter COVID-19-pandemin men är avsevärt högre än innan pandemin. Även om år 2023 kan ses som året då anställda gick tillbaka till kontoret så kommer efterfrågan (och kanske kraven) på en ökad möjlighet till ett flexibelt arbetssätt sannolikt att öka på sikt, men ökningstakten är avhängig av många olika faktorer och trender. Tidigare ifrågasattes aldrig förväntan på att utföra arbete på kontoret och det behövde inte motiveras. Nu när distansarbete visat sig fungera bra för många växer även kraven på starka argument kring vad som gör kontorsarbete mer effektivt än distansarbete.

Skatteverket arbetar kontinuerligt med att vidareutveckla sig som en attraktiv arbetsgivare. Som ett stöd i det arbetet kan en bättre förståelse för effekterna av hybrid- och distansarbete bidra till att myndigheten förblir en attraktiv och effektiv verksamhet och arbetsplats även i framtiden. Med hjälp av omvärldsanalys följs och analyseras förändringar i omvärlden för att förstå vad som påverkar verksamheternas långsiktiga planeringsförutsättningar. Den här rapporten belyser omvärldsfaktorer och trender som kan komma att påverka det flexibla arbetslivet i framtiden.

1.1 Syfte och frågeställning

Syfte: Möjligheterna till distansarbete har blivit en stor del av det som benämns flexibelt arbetsliv och något som arbetsgivare i högre grad har kommit att behöva beakta i att upplevas som en attraktiv arbetsplats. Syftet med rapporten är att beskriva de utmaningar och möjligheter som distansarbete och flexibla arbetsformer innebär för framtiden, samt att skapa en bättre förståelse för effekterna av hybrid- och distansarbete.

Frågeställning: Vilka faktorer (trender och fenomen) i omvärlden kommer att ha en stor påverkan på utvecklingen av och inställningen till det flexibla arbetslivet i framtiden?

1.2 Metod

Insamling av underlag och data till rapporten har bland annat skett genom omvärldsbevakning via verktyget WideNarrow. Även andra externa informationskällor såsom litteratur- och rapportstudier har beaktats, samt Skatteverkets tidigare genomförda omvärldsanalyser, såsom månadsrapporter. Använt underlag återfinns som referenser i rapporten.

Underlaget har analyserats och klustrats i trendområden inom vilka liknade händelser och fenomen har sorterats och trender formulerats. Därefter har konsekvensanalyser genomförts, bland annat genom workshops tillsammans med representanter från Skatteverkets HR-avdelning.

Forskningssammanställningen bygger på underlag framtaget av Skatteverkets HR-avdelning. Underlaget har bedömts, kategoriserats, kompletterats och bearbetats av rapportförfattarna.

I grunden har analysmodellen TAIDA¹ använts.

1.3 Att utgå från trender

Att utgå från trender ger en förankring i verkligheten och en möjlighet att fokusera på det som är synligt i dag – inte i våra fantasier, önskningar eller förhoppningar. De utgör därför en mer objektiv utgångspunkt för diskussioner om framtiden.

En trend är;

- En förändring i världen utanför den egna organisationen
- En förändring som har en riktning (till exempel mer, mindre, tilltagande eller avtagande)
- Syns redan nu och har en historisk utveckling – inte något som kommer att hända
- Har ett minimum av förväntad varaktighet
- Har en domän eller ett giltighetsområde (ekonomi, politik, teknik etc.)

Trender har olika räckvidd och genomslagskraft. De med längst räckvidd kallas emellanåt mega- eller metatrender. De är ofta av demografisk, ekonomisk och teknologisk karaktär.

Trender hänger oftast ihop i långa kedjor av orsaker och verkan. En trend kan därför även vara en drivkraft till ytterligare en trend eller vara en konsekvens av en annan.

I denna rapport är trenderna grupperade inom olika trendområden, till exempel ”Den teknologiska utvecklingen”. Syftet med det är att tydliggöra trendens huvudsakliga tillhörighet och på så sätt underlätta för läsaren.

1.4 Rapportens delar

Inledning: Syftar till att ge läsaren en förståelse för varför och hur rapporten tagits fram samt rapportens uppbyggnad.

Bakgrund: Syftar till att ge läsaren en kontext och utgångspunkt för det flexibla arbetslivet. Detta kan ge en bättre förståelse för urvalet av trender längre fram i rapporten genom att kort beskriva några viktiga begrepp, historik samt en översiktlig benchmark som belyser hur förutsättningarna för det flexibla arbetslivet i Sverige kan skilja sig från andra länder.

Grundläggande forskning: Syftar till att ge läsaren en bred bild av den forskning som är gjord på området. Ett urval av forskning är gjord men ses som representativ. Kapitlet belyser fyra perspektiv utifrån positiva och negativa effekter, samt övriga eller mer neutrala iakttagelser. Kapitlet bygger på underlag framtaget av Skatteverkets HR-avdelning som bedömts, kategoriserats, kompletterats och bearbetats av rapportförfattarna.

Omvärldsfaktorer: Syftar till att ge läsaren en bild av hur olika trender och fenomen i omvärlden kan komma att påverka det flexibla arbetslivet i framtiden. Kapitlet är indelat i olika trendområden där varje trendområde har en inledande beskrivning av området varpå ett varierat antal trender beskrivs. Varje område avslutas med en analys som beskriver en möjlig påverkan på det flexibla arbetslivet i framtiden.

Sammanfattande analys: Syftar till att ge läsaren en helhetsbild genom att aggregera analyserna från trendområdena och på så sätt belysa ett antal gemensamma faktorer eller teman som har påverkan på utvecklingen inom ett flexibelt arbetsliv.

Referenser: Referenser redovisas som slutkommentarer enligt Oxford referenssystem.

2 Bakgrund

I samband med COVID-19-pandemin ökade andelen hem- eller distansarbete avsevärt. Detta ledde till att synen på distans- och hybridarbete förändrades både hos arbetstagare och arbetsgivare på många arbetsplatser. Möjligheterna till distansarbete har kommit att bli en stor del av det som benämns *Flexibelt arbetsliv* och något som arbetsgivare i högre grad behöver beakta i arbetet med att upplevas som en attraktiv arbetsplats.

2.1 Definitioner

Flexibelt arbete: Ett arbetsupplägg som tillåter större flexibilitet i hur lång tid, var och när anställda utför sitt arbete. Denna flexibilitet kan innefatta olika aspekter av arbetslivet, såsom flexibla arbetstider (till exempel att börja och sluta arbetet vid olika tider), möjligheten att arbeta på distans (hemifrån eller från andra platser än kontoret), deltid, komprimerad arbetsvecka, och jobbdelning (flera anställda delar på en tjänst). Flexibelt arbete syftar till att balansera arbets- och privatliv, öka arbetstillfredsställelse och produktivitet, samt möta individuella och affärsmässiga behov.²

Distansarbete: Även känt som *ffjärrarbete*, är ett arbetsupplägg där anställda utför sina arbetsuppgifter utanför den traditionella kontorsmiljön. Det innebär att de inte behöver vara fysiskt närvarande på en specifik arbetsplats, som ett företagskontor. Istället kan de arbeta från olika platser, såsom hemmet, ett kafé, eller ett kontor för *co-working*.³

Hybridarbete: Ett arbetsupplägg som kombinerar distansarbete med arbete på en traditionell arbetsplats, som ett kontor. I en hybridarbetsmodell spenderar anställda en del av sin arbetstid på kontoret och resten på distans, vilket kan vara hemifrån eller från någon annan plats.⁴

Med ovan angivna definitioner antar författarna för denna rapport att både distansarbete och hybridarbete därför skulle kunna sägas ligga inom ramen för begreppet flexibelt arbete.

2.2 Historien kring det flexibla arbetslivet

Frågan kring det flexibla arbetslivet är inget nytt fenomen och den ökade graden har skett över tid där vissa historiska händelser har fått utvecklingen att ta större kliv på kort tid. Nedan redovisas kort för vad som under de senaste 50 åren har haft stor inverkan på distans- och hybridarbetets utveckling. Sammanställningen baseras på ^{5 6 7 8 9 10}.

1970-talet: I samband med oljekrisen 1973 började företag utforska alternativa arbetsformer för att minska pendling när bensinpriserna ökade på kort tid. Termen *telecommuting* myntades under denna tid när möjligheten att arbeta på distans som en lösning på trafikstockningar och energikriser utforskades. Polycys togs fram som gjorde det möjligt för människor att arbeta från sina hem, arbetsplatser eller andra lokaler i samhället, såsom kaféer och offentliga bibliotek, under enstaka dagar, på regelbunden deltid eller heltid, med förväntningar att de skulle komma in på kontoret med jämna mellanrum. Arbetarna fick ofta också kontroll över sina scheman, så att de kunde ta sig tid för skolhämtning, ärenden eller träning på dagen utan att ses som att de skulle smita.

1980-talet: Företag började experimentera med och formalisera telependlingsprogram för anställda. Arbetssättet testades bland annat på IBM på 1970-talet och det som började med ett team om 5 personer växte till 2 000 personer år 1983, främst callcenterpersonal.

1990-talet: Möjligheten till att koppla samman teknik i globala nätverk ledde till att företag började acceptera distansarbete i högre grad. Spridningen av mobiltelefoner drev utvecklingen än mer där till exempel entreprenörer och affärsmän kunde hantera sina affärer från golfbanan, restaurangen eller hemmet. I USA infördes ett stort telependlingsexperiment i början av 1990-talet under ledning av U.S. Office of Personnel Management och General Services Administration.

Utvecklingen av internet drev framväxten av en mängd *garage startups*, ofta initierade av entreprenörer. Inledningsvis bestod dessa entreprenörer av studenter eller personer som lämnat företagsvärlden med målet att hitta mer frihet, framgång och personlig uppfyllelse. På grund av begränsad ekonomi drevs ofta dessa verksamheter från skjul eller garage innan de hittade investerare som ville stötta verksamheten. Synen på möjligheten att arbeta från valfritt ställe fortsatte dock att präglade många av dessa entreprenörer även efter det att stora investeringar gjorts i företagen och kostnad för ett "riktigt" kontor inte längre var ett hinder.

2000-talet: Utvecklingen av bärbara datorer, smartphones och wifi samt utbyggnaden av bredband har gjort att distansarbetet har tagit stora steg de senaste två decennierna. Den svenska arbetsmiljölågstiftningen har under lång tid belyst arbetsgivarens ansvar för en säker och hälsosam arbetsmiljö, utan att specifikt lyfta distansarbete som arbetsform, men under 2000-talet blev flexibelt och distansarbete allt vanligare i Sverige varför många arbetsgivare ansåg det nödvändigt att utveckla interna policyer och riktlinjer för denna typ av arbetssätt.

Nutid: När COVID-19-pandemin tog fart år 2020 förändrades vardagen för miljardier människor på otaliga sätt. Den viktigaste förändringen ur fastighetsperspektiv i stora städer var en plötslig och massiv övergång till distansarbete, möjliggjord av utbredd användning av videokonferenser och fildelningsteknik.

Denna förändring påverkade deras beteende på tre huvudsakliga sätt; var de arbetade, var de bodde (många flyttade bort från stadskärnorna på grund av att de inte längre var bundna till dagliga pendlingsresor) och var de handlade (online-handel och butiker nära hemmet blev mer attraktiva än urbana etablissemang).

Fyra år senare har distansarbete gett vika för hybridarbete, och kontorsnärvaron har återhämtat sig avsevärt, men hösten 2022 gick arbetstagare till kontoret i genomsnitt 3,5 dagar per vecka, vilket är 30 procent lägre än före pandemin.

Termen hybridarbete blev mer framträdande under 2000-talet, men det var inte förrän under COVID-19-pandemin som begreppet verkligen tog fart.

Framtid: Hur framtiden kan komma att se ut för det flexibla arbetet ska denna rapport till del belysa. Före pandemin var distansarbete relativt ovanligt. Under pandemin blev det en nödvändighet och nu är det här för att stanna enligt många experter. I dag arbetar omkring en tredjedel av arbetskraften på distans i någon form. Andelen som delvis arbetar hemifrån har stabiliserats de senaste två åren, men i framtiden kommer andelen sannolikt öka.

2.3 Sverige jämfört med andra länder

Synen på och tillämpningen av distans- och hybridarbete i Sverige är generellt mer positiv och integrerad jämfört med många andra länder, vilket delvis beror på landets kulturella normer, teknologiska mognad och arbetsmarknadspolitik. Nedan redogörs för några faktorer som tros påverka synen på distans- och hybridarbete i Sverige jämfört med andra länder.

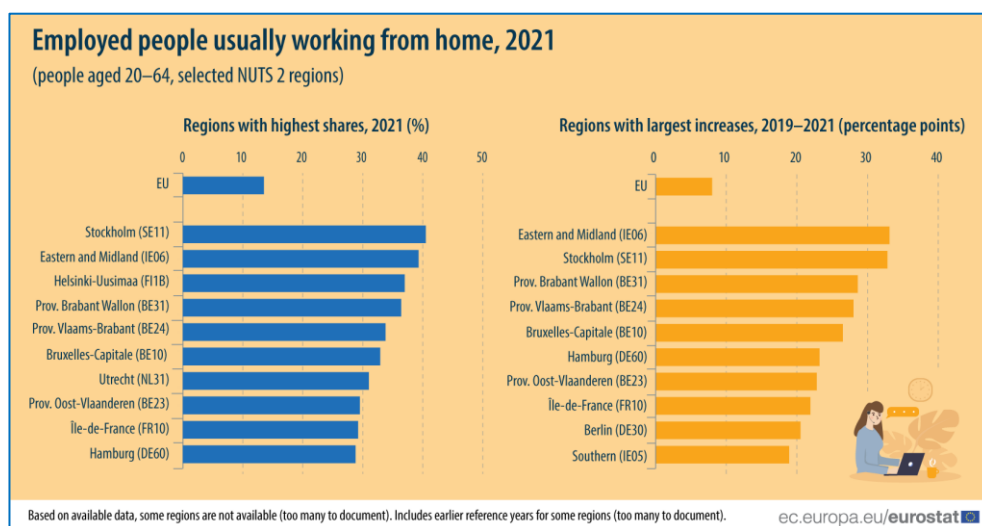
Arbetskultur och sociala normer: Sverige har en stark tradition av arbetslivsbalans och en arbetskultur som värderar flexibilitet och självständighet. Detta har lett till en mer positiv inställning till distans- och hybridarbete jämfört med länder där närvarokultur, det vill säga att vara fysiskt närvarande på arbetsplatsen, är mer framträdande.¹¹

Teknologisk infrastruktur: Sverige är ett av de mest digitalt utvecklade länderna i världen, vilket underlättar övergången till distans- och hybridarbetsmodeller. I länder med mindre utvecklad digital infrastruktur kan

det vara svårare att implementera dessa arbetsmodeller effektivt. 46 procent av jobbannonserna i Sverige erbjuder hybrid- eller helt distansarbete, vilket indikerar en stark teknologisk infrastruktur som stödjer dessa arbetsmodeller.¹²

Regerings- och arbetsmarknadspolitik: Svenska regeringar och arbetsmarknadens parter har generellt varit stödjande till flexibla arbetsformer. Detta kan jämföras med länder där striktare regleringar eller mindre flexibla arbetsmarknadspolitik råder.¹³

Pandemins påverkan: Sveriges hantering av COVID-19-pandemin skilde sig från många andra länder, vilket också påverkade synen och anpassningen till distansarbete. I Sverige var det mindre av strikta nedstängningar, vilket möjliggjorde en mer gradvis och frivillig övergång till distansarbete vilket i sin tur kan ha påverkat synen på distansarbete.¹⁴



Källa: Eurostat

Företagsledning och organisationsstruktur: Svenska företag tenderar att ha en plattare organisationsstruktur jämfört med företag i mer hierarkiska samhällen. Detta kan underlätta för en snabbare och mer flexibel anpassning till distans- och hybridarbetsmodeller.¹⁵

Internationella jämförelser: I länder som USA och Storbritannien har det funnits en starkare önskan från vissa företagsledare att medarbetare ska återvända till kontoret, medan det i Sverige har funnits en större acceptans för fortsatt distansarbete. I Asien, särskilt i länder som Japan och Sydkorea, är närvarokulturen starkare, vilket har gjort övergången till distansarbete mer utmanande.¹⁶

3 Grundläggande forskning

Forskningen inom distans- och hybridarbete är relativt ung och det är först i samband med COVID-19-pandemin som intresset tog fart ordentligt då frågan om det flexibla arbetslivet på mycket kort tid aktualiserades. I detta kapitel redogörs kortfattat för olika perspektiv som forskningen vanligtvis belyser. Gränserna mellan dessa kan emellanåt vara otydliga och samma effekter kan uppstå i flera kategorier.

Sammantaget visar forskningen på blandade och inte helt entydiga resultat avseende effekterna av distans- och hybridarbete. Mätvärden som används är både subjektiva (självuppskattade) och objektiva, där subjektiva värden har en tendens att vara mer positiva än de objektiva. Det kommer att behövas mer forskning över längre tidsserier för att kunna identifiera långsiktiga effekter av distans- och hybridarbete. Det som redovisas nedan ska ses som indikationer kring möjliga långsiktiga effekter.

Mycket av forskningen berör både distansarbete och hybridarbete, och effekterna av dessa kan skilja sig åt. Generellt kan sägas att effekterna av hybridarbete är mer positiva jämfört med 100 procent distansarbete. Samtidigt är effekterna av hybridarbete generellt mer positiva jämfört med 100 procent kontorsarbete, men inte lika stora i jämförelse med 100 procent distansarbete. Utifrån den forskning som hittills genomförts går därför att anta att 100 procent kontorsarbete är bättre än 100 procent distansarbete, men att hybridarbete är den modell som fungerar genomgående bäst. Dock är alla modeller avhängiga av vilka förutsättningar som organisationen kan tillhandahålla för att implementera och tillämpa modellen.

För referenser till forskningssammanställningen, se slutkommentarer ^{17 18 19 20 21}
22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35

3.1 Effektivitet och produktivitet

<i>Positivt</i>	<i>Negativt</i>	<i>Övrigt</i>
<p>Flertalet studier, som baseras på självskattning, visar att många medarbetare upplever en positiv effekt på den egna produktiviteten och arbetseffektiviteten vid hybridarbete.</p> <p>Indirekta samband kan även ses mellan produktivitet och distansarbete genom ökad arbetstillfredsställelse. Att ha möjlighet till distansarbete är associerat med högre organisatorisk prestation.</p> <p>Även studier som använder mer objektiva mätvärden visar på ökad produktivitet och engagemang vid hybridarbete samt positiva samband mellan distansarbete och organisatorisk prestation.</p>	<p>Chefer upplever negativa effekter på den egna produktiviteten i högre utsträckning än andra medarbetare. För andra medarbetare finns enbart ett fåtal studier som bygger på självskattning och som visar på negativa effekter vid ökad grad av distansarbete.</p> <p>Objektiva studier som visar på negativa samband mellan distansarbete och prestation är fler än subjektiva studier, men även dessa är färre än de som visar på positiva effekter.</p>	<p>I en arbetsmiljö som ger möjlighet till avskärning från störningsmoment tenderar vi att fatta mer genomtänkta beslut, som är mer etiska, mer långsiktiga och mer mindre impulsstyrda.</p> <p>Det finns både objektiv forskning och forskning som bygger på självskattning som visar att distansarbete inte gjorde någon skillnad och att det inte ökade eller minskade prestation eller produktivitet. Dessa är dock färre till antal än de som påvisar positiva effekter.</p> <p>Den bästa lösningen för att kunna hantera både för- och nackdelar verkar vara hybridarbete.</p>

3.2 Välbefinnande och arbetslivsbalans

<i>Positivt</i>	<i>Negativt</i>	<i>Övrigt</i>
<p>Det finns en generell positiv syn på hybrid- och distansarbete bland medarbetare vilket skapar en högre arbetstillfredsställelse.</p> <p>Positiviteten ökar ju mindre attraktivt kontoret är och ju bättre hemmiljön är för arbete. Faktorer som bidrar till detta är möjligheten att slippa pendla, en bättre balans mellan arbete och privatliv samt högre kontroll och koncentration över det egna arbetet.</p> <p>Därmed är de som har långt att pendla och de som har familj med små barn de som är mest positiva. Även de med högkvalificerade arbetsuppgifter värdesätter flexibilitet högt.</p> <p>Undersökningar visar även att hybridarbete kan leda till lägre personalomsättning samt att sjuknärvaro ökar hos de som har möjlighet att arbeta hemma.</p>	<p>Det som påverkar negativt är bland annat saknaden av att träffa kollegor fysiskt då det är svårt att upprätthålla arbetsrelationer och kontakter, dålig arbetsutrustning i hemmet och att det blir svårare att ta sig ut från hemmet. Att gränsen mellan arbete och privatliv blir otydligare upplevs som negativt.</p> <p>Medarbetare som riskerar att bli mer isolerade och tappar tillhörighet vid distansarbete mår sämre och upplever högre känslomässig utmattning. Även de som har andra som mer direkt är beroende av deras arbete riskerar högre känslomässig utmattning eller stress vid hög grad av distansarbete.</p> <p>Sammantaget kan distansarbete få negativa konsekvenser på tillhörighet och i förlängningen även på den fysiska och psykiska hälsan.</p>	<p>Det finns enstaka forskning som visar att det inte går att påvisa någon skillnad i medarbetares upplevelse av välmående, arbetstillfredsställelse eller stress oavsett om medarbetaren arbetar på distans eller på kontor.</p>

3.3 Kommunikation och samarbete

<i>Positivt</i>	<i>Negativt</i>	<i>Övrigt</i>
<p>Några undersökningar visar att distans- och hybridarbete leder till en ökad grad av autonomi och flexibilitet vilket får medarbetare att ta mer eget ansvar. Detta leder till att organisationer blir mer flexibla och adaptiva för förändringar.</p>	<p>Generellt lyfter forskningen fram fler negativa än positiva effekter när det kommer till kommunikation och samarbete, och då främst gällande 100 procent distansarbete. Detsamma gäller uteblivna effekter (se <i>övrigt</i>).</p> <p>Samarbete och kommunikation inom team försvåras vid distansarbete, och förmågan likväl som snabbheten att ta beslut som team försämras. Även kunskapsutbyte och möjligheten till effektiv brainstorming blir sämre när alla inom ett team arbetar på distans. Effekten blir att ju mer distansarbete, desto sämre teamprestation.</p> <p>Dock finns en koppling mellan de negativa effekterna och förmågan att ändra/införa arbetssättet. Det kan till exempel uppstå otydligheter i kommunikationen mellan chefer och medarbetare genom distansarbetet vilket kräver en omvärdering av hur tydlighet kan skapas i en ny arbetsform. Individer får mer ansvar för att själv sätta gränser och värna om sina egna resurser, vilket kan vara svårt för vissa.</p> <p>Att använda samma tillvägagångssätt för kommunikation och samarbete, som används i ett fysiskt kontor, vid distansarbete, leder till negativa effekter med andra ord.</p>	<p>Organisationer med hybridarbete tenderar att generera en större mängd email mellan flera personer samt större mängd unikt innehåll i email. Detta är inte nödvändigtvis en negativ effekt utan indikerar snarare att kommunikationen blir bredare men också mer unik. Det skulle leda till positiva effekter då forskarna menar att det kan leda till flera idéer och snabbare utvecklingstakt.</p> <p>Vad gäller engagemang hos medarbetare som arbetar på plats på kontoret jämfört med de som arbetar i hybridform eller på distans finns forskning som visar att det inte finns någon mätbar skillnad.</p>

3.4 Ledarskap och organisationskultur

<i>Positivt</i>	<i>Negativt</i>	<i>Övrigt</i>
<p>Det finns mätningar som visar att för verksamheter där distansarbete är möjligt (och frivilligt) är både personalomsättningen samt medarbetares intentioner att vilja lämna organisationen lägre.</p>	<p>Mätningar visar att känslan av organisatorisk tillhörighet över tid minskar för de medarbetare som arbetar mycket på distans, vilket även sänker känslan av meningsfullhet. Vid 100 procent distansarbete är det svårt att bygga tillhörighet då det visat sig att distansarbete leder till färre interaktioner med kollegor.</p> <p>Med ökad fysisk distans minskar även kommunikationen mellan ledare och medarbetare. Minskad fysisk distans hänger ihop med minskad upplevd psykosocial distans mellan ledare och medarbetare.</p> <p>Högre fysisk distans mellan chef och medarbetare leder även till något sämre tillfredsställelse med den chef medarbetaren har.</p>	<p>Det finns även forskning som visar mer neutrala resultat kring effekterna på ledarskap och organisationskultur. Mätningar visar ingen skillnad i medarbetares upplevelse av ledarskap beroende på om de arbetade på distans eller på kontor, utan ett supporterande ledarskap är lika viktigt oavsett var en medarbetare arbetar.</p> <p>Viss forskning visar att det råder ett samband mellan hybridarbete och hur chefer bedömer prestation (krav på högre prestation vid hybridarbete) medan annan forskning visar på ingen skillnad i prestationsbedömningar eller vad gäller befordran till andra tjänster mellan medarbetare som arbetar mer på kontor och medarbetare som arbetar mer hemma.</p> <p>Låg psykosocial distans påverkar tillfredsställelsen med sin chef mycket mer än vad den fysiska distansen gör och det finns en viss men låg korrelation mellan hög fysisk distans och konflikt mellan chef och medarbetare.</p> <p>För att uppnå en effektiv balans mellan för- och nackdelar pekar forskningen på hybridarbete som den bästa arbetsformen.</p>

4 Omvärldsfaktorer

4.1 Den teknologiska utvecklingen

Den teknologiska utvecklingen har varit och kommer att vara en grundläggande drivkraft och möjliggörare för flexibelt arbete. Förbättringar av digitala verktyg och plattformar gör det möjligt för människor att arbeta effektivt från en mängd olika platser.

COVID-19-pandemin tvingade på kort tid kontorsarbetare att arbeta på distans, men arbetssättet fortsatte på många sätt att vara analogt, dock i ett digitalt format. Att omfamna det digitala arbetssättet fullt ut med samarbetsplattformar och att arbeta mer asynkront kommer ta tid att utveckla och ställa om till.³⁶ Det skedde en betydande ökning i användningen av och kompetensen kring redan befintliga digitala verktyg och teknologier snarare än utveckling av helt nya innovativa lösningar för flexibelt arbetsliv. Företag och individer lade stor vikt vid att anpassa och integrera befintliga digitala verktyg för att möjliggöra distansarbete, virtuella möten och online-samarbete. Digitala arbetsplatsverktyg som Zoom och Microsoft Teams såg en kraftigt ökad användning och företag som redan var digitalt inriktade kunde dra nytta av och utöka användningen av sina befintliga tjänster under krisen.^{37 38}

Om det flexibla arbetslivet historiskt baserat sig på att utveckla förmågan att använda befintlig teknik så kommer framtidens flexibla arbetsliv sannolikt formas av nya tekniska innovationer.

4.1.1 En allt bättre infrastruktur lägger grunden

Molntjänster: Utvecklingen av molntjänster har varit en viktig del i att möjliggöra det flexibla distansarbetet. Molntjänster har blivit mer skalbara och säkra genom till exempel utvecklingen inom virtualisering, automatisering och cybersäkerhetsteknik. Skalbarhet innebär att molntjänster kan anpassa sig dynamiskt till användarnas behov, vilket gör det enklare för organisationer att öka eller minska sina resurser baserat på efterfrågan utan stora initiala investeringar. Förbättrad säkerhet har uppnåtts genom avancerade krypteringsmetoder, bättre identitets- och åtkomsthanteringssystem, samt genom implementering av omfattande cybersäkerhetsrutiner och riktlinjer.

Det här underlättar ett flexibelt arbetsliv genom att möjliggöra säker och effektiv fjärråtkomst till resurser, applikationer och data, vilket är avgörande för distansarbete och hybridarbetsmodeller. Anställda kan samarbeta i realtid, oavsett var i världen de befinner sig, och företag kan snabbt anpassa sig till förändringar. Molnbaserade plattformar gör det enklare för team att samarbeta i realtid oavsett geografisk placering.

Molntjänster kommer sannolikt innebära ytterligare förbättringar med AI och maskininlärning för automatiserad dataanalys, utveckling av så kallad *edge computing* för att minska latens och förbättra säkerhetsåtgärder. Detta kommer än mer underlätta integrationen av flexibla arbetsmodeller och stödja innovation och skalbarhet inom organisationer.^{39 40 41 42}

Överföringshastigheter: Utvecklingen av så kallat *höghastighetsinternet* är en viktig förutsättning för det flexibla arbetslivet och utbyggnaden av fibernät och förbättringar i trådlösa tekniker som 4G och 5G har spelat en stor roll. Dessa teknologier erbjuder snabbare och allt mer pålitlig internetanslutning till fler platser, inklusive avlägsna landsbygdsområden. Expansionen av 5G-nätverk fortsätter och forskning kring nästa generations internet, som 6G, förväntas ge ännu högre hastigheter och lägre latens. Utveckling av nästa generations internet förbättrar anslutningsmöjligheter, vilket underlättar tillförlitligt och effektivt distansarbete.^{43 44}

Tillförlitlighet: Ju mer hybrida arbetsplatser blir desto större blir vikten av tillförlitlig och användarvänlig teknik för att underlätta smidiga möten och samarbeten, samt att det finns väl genomtänkta strategier för vilken typ av samarbetsplattformar som ska användas. Undersökningar från år 2023 visar att majoriteten av medarbetare bedömer att de förlorat mötestid på grund av tekniska svårigheter samt att de upplever att deras organisationer använder för många plattformar. Få organisationer uppgraderar dessutom sin mötesteknik till aktuella versioner.⁴⁵ En annan studie visar att nio av tio påverkas av teknikproblem på arbetet och att hälften uppger att det påverkar deras hälsa negativt.⁴⁶ Ökningen av olika samarbetsplattformar och digitala verktyg på arbetsplatsen kan även leda till en form av *digital utmattning*⁴⁷.

4.1.2 I en digifysisk värld blir gränsen allt mer otydlig

Under år 2021 växte metaverse till en stark trend i techvärlden. Det beskrevs som en virtuell plats där människor allt mer kommer att spendera sina liv, både på och utanför arbetet.⁴⁸ Flera stora techföretag som till exempel Meta gjorde omfattande investeringar i både hård- och mjukvara och flera virtuella världar byggdes upp. Efter höga förväntningar har sedan det allmänna intresset svalnat avsevärt och i vissa fall beskrivs utvecklingen som ett misslyckande⁴⁹. En del av det upplevda misslyckandet kan tillskrivas att hårdvaran fortsatt är alltför otydlig och kostsam samt att de utvecklade virtuella miljöerna upplevs som tomma och oinspirerande.⁵⁰ Samtidigt fortsätter gränsen mellan det fysiska och digitala att suddas ut, inte minst kring hur människor möts.⁵¹ Utvecklingen av den virtuella upplevelsen har hamnat i skymundan av det senaste årets omfattande fokus på generativ AI, men trots det svalnade intresset från media sker det fortsatt många satsningar. Och från satsningar på helt virtuella världar

(VR) kommer nu allt fler lösningar som blandar det virtuella och fysiska i en *digifysisk värld*, även kallad *augmented reality* (AR), och *mixed reality* (MR). Undersökningar visar att det finns en tro på att nå större framgång i hybrida lösningar med AR/MR-teknik än med ren VR-teknik.⁵²

Nästa steg i utvecklingen av metaverse kallas för *immersive internet*. Immersive internet beskrivs som en ny nivå av online-miljöer där upplevelsen är mer engagerande och involverande, och där nya tekniker inom AR och VR tillsammans med generativ AI främjar interaktion och samarbete. Det sker även utveckling inom det som kallas för *Internet of senses* vilket innefattar tekniker som tillgodoser människans alla sinnen i den digitala upplevelsen, inte bara syn och hörsel. Syftet är att komma så nära känslan och egenskaperna av ett fysiskt möte som möjligt.⁵³ Om metaverse hittills fokuserat främst på VR-teknik så kombinerar immersive internet med en mängd olika tekniker.

Både hård- och mjukvara utvecklas successivt och blir allt mer sofistikerad samt till ett lägre pris. Som exempel har Meta nyligen presenterat en virtuell miljö inom ramen för sina VR-glasögon *Quest 3* där fotorealistiska avatarer av mötesdeltagarna används⁵⁴ och Apple har lanserat sina MR-glasögon *Vision Pro* som kombinerar den fysiska och virtuella världen, vilket innebar att användaren har kontroll på och ser det fysiska rummet samtidigt som interaktion med ett digitalt gränssnitt sker⁵⁵. Begrepp som *spatial computing* och *ansiktsdator* blir allt mer vedertagna och visar på användningsområdet som en ersättning av datorer snarare än mobiltelefoner, även om mobiltelefonen som funktion sannolikt kommer att förändras i takt med att ansiktsdatorer blir mer etablerade⁵⁶.

4.1.3 Ökad möjlighet till distansövervakning

Möjligheten till distansarbete har gett anställda på många arbetsplatser en känsla av mer frihet och flexibilitet, men teknikutvecklingen har också inneburit möjlighet till mer digital övervakning. Via olika programvaror kan arbetsgivare följa de anställdas arbetsdag, vad de gör via dator eller appar i mobiltelefon, såväl hemma som på kontoret.^{57 58}

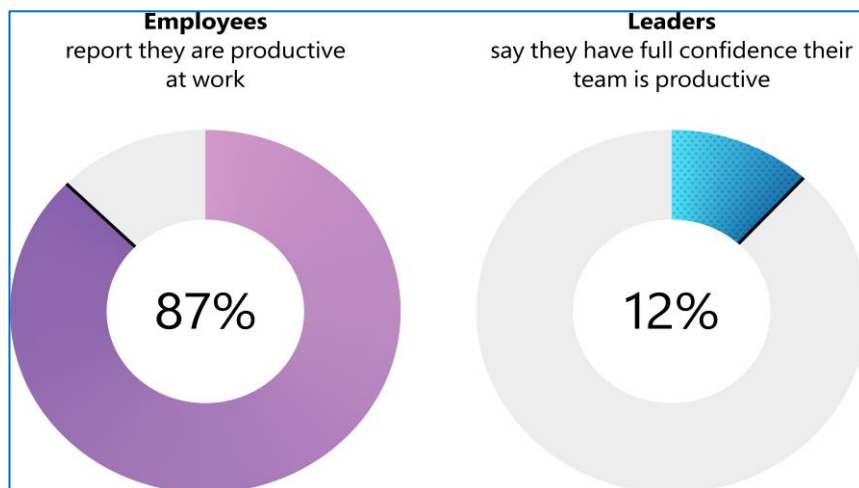
Att arbetsgivare övervakar sina anställda är dock ingen ny företeelse. Dagens digitala övervakningsmöjligheter kan sägas ha ersatt stämpelklockorna.⁵⁹ Historiskt har övervakning av anställda främst omfattat arbetare inom till exempel fabriker där bland annat Taylorismen beskrivs av många som ett system för övervakning. Vid införandet av digital teknik för kontroll av medarbetare började därför begreppet *digital taylorism* att användas. Företaget Amazon har vid flera tillfällen varit omskrivet för den digitala övervakningen som sker av lagerarbetarna, exempelvis år 2017 när det framkom att personalen övervakades med kameror och där deras prestationer mättes i realtid vilket

visades på stora digitala tavlor i lokalerna. År 2019 tog Amazon patent på ett digitalt armband som, förutom att samla in data också vibrerade för att modifiera arbetarnas rörelser i ”rätt” riktning.⁶⁰

Det var dock i samband med COVID-19-pandemin som övervakning av kontorsarbetare fick en större utbredning. Flertalet övervakningsprogram, såsom WorkSmart, TimeDoctor och TimeCamp har funnits på marknaden länge men i och med pandemin ökade användandet.⁶¹ År 2023 blev en kanadensisk revisor avskedad och fick betala 20 000 kronor till sin arbetsgivare för ”tidsstöld” efter det att företagets spårningsprogram fastställt att hon utfört personliga uppgifter medan hon uppgivit att hon arbetat.⁶²

Utmaningarna för arbetsgivaren kring uppföljning av medarbetarens insats vid distansarbete rör alltså inte enbart att arbete utförs per se utan även att kunna mäta själva prestationen i sig. Enligt undersökningar anser sig tre av fyra arbetsgivare behöva nya och bättre sätt att mäta sina medarbetares arbetsprestationer. Organisationer har tillgång till mer data än någonsin tidigare, men risken är att de fastnar i att följa aktiviteter snarare än resultaten och värdet de ger. Samtidigt blir traditionella produktivetsmått som antalet arbetade timmar och mängden tid som läggs på en uppgift mindre relevanta.⁶³

Mätningar visar att det finns en stor skillnad mellan arbetstagare och arbetsgivare i hur pass produktivt arbetet upplevs vara när medarbetare arbetar på distans, något som kan leda till misstro. Detta har kommit att benämnas *produktivetsnoja*.⁶⁴



Källa: Microsoft

Även om flera studier visar att digital övervakning upplevs negativt finns även en annan sida som visar det positiva. Vid distansarbete riskerar arbetsgivare att tappa möjlighet till stöd i arbetsledning. De riskerar även att gå miste om

hälsorelaterade indikatorer kring hur medarbetare mår. Digital övervakning kan fånga den typen av signaler och skapa bättre förutsättningar för arbetsgivaren att i tid ge rätt stöd till medarbetarna.⁶⁵

Digital övervakning regleras i arbetsrätten och dataskyddsförordningen. Vilka rättsliga grunder som kan ge stöd för att behandla personuppgifter för kontroll av anställda är en intresseavvägning, och enligt Integritetsskyddsmyndigheten (IMY) väger säkerhetsskäl tyngre än effektivitetsskäl.^{66 67 68}

4.1.4 Analys

Teknikutvecklingen är den viktigaste grunden till ett effektivt flexibelt arbetsliv. De senaste åren har det handlat mer om att skapa kunskap kring och använda befintlig teknik fullt ut, än att det införts nya lösningar som stödjer distansarbete. I framtiden kommer sannolikt nya innovativa plattformar inom till exempel mötesteknik kunna leda till en helt annan upplevelse och interaktion än vad kanske till och med det fysiska mötet kommer kunna erbjuda.

De argument som pekar på att det fysiska mötet aldrig helt kan ersättas av det virtuella bemöts nu successivt med nya innovativa tekniklösningar och gränsen för vad som både är möjligt och effektivt förflyttas. Även många upplevda teknikproblem, som bland annat blev tydliga under pandemin, har lösts med bättre och mer stabila lösningar vilket minskar risken för teknikfrustration och ökar effektiviteten i arbetet. Vissa typer av samarbeten och möten lämpar sig bättre i digital form än andra, men det går att anta att allt fler mötes- och samarbetsformer kommer att fungera minst lika bra digitalt som fysiskt i framtiden vartefter både teknik och kompetens utvecklas.

Att investera i och underhålla modern teknik kommer att bli allt viktigare för att stödja effektiva distans- och hybridmöten samt för att värna medarbetarnas hälsa, men även att ha en väl genomtänkt strategi för hur detta ska ske. Sannolikt kommer nya lösningar och funktioner inom till exempel mötesteknik införas oftare vilket ökar behovet av mer frekvent kompetensutveckling av medarbetarna. Det finns annars en risk att ett ökat utanförskap och att kompetenspolarisering uppstår på arbetsplatsen. En föråldrad samarbets- och mötesteknik kan även påverka möjligheterna till att attrahera och behålla arbetskraft negativt samt att det kan få negativa effekter på samverkan med externa aktörer. Bättre tekniska läroplattformar kan dessutom underlätta en förmågehöjning inom samarbete, kunskap och lärande.

Vid en ökad grad av distansarbete går det att anta att även behovet av att digitalt övervaka medarbetare kommer att öka. Det som skiljer den digitala övervakningen från den som historiskt funnits på arbetsplatserna är att den

digitala upplevs mer ”osynlig” och därmed svår för arbetstagare att kontrollera när den sker, och på vilket sätt. Arbetsgivare får större kontroll över arbetstagare genom ett kraftigt ökat informationsövertag vilket betonar vikten av transparens kring digital uppföljning i framtidens flexibla arbetsliv. Samtidigt finns risk att möjligheten till distansarbete missbrukas och tekniken utnyttjas av arbetstagare för att simulera arbetsinsatser och närvaro. Att mäta produktivitet blir allt svårare när det mänskliga bidraget på arbetsplatsen förflyttas mot en högre grad av komplexitet allteftersom automatiseringen ökar. Komplexiteten ökar ytterligare genom distansarbetet och framtidens medarbetare skulle därför kunna definieras som den *omätbara människan*. Sammantaget pekar detta på vikten av att ständigt bygga tillit mellan arbetsgivare och arbetstagare oaktat samarbets- och mötesformer.

4.2 Synen på arbete

Synen på och inställningen till arbete genomgår stora förändringar där flera faktorer är drivande⁶⁹. Förutom den teknologiska utvecklingen är arbetsmarknaden och demografin exempel på drivkrafter. COVID-19-pandemin fungerande som en katalysator till en förändrad syn på exempelvis kontorsarbete kontra distansarbete och vikten av att uppnå en större balans mellan arbete och fritid. Begreppet *Work-life balance*⁷⁰ har etablerats, där flexibilitet med arbetstider, geografisk plats och kommunikationsmöjligheter upplevs vara viktiga faktorer för att få balans mellan arbete och fritid. Efter att under pandemin haft större möjlighet till flexibla arbetstider och arbetsplatser vill många medarbetare ogärna återgå till att arbetet måste utföras på en viss plats och enligt vissa tidsramar. Att kunna välja varifrån arbetet utförs är något som har blivit mer och mer attraktivt de senaste åren. Samtidigt visar statistik från Statistikmyndigheten (SCB) att sex av tio inte arbetar hemifrån alls. Hemarbete förekommer främst inom olika akademikeryrken och för de som är sysselsatta i yrken som kräver fördjupad högskolekompetens. Majoriteten av de som är aktiva på arbetsmarknaden arbetar alltså inte hemifrån.^{71 72}

4.2.1 Större efterfrågan på ett mer meningsfullt och flexibelt arbetsliv

Att begreppet *work-life balance*, eller vidareutvecklingen av begreppet till *work-life blend*, har fått fäste är ett tecken på att synen på relationen och balansen mellan arbete och fritid blir allt viktigare. Begreppet innebär att skapa och bibehålla en hållbar fördelning mellan arbete och privatliv för att främja hälsa och välbefinnande. Att ha en bra balans mellan arbetsliv och privatliv innebär att kunna ge tillräcklig uppmärksamhet åt både yrkesmässiga åtaganden och personliga intressen, det vill säga att skapa en flexibel och anpassningsbar livsstil som ger möjligheten att prioritera olika behov vid olika tidpunkter.⁷³ Ett

flexibelt arbetssätt är en viktig faktor för att kunna skapa denna balans. Undersökningar från år 2024 visar att andelen som svarar att möjligheten till distansarbete är en avgörande faktor i valet av arbetsgivare ökar för tredje året i rad. År 2024 svarar 83 procent *ja* eller *delvis*, jämfört med 77 procent år 2023. Flexibilitet i arbetslivet är numera ett etablerat tillstånd och förväntningarna på att kunna arbeta flexibelt ökar. Även en kartläggning kring hur personer skulle reagera om deras arbetsgivare införde obligatorisk kontorsnärvaro alla dagar i veckan gjordes i samma undersökning. 31 procent svarade att de hade varit positivt inställda, medan 29 procent svarade att de hade varit negativt inställda, men att de hade accepterat situationen. Förväntningarna på flexibilitet ökar alltså, men viljan att säga upp sig för sakens skull finns inte riktigt än⁷⁴. Samtidigt finns det undersökningar som visar att distansarbete är en viktig faktor i valet av arbetsgivare, där närmare varannan svensk väljer bort arbetsgivare som inte kan erbjuda distansarbete.⁷⁵ Även inom statsförvaltningen är frågan om distansarbete viktig. En utvärdering av distansarbete som genomförts på Arbetsmiljöverket, Centrala studiestödsnämnden, Försäkringskassan, Jordbruksverket, Migrationsverket, Pensionsmyndigheten och Skatteverket visar att statsanställda uppskattar att kunna distansarbeta, och många medarbetare vill fortsätta distansarbeta lika mycket eller mer⁷⁶.

Undersökningar visar även att hälften av alla kvinnor mellan 30 till 49 år skulle tacka nej till ett arbete om inte distansarbete är en möjlighet, och närmare 90 procent anser att digitalisering leder till ett friare arbetsliv⁷⁷. Distansarbetet har länge varit en pusselbit som för många saknats för att arbete och familjeliv ska gå ihop. Det ger mer tid till att hinna med familjelivet när pendlingstid försvinner. Samtidigt lyfts frågor om hemarbete ökar stressen och känslan av splittring när både yrkeslivet och privatlivet sker på samma plats, oftast i hemmet. Det riskerar även att bli en kvinnofälla när kvinnan arbetar hemma i större utsträckning och lägger tidsvinsten med att arbeta hemifrån på fler uppgifter i hushållet. Det gäller inte minst kvinnor med familj och barn som också i högre grad än andra vill jobba hemifrån.⁷⁸ Samtidigt finns det undersökningar i USA som visar att möjligheten att arbeta på distans främst har ökat för män då kvinnor i högre grad har yrken som kräver att de arbetar på plats⁷⁹.

Redan innan COVID-19-pandemin hade synen på ett mer flexibelt arbetsliv börjat förändras. Ett fenomen som växt sig starkare de senaste åren är de så kallade *digitala nomaderna* – personer som inte har en fast arbetsplats utan arbetar från olika platser eller länder. En digital nomad är en person som skapat sig geografisk frihet och flexibilitet med hjälp av digitala hjälpmedel – och lever därefter. Tack vare digitaliseringens möjligheter kan i princip vilken plats som helst vara ett kontor så länge det finns stabil internetuppkoppling att

tillgå. Det finns två typer av digitala nomader. Dels en växande grupp som väljer att bosätta sig tillfälligt på annan ort i Sverige, gärna på landsbygden, dels de som tar sig ut i övriga världen⁸⁰.

4.2.2 Nya beteenden i kölvattnet av ett mer flexibelt arbetsliv

Det finns en uppfattning om att arbetsgivaren anser att arbetstagaren behöver vara på det fysiska kontoret mer än vad arbetstagaren anser vara nödvändigt. Många arbetsgivare vill i stor utsträckning ha tillbaka sina medarbetare på kontoren, men är samtidigt inte helt emot att medarbetare arbetar på distans delar av arbetsveckan. Samtidigt visar undersökningar att arbetstagare inte är negativa till att vara på kontoret, och att både arbetsgivare och arbetstagare anser att två dagar i veckan är lagom för att arbeta på distans^{81 82}. Det verkar alltså inte finnas någon större åsiktsskillnad vad gäller antalet dagar för distansarbete. Dock har synen på kontoret förändrats, och i samband med det kan även nya beteenden identifieras. Hybrid- och distansarbete har gett många fördelar för både anställda och arbetsgivare, men också en hel del nya utmaningar. Vid en hög grad av distansarbete finns exempelvis tendenser till att allt fler upplever en svagare anknytning till arbetsplatsen när det kommer till organisationens uppdrag och syfte. Det kan få negativa effekter på engagemanget och leda till att nya beteenden uppstår hos både medarbetare och chefer kopplade till kontorsnärvaro⁸³. Nedan lyfts några identifierade beteendeförändringar.

Quiet quitting: En trend som främst identifierats i USA, benämnd *quiet quitting*, uppmärksammades i samband med en ökad grad av hemarbete under COVID-19-pandemin. Det är ett aktivt val, där en medarbetare gör minsta möjliga insats för att lösa sitt uppdrag men väljer att inte ta på sig extrauppgifter, inte ta egna initiativ och inte jobba över om det inte är absolut nödvändigt. I vissa fall tar medarbetare även på sig uppdrag parallellt i andra företag eller organisationer i syfte att maximera inkomsten. Ur ett arbetsgivarperspektiv uppstår problem när medarbetare tappar engagemanget för arbetet och inte gör mer än nödvändigt. Produktiviteten sjunker, liksom kreativiteten och lagandan. Det kan innebära att verksamheten levererar ett sämre resultat på lång sikt⁸⁴. Samtidigt lyfts positiva perspektiv av quiet quitting och att det kan vara en hälsosam utveckling av en osund syn på arbetslivet. Krav och förväntningar på ständig prestation på arbetet, att ständigt göra det lilla extra utan att få betalt för det, kan vara en av faktorerna till en ökande stressnivå hos många medarbetare. Att inte förväntas överprestera kan vara den rimliga arbetsnivå som medarbetare egentligen ska ha.^{85 86}

Proximity bias: En utmaning med varierad närvaro på kontoret när många arbetar på distans kallas *proximity bias*. Proximity bias, som kan översättas till

närhetsbias eller *social partiskhet*, är en situation där anställda som arbetar på kontoret favoriseras av sina chefer. De syns mer och anses därmed mer arbetsamma, och befordras därför snabbare än hybrid- och distansanställda som syns mindre och har en sämre relation till sina chefer.⁸⁷ I en internationell studie, genomförd hösten år 2023, svarade 80 procent av tillfrågade chefer att de sannolikt kommer att belöna anställda som kommer in mer regelbundet på kontoret med bättre uppdrag, löneökningar eller befordran.⁸⁸

Office peacocking: Ett sätt för arbetsgivare att locka tillbaka medarbetare till kontoren är att erbjuda förmåner. Exempelvis kan flexarbetare tänka sig att åka in oftare till kontoret om arbetsgivaren står för pendlingskostnaderna eller om ökad avskildhet på kontoret erbjuds. Även tillgång till gym och duschar på arbetsplatsen är förmåner som uppges kunna bidra till en högre kontorsnärvaro. Att bygga om kontoren till en mer önskvärd plats att vara på genom att modernisera kontorsmiljöerna kan också vara en strategi för att locka tillbaka medarbetarna till kontoren. Denna typ av åtgärder, som att designa kontor med rolig inredning och lägga till förmåner som gratis kaffe och mat, kallas för *office peacocking*⁸⁹.

Coffee badging: Som en respons på arbetsgivarens ansträngningar för att få medarbetare tillbaka på kontoret efter COVID-19-pandemin har fenomenet *coffee badging* uppstått. Detta är när medarbetare kommer in på kontoret för att visa upp sig och träffa kollegor, inte för att arbeta. De stannar vanligtvis tillräckligt länge för att ta en kopp kaffe och ha några samtal med sina kollegor innan de åker hem igen. De är alltså inte på kontoret hela arbetsdagen, utan är bara där för syns skull. Tanken är att tillbringa så lite tid som möjligt på kontoret, samtidigt som de ser till att arbetsgivaren vet att de faktiskt är på kontoret genom att göra sig synliga och märkbara när de väl är där⁹⁰.

4.2.3 Ensamhet och psykisk ohälsa ökar

Under år 2023 har det observerats en ökning av psykisk ohälsa i Sverige. Enligt Folkhälsomyndigheten och Uppdrag Psykisk Hälsa har det blivit vanligare att rapportera olika former av psykiska besvär, särskilt bland barn och unga och de sker en ökad förskrivning av psykofarmaka bland unga. Men även med ökad ålder följer omständigheter som kan utmana den psykiska hälsan. För många, inte minst äldre, är ensamhet och isolering en viktig orsak till psykisk ohälsa.⁹¹ Mätningar visar att svenska folket upplever en högre grad av ensamhet och ensammast är personer under 30 år där 22 procent svarar att man under det senaste året, ofta har upplevt känslor av ensamhet, jämfört med bara 5 procent bland personer över sextio år. Generellt är ensamhet i Sverige vanligast i yngre och äldre åldersgrupper, bland personer i ensamhushåll, personer med funktionsnedsättningar och personer som är sjukskrivna eller arbetslösa.^{92 93}

Distansarbete kan öka risken för isolering och en känsla av ensamhet, särskilt när arbetsplatsen är den enda sociala beröringspunkten för vissa människor. Den sociala samvaron är viktig för vårt välbefinnande, och när vi inte längre möter kollegor regelbundet kan känslan av isolering förstärkas.⁹⁴

Sjukfrånvaro på grund av psykisk ohälsa har ökat stadigt sedan år 2010 och står idag för närmare hälften av alla pågående sjukfall. Framförallt ökar sjukskrivningar på grund av stress – bland annat utmattningssyndrom⁹⁵. Forskning visar dock att arbete på distans verkar vara kopplat till lägre stress i arbetsrollen och mindre utmattning, samtidigt som sannolikheten att jobba övertid är högre för personer som arbetar hemifrån⁹⁶.

4.2.4 Analys

Balansen mellan arbetsliv och privatliv blir viktigare vilket ställer allt högre krav på att arbetsgivare kan erbjuda flexibilitet vad gäller arbetssätt, arbetsplats och arbetstid. Detta skapar möjligheter men även utmaningar för både arbetsgivare och arbetstagare. Arbetsgivare kan komma att behöva testa nya arbetssätt och en högre grad av individuella lösningar kan komma att bli vanligare. Det handlar dock inte enbart om att erbjuda flexibla arbetstider eller möjligheter till distansarbete, utan också om att skapa en kultur som främjar en god balans mellan arbete och fritid. Det kan även ske genom att erbjuda exempelvis träningsmöjligheter och friskvårdssatsningar, vilket uppmuntrar en sund livsstil och som skapar positiva effekter i såväl arbetslivet som privat. Att kunna erbjuda det sunda och flexibla arbetslivet kommer sannolikt bli allt viktigare för arbetsgivare i syfte att locka och behålla kompetens.

Förändringarna i arbetssätt kan leda till nya beteenden hos medarbetare samt att relationen till kontoret förändras. Kontoret förlorar även en viktig funktion när färre vistas där. När det fysiska kontoret inte är den primära platsen för arbetet kan det till exempel uppstå utmaningar med att hantera den ensamhet som kan bli en konsekvens när den dagliga kontakten och det fysiska mötet med kollegor inte längre är ett självklart inslag i arbetsdagen. När färre är på kontoret blir det svårare att uppmärksamma om medarbetare mår dåligt. Ledarskapets roll behöver förändras i takt med att sättet att arbeta på förändras, och medarbetare inte spenderar lika mycket tid på kontoret.

Distansarbete kan även sudda ut gränsen mellan arbetstid och ledig tid, och kan därmed medföra att mer tid läggs på arbetet än vad som egentligen är tänkt. Det kan vara svårare att upptäcka när mindre tid av arbetet förläggs på kontoret där både medarbetare och chefer kan fånga upp signaler att arbetsbelastningen hos en medarbetare tenderar att vara ohälsosam. Ett ledarskap som kan hantera de utmaningar som distansarbetet ger blir sannolikt allt viktigare att utveckla. Även digitala hjälpmedel kan vara ett bra stöd för en

chef att fånga signaler om ohälsa eller ohälsosam arbetsbelastning hos medarbetare och skapa bättre förutsättningar att i tid ge rätt stöd till medarbetarna.

4.3 Morgondagens arbetsmarknad

Framtidens arbetsmarknad kommer att vara allt mer mångfacetterad och heterogen när olika generationer, kulturer och kompetenser arbetar tillsammans. Skillnaden mellan åldersgrupper gällande vad som påverkar motivation och engagemang har ökat⁹⁷.

Den snabba tekniska utvecklingen anses vara den främsta drivkraften som påverkar arbetsmarknaden i grunden och driver på en strukturomvandling i den meningen att det förändrar sättet vi arbetar på, det skapar nya tjänster och arbetsuppgifter och efterfrågar i och med det nya eller andra kompetenser. Kompetensbehovet på arbetsmarknaden kommer dessutom att drivas av automatiseringen och den digitala utvecklingen där behovet av avancerad teknisk kompetens ökar, men även efterfrågan på sociala förmågor har blivit större. Det senare följer av att många arbetsuppgifter som kräver social och kommunikativ kompetens är svåra att automatisera bort, men också av att nya arbetssätt skapar större behov av en social kompetens och samarbetsförmåga med andra aktörer⁹⁸. Yrkesroller förändras och nya uppstår i takt med framförallt en allt ökande automatisering. Arbetsuppgifter som kräver enklare kognitiva kompetenser, exempelvis administrativt arbete, kommer att minska då de mer eller mindre kommer att ersättas av digitala system⁹⁹.

4.3.1 Fler faktorer att beakta när spridning på arbetskraften ökar

I Sverige kommer antalet äldre över 80 år att öka med nästan 50 procent de närmaste tio åren. Förbättrade levnadsvillkor och teknologiska framsteg inom hälso- och sjukvården gör att människor lever allt längre. Under samma tidsperiod förväntas antalet personer i arbetsför ålder öka med 4 procent.¹⁰⁰ Efter år 2025 beräknas tillväxten i arbetskraften främst ske i grupperna av unga (15–24 år) och äldre (65–74 år). Eftersom unga och äldre har lägre arbetskraftsdeltagande leder det till att det totala arbetskraftsdeltagandet minskar de kommande åren. När antalet äldre ökar i en betydligt snabbare takt än den arbetsföra delen av befolkningen utmanas arbetskraftsförsörjningen.¹⁰¹

Allt fler som är i pensionsålder väljer dock att fortsätta att arbeta, och fyra av tio planerar att fortsätta arbeta även efter att de börjar ta ut sin pension, vilket är en kraftig ökning jämfört med år 2021 då det var 33 procent. Samma år blev *jobbonär*, det vill säga någon som arbetar och är pensionär på samma gång, ett av nyorden i språkrådets nyordlista¹⁰². Att fler arbetar längre upp i åldrarna är

positivt ur flera aspekter. För individen innebär arbetet ofta en social gemenskap och känna sig behövd. För arbetsgivarna är det positivt eftersom många branscher har svårt att hitta rätt kompetens, och ur ett samhällsperspektiv behövs fler arbetade timmar som ger större skatteintäkter då vi lever allt längre. Dessutom är det en nödvändighet utifrån att unga generellt etablerar sig allt senare på arbetsmarknaden, och då går det inte att pensionera sig för tidigt¹⁰³.

Den yngre generationen är värderingsdriven och tilltalas av organisationer som tar ställning, driver förändring och som är minst lika handlingskraftiga som de själva är. Samtidigt är det viktigt med balans mellan arbete och fritid, att arbeta för att leva, inte tvärtom. Därmed är ledighets- och arbetstidsförmåner viktigt, likaså friskvårdsförmåner, pension och framtidsplaner samt kompetensutvecklande förmåner. Allt fler vill ha större kontroll över sitt arbete och sin arbetstid. Det betyder dock inte att de vill arbeta mindre, men det är viktigt för många inom generation Z att kunna påverka sin arbetssituation, bland annat i fråga om när på dygnet och på vilken plats de utför sitt arbete, även om det nödvändigtvis inte behöver innebära möjlighet till distansarbete.¹⁰⁴¹⁰⁵ Detta driver en kulturell förändring där arbetsgivare som erbjuder flexibla arbetsvillkor blir mer attraktiva¹⁰⁶.

Samarbete, kollegor, det sociala och att vara i ett sammanhang är viktigare för yngre och därför arbetar yngre generellt mer på kontoret än sina äldre kolleger. Mening och innehåll är viktigare än möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter. För äldre är det viktigare att själv få styra sin arbetsmiljö, arbetsledning och sin arbetstid. Äldre har även ett större behov av frihet och att avskärma sig. Detta visar på variationen av generationers olika behov och förväntningar på arbetsplatser och arbetsgivare.¹⁰⁷

4.3.2 Morgondagens arbetsmarknad driver på en kompetensförflyttning

Kompetensfrågan är ständigt levande på arbetsmarknaden, och kompetensbristen är ständigt närvarande, och mycket tyder på att kompetensbristen kommer att fortsätta. Dels för att efterfrågan på kompetens ökar i högre takt än vad antalet människor med rätt utbildning som finns tillgänglig på arbetsmarknaden gör. Lägg där till att tilltagande specialisering, främst inom den tekniska utvecklingen, ökar behoven av välutbildade människor med rätt profil. Dessutom leder automatiseringen till så kallad *avancering*, det vill säga ett behov av att fortbilda befintliga medarbetare allt eftersom tekniska lösningar kan ta över de arbetsuppgifter som i dag utförs av människor¹⁰⁸. Automatisering påverkar arbetsuppgifter och kräver omställning i kompetenser, vilket möjliggör mer effektivt arbete och flexibilitet i arbetsroller. Automatisering av rutinmässiga uppgifter kan även leda till att arbetsroller blir

mer kreativa och strategiska, vilket i sin tur kan öka efterfrågan på flexibla arbetssätt för att kunna skapa förutsättningar för att främja nytänkande och innovation. Kreativitet har kommit att bli en av de mest värdefulla egenskaperna hos morgondagens kompetens¹⁰⁹. Samtidigt som det ställs allt högre krav på oss människor att vara mer kreativa och innovativa behöver vi även se till att ha ett aktivt lärande. Digitaliseringen och automatiseringen har förändrat kompetensbehoven och arbetsmarknaden är på väg mot en allt högre grad av flexibilitet, där ett flexibelt arbetssätt är en del av denna förändring¹¹⁰.

När efterfrågan på kompetens är konstant blir kontinuerlig kompetensutveckling avgörande för att kunna tillgodose kompetensbehov. Med en mer flexibel och digitaliserad arbetsvardag kan kompetensutveckling integreras i arbetsvardagen på ett smidigare sätt. Pandemin var en katalysator till att onlineutbildningar etablerades som lärosätt, något som har levt kvar på marknaden även efter pandemin. Alltifrån utbildningar och e-learning till workshops, kurser och kunskapsdelning internt¹¹¹. Det finns idag också ett stort utbud av lättillgängligt och kompetenshöjande material, som till exempel poddar, videoklipp och artiklar som kan konsumeras när det passar medarbetarens arbetsdag. En stor del av lärandet kan ske samtidigt som medarbetaren utför sitt arbete i vardagen, framförallt när det bygger vidare på kunskap medarbetaren redan har. Det kan handla om omvärldsbevakning för att hålla sig uppdaterad inom sitt yrke eller att nätverka med nya personer inom samma bransch. Det finns också många möjligheter till vardagligt lärande enbart ett klick bort i datorn, via streaming av digitala föreläsningar och onlineutbildningar.¹¹²

4.3.3 Förändringar i arbetslivet leder till nya boendemönster

Platsen för arbete har alltid varit en viktig faktor i arbetslivet. Den påverkar i sin tur människors plats för boende och fritid, alltså livet utanför arbetet. I takt med att distansarbetet tar ett allt större utrymme i arbetslivet har även den geografiska platsen där arbetet utförs succesivt blivit mindre viktig. Distansarbete ger människor möjlighet att i större utsträckning välja var de vill arbeta ifrån, och det gör människor mer benägna att flytta från storstäderna. Detta ger i sin tur möjligheten att välja annat boende än i närheten av arbetsplatsen. Många flyttar till närliggande kommuner, men den största utflyttningen från storstäder har skett till små städer och landsbygdskommuner¹¹³. Under perioden 2020-2022 ökade utflyttningen från Stockholmsregionen till landsbygdskommuner med 166 procent jämfört med de tre åren innan pandemin, det vill säga åren 2017-2019. Liksom många andra storstäder runt om i världen uppvisade Stockholm ett växande negativt inhemskt flyttningsnetto under pandemin. Flyttningsunderskottet drevs på av

en kraftigt ökad utflyttning från Stockholms stad. 56 procent av arbetena i Stockholm bedöms som möjliga att utföra på distans, vilket gör stadens arbetsmarknad särskilt lämpad för distansarbete. Storstadsmiljöer erbjuder produktivitet fördelar. Samtidigt karaktäriseras många storstäder av höga boendekostnader. Svårigheter att ta sig in på bostadsmarknaden minskar individens benägenhet att söka lediga jobb, vilket i sin tur försvårar organisationers kompetensförsörjning. Möjligheten att helt eller delvis arbeta på distans gör det enklare att kombinera arbete i produktiva storstadsmiljöer med boende på andra platser.¹¹⁴

Fler än hälften av svenska kontorsarbetare kan tänka sig att flytta om de kan fortsätta arbeta på distans. Då valet av bostad inte behöver sättas i relation till arbetsplatsens lokalisering, utan styrs av andra faktorer, ökar också toleransen för längre pendlingstider. Förutsättningar att kunna bosätta sig längre bort från sin arbetsplats förändras när pendlingen inte behöver ske på daglig basis.¹¹⁵ Mätningar, som gjordes i april 2024, visar att Sveriges ingenjörer bor 20 procent längre från arbetet idag jämfört med år 2020 vilket tydligt kopplar till den ökande möjligheten att arbeta på distans¹¹⁶. Även chefer och högutbildade specialister inom it är överrepresenterade bland personer som flyttar. En annan utveckling som uppmärksammats under år 2023 är att framförallt barnfamiljer väljer att flytta från storstäder till mindre orter, och istället för att välja distansarbete prioriteras arbete på den lokala arbetsmarknaden. De väljer alltså att byta arbetsgivare snarare än att arbeta på distans¹¹⁷.

4.3.4 Analys

Den demografiska utvecklingen i Sverige skapar såväl utmaningar som möjligheter. En utmaning är den ökande bristen på arbetskraft, vilken omfattar merparten av arbetsmarknadens sektorer. Att höja pensionsåldern är en del i att säkerställa kompetensförsörjningen och effekten är att fler stannar kvar i arbetslivet och arbetar längre. Som en konsekvens av höjd pensionsålder behöver bättre förutsättningar skapas för ett längre och förbättrat arbetsliv, där en hög grad av flexibilitet i arbetslivet kan ge möjlighet att behålla attraktiv arbetskraft längre.

Ett flexibelt arbetsupplägg kan även leda till en bredare tillgång till arbetsmarknaden genom att kunna nå attraktiva grupper och individer i samhället som valt att bosätta sig på platser som gör pendling mellan hemmet och arbetsplatsen svår eller omöjlig, och för vilka en flytt till förmån för en anställning är utesluten. Detta skulle även kunna inkludera arbetskraft utanför Sverige. Om det finns ett mål att öka mångfalden på arbetsplatsen, vad gäller till exempel kultur, kön och ålder, kan mer flexibla arbetsupplägg bidra till att möjliggöra en sådan förflyttning genom att den geografiska betydelsen minskar vilket ger en bredare rekryteringsbas.

Även det livslånga lärandet spelar en allt viktigare roll för arbetstagaren att förbli relevant på arbetsmarknaden och för arbetsgivaren att effektivisera, utveckla och ställa om verksamheten utifrån förändringar i omvärlden. Då kompetensbristen sannolikt kommer att öka handlar det dels om att värna de resurser som finns att tillgå, men även att vara attraktiv vid rekrytering av nya medarbetare. En nyckel till det livslånga lärande är att ta tillvara på de möjligheter till lärande som ges oberoende av tid och rum. En modern digital infrastruktur och flexibilitet i arbetssättet är sannolikt viktiga förutsättningar för det livslånga lärandet, men även en kultur som nyfiket utforskar mer flexibla sätt att löpande tillskansa sig ny kunskap och där medarbetarna inte är styrda till vissa tider eller former.

För att uppnå en positiv effekt av en ökad flexibilitet i arbetslivet krävs dock ett aktivt ledarskap både som vägledning och styrning. Att ändra graden av flexibilitet i arbetssättet utan tydlig och medveten ledning och styrning kommer sannolikt leda till utebliven eller till och med sämre effekt jämfört med innan förändringen initierades.

4.4 Arbetsplatsen och grön omställning

Undersökningar visar att klimatförändringar kommer att få allt större påverkan på arbetssituationen i framtiden och det kommer att bli mer utmanande att utföra sitt arbete, bland annat på grund av extremväder.¹¹⁸

Klimatförändringar och ökad miljömedvetenhet leder till utvecklingen av hållbara affärsmodeller som främjar digitala verktyg för att minska resor och fysiska möten. Men även ekonomisk hållbarhet spelar in.

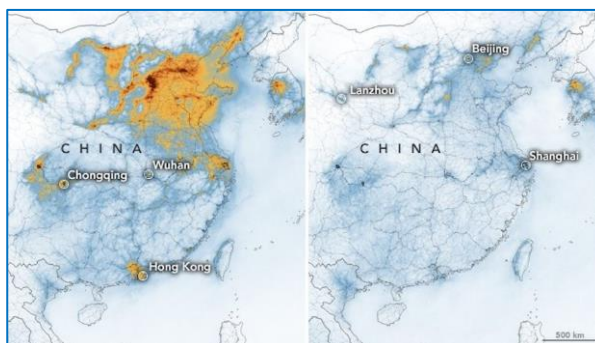
Dessa perspektiv kommer sannolikt att få allt större inverkan på framtidens arbetsliv.

4.4.1 Minskat arbetsrelaterat resande och fysiska möten till förmån för digitala lösningar

I början av COVID-19-pandemin år 2020 rapporterades det om att utsläppen i Kina minskat med runt 50 procent, och att människor i stora städer där för första gången på länge kunde andas lättare. Sen följde kartor över minskade luftföroreningar i norra Italien. Även New York, Los Angeles, Paris och Stockholm fick bättre och hälsosammare luft, när trafiken minskade och industrier stod stilla.¹¹⁹

Utsläppen av växthusgaser från svensk konsumtion minskade med drygt ett ton per person under pandemiåret 2020. Minskningen från hushållens konsumtion berodde till störst del på färre transporter. Sveriges

konsumtionsbaserade växthusgasutsläpp kommer från hushållen, offentlig sektor och investeringar. Minskningen uppgick till 12 procent mellan år 2019 och 2020 och en stor del av minskningen går att koppla till pandemin och omställningen till



Källa: Sveriges Radio

hemarbete.^{120 121} Även antalet resor med flyg minskade markant under pandemin. I maj år 2023 uppgick dock antalet flygningar i Europa till 92 procent av 2019 års nivå. Utvecklingen drivs på av befolkningens önskan att återigen kunna resa efter pandemin. Återhämtningen av affärsresandet går dock långsammare, vilket kan vara en del av en medveten strategi och förändrad resepolicy hos företag och myndigheter i syfte att minska sitt resande.^{122 123} Andra undersökningar gjorda under år 2024 pekar dock på att affärsresandet helt har återhämtat sig och till och med är högre än innan pandemin.¹²⁴

4.4.2 Flykten från staden ger blandat klimatavtryck

Flertalet storstäder i världen har upplevt en permanent utflytt av arbetskraft till mindre städer.¹²⁵ Frågan kring hur förändrade flyttmönster kan komma att påverka klimatet och den gröna omställningen är komplex. Som tidigare beskrivits bidrar ett reducerat arbetspendlande till minskat klimatavtryck. Med färre människor som bor och arbetar i storstäder kan trafikmängden minska, vilket leder till lägre utsläpp av växthusgaser och andra föroreningar. Detta kan bidra till renare luft och en mer hållbar urban miljö. Samtidigt kan en utflytt från större städer till mindre städer och landsbygd skapa negativa klimateffekter. Utan noggrann planering kan en ökning av befolkningen i mindre städer leda till så kallad *urban sprawl* – en okontrollerad expansion av glesare bostadsområden som sträcker sig långt utanför stadskärnor. Detta kan öka bilberoendet och energiförbrukningen, vilket motverkar målen för den gröna omställningen. Det kan även leda till ökad belastning på naturområden, med risk för förlust av biologisk mångfald och negativ påverkan på ekosystemen.¹²⁶

4.4.3 Det fysiska kontorets roll, utformning och användning förändras

Att arbeta platsoberoende blir mer normaliserat, där flertalet av arbetsuppgifterna kan utföras med hjälp av datorn som ett mobilt kontor, samt med en stabil och snabb uppkoppling. Under pandemin skedde en förskjutning hos medarbetarna från det gemensamma intresset till det egna. Många betraktar nu den externa arbetsplatsen, oftast i bostaden, som sin huvudsakliga arbetsplats, och syftet med ett fysiskt kontor anses vara att i första hand tillgodose arbetsspecifika behov och erbjuda utrymmen för interna och externa möten. På arbetsplatser som i allt större utsträckning har aktivitetsbaserade arbetsmiljöer blir hemmakontoret platsen för att prestera och vara produktiv, att kunna arbeta mer ostört och koncentrerat. Till kontoret åker människor för utbyte med sina kollegor, vara kreativ och innovativ¹²⁷.

Detta ger att effekterna av distansarbetet på lokalutformningen diskuteras utifrån två huvudsakliga delar; dels vad lokalerna ska användas till när medarbetare väl är på plats, och dels hur kan utformningen av lokalerna bidra till att fler vill utföra sitt arbete på kontoret. Studier visar vikten av att omforma det fysiska kontoret för att stödja både distans- och hybridarbetsmodeller. Det innefattar bland annat att skapa flexibla arbetsutrymmen med en balans mellan digital och fysisk närvaro och som främjar samarbete och produktivitet samtidigt som de anställdas önskan om flexibilitet tillgodoses.^{128 129 130}

Ett fenomen som många organisationer upplever efter pandemin och införandet av högre grad av distansarbete är att kontorslokalerna upplevs för stora vilket ingjuter en tomhets känsla. Frågor väcks därför kring rimligheten i att betala hyra och andra relaterade kostnader för ytor som inte används. Det finns indikationer på att företag drar ner på sin lokalyta dels för att spara pengar och dels för att företagen har blivit mer frikostig med distansarbete¹³¹. Men det handlar inte enbart om ekonomisk hållbarhet utan även klimatpåverkan när till exempel energi förbrukas för lokalytor som inte används. *Samverkanshubbar*, *Coworking-kontor* och *Networking* är koncept som allt fler företag och organisationer utforskar. Inte minst myndigheter. Coworking-kontor är ett kontor där flera företag eller organisationer hyr in sig i en del av kontoret eller ett antal platser. Förutom de besparingarna företag kan göra på lokalhyra, elförbrukning och andra kontorsinventarier, kan coworking-platser öka innovationsförmåga och entreprenörskap samt sänker trösklarna för kvinnor, utlandsfödda och andra grupper som traditionellt inte har samma tillgång till nätverk och kapital som andra grupper. Networking innebär att en organisation erbjuder medarbetarna bra arbetsplatser nära den plats där medarbetarna befinner sig. Om hybridarbete idag är en hybrid mellan kontoret och hemmet så innebär networking att medarbetaren helt sömlöst kan alternera

arbetsplats mellan flera olika ställen och behov. Samverkanshubbar är platser där flera verksamheter arbetar på ett och samma ställe.^{132 133 134 135}

4.4.4 Analys

Att minskat pendlande bidrar till minskat utsläpp är en korrelation som varit känd länge. Dock har kopplingen aldrig ”chocktestats” på det sätt som det gjordes under pandemin och med märkbara resultat. Digitala mötesformer har visat sig i många fall vara fullgoda alternativ till det fysiska och i den gröna omställningen där många pusselbitar behöver användas för att nå resultat, går det att anta att trycket på att både företag och myndigheter ska bidra till minskad pendling, som orsakar utsläpp, kommer att öka. Myndigheter kan även förväntas föregå med gott exempel utifrån den klimatpolitik som drivs. Organisationer som prioriterar hållbarhet och etik tenderar också att värdera flexibilitet och välbefinnande för sina anställda.

De stora kontoren kommer sannolikt att spela en mindre roll i framtiden. De kan komma att ersättas av ett mindre antal små kontor eller hubbar på platser där det finns kluster där medarbetare bor. Myndighetshubbar kan komma att bli vanligare. Detta kan också kompletteras med tillgång till coworkingplatser för möten. Utvecklingen kommer troligen även gå mot krav på mer hållbara kontorsmiljöer, inklusive energieffektiva byggnader som stödjer flexibla arbetsmodeller, men också lokaler som bidrar till enklare och mer klimatvänliga transporter till och från kontoret, till exempel genom networking eller genom att göra det enkelt att förvara sin cykel på arbetsplatsen.

Det flexibla arbetslivet kan ses som både en drivkraft och konsekvens till utformningen av det framtida kontoret. Drivkraft i form av att behovet av fysiska kontor förändras när möjligheten att arbeta på distans ökar. Konsekvens i form av att det kan komma att ställas krav på mer effektivt och hållbart nyttjande av lokaler.

Distansarbete gör det även möjligt för organisationer att rekrytera från ett bredare geografiskt område, inte begränsat till de som bor i närheten av kontoret, vilket ger en effektivare matchning av arbetskraft. Detta kan leda till mer diversifierade och kvalificerade team, samt ge företag tillgång till kompetenser som tidigare varit svåra att hitta lokalt.

Arbetsökande kan även ställas inför ökad konkurrens, inte bara från sin lokala arbetsmarknad utan från kandidater över hela Sverige och världen. Detta kan även pressa lönenivåer för vissa roller, särskilt de som lätt kan utföras på distans.

Om en betydande del av arbetskraften arbetar på distans kan det ha regionala ekonomiska effekter, som att minska efterfrågan på tjänster i storstadsområden samtidigt som det ökar i mindre städer eller förortsområden. Detta kan leda till en omfördelning av ekonomisk aktivitet och möjligheter över olika geografiska områden.

4.5 Säkerhetsläget i och omkring Sverige

Hotbilden mot Sverige är komplex där hoten går in i varandra och förstärks. Det allvarliga säkerhetspolitiska läget kommer sannolikt att bestå under en längre tid och inverkar på hotet från såväl främmande makt som våldsbejakande extremism. Främmande makts systematiska säkerhetshotande verksamhet mot Sverige bedrivs brett. Allt från anskaffning av teknik till cyberangrepp för att stjäla information och kunskap. Även kartläggning av oppositionella, försök att påverka svenskt beslutsfattande och planering av attentat mot individer i Sverige förekommer.¹³⁶

Men det är inte enbart främmande makts hot mot Sverige som präglar den osäkra omvärldsbilden utan flera parallella samhällskriser. Även energikrisen, det svåra ekonomiska läget, den organiserade brottsligheten och klimatkrisen påverkar samhället samtidigt, eller avlöser varandra. Ett samlat begrepp för detta, och som även listades som nyord år 2022, är *permakris*.¹³⁷

4.5.1 Spionage, infiltration och hot ökar

Spioneri har blivit allt vanligare i Sverige, vilket påverkar både svenska myndigheter och företag. Detta speglar det försämrade säkerhetspolitiska läget i Sveriges geografiska närområde och ett ökat fokus för organisationer på att höja motståndskraften och skyddet mot cyberattacker. När digitala skydd förbättras tenderar dock infiltrerande spioneri att öka.¹³⁸

Spionverksamhet kan få allvarliga konsekvenser för företag och samhället. Trots starka tekniska säkerhetsåtgärder kan en enda illojal medarbetare orsaka betydande skador. Spioner rekryteras ofta genom noggrann utvärdering och utnyttjande av deras personliga omständigheter. Individer som upplever personliga kriser, har narcissistiska drag eller känner sig missnöjda med sin arbetsplats är särskilt sårbara och därför mer öppna för rekrytering. Manipulation, utpressning och ekonomiskt utnyttjande är vanliga metoder som används för att värva nya spioner.^{139 140}

Tidigare forskning och myndighetsrapporter har även visat att aktörer inom kriminella nätverk använder möjliggörare eller insiders för att underlätta brottslighet, genomföra brott, undgå upptäckt, undgå eller reducera straffrättsliga påföljder eller andra sanktioner och omsätta brottsvinster i legala

sektorer.¹⁴¹ Till exempel dömdes en domstolsanställd kvinna i december år 2023 för att ha läckt uppgifter till kriminella gäng.¹⁴² Forskning visar att den svenska förvaltningsmodellen utmanas av kriminella aktörer, och myndigheter beskriver den organiserade brottsligheten som systemhotande¹⁴³. Ett annat exempel är beslutet att omvärdera placeringen av den nya Utbetalningsmyndigheten, som ursprungligen var tänkt att ligga i Södertälje, men som delvis på grund av risk för infiltration ändrades till Hammarby sjöstad utanför Stockholm^{144 145}. Vad gäller korruption har Sverige noterats för sin sämsta nivå sedan 2012 i internationella korruptionsindex, men befinner sig dock fortsatt på en hög nivå jämfört med många andra länder.¹⁴⁶

Trakasserier och hot mot statligt anställda är också mycket vanligt och ett omfattande problem vid många myndigheter, och det finns en uppfattning om att hot och våld mot statligt anställda ökat de senaste åren. Ett osäkert omvärldsläge kopplat till utökade arbetsuppgifter för myndigheter kan vara en orsak.^{147 148}

4.5.2 Klimatförändringar skapar allt större oförutsägbarhet

Det kommer täta rapporter om de katastrofala konsekvenserna av klimatförändringarna¹⁴⁹. Det uppskattas att hälften av jordens befolkning, cirka 3,9 miljarder människor, i dag bor i områden med en hög eller extremt hög nivå vad gäller risk för klimatpåverkan¹⁵⁰. FN har klargjort att alla länder måste agera omedelbart för att kunna mildra eller eventuellt vända denna utveckling. De vägval som görs kring klimatfrågan i närtid har därför stor betydelse för levnadsvillkoren på både kort och lång sikt, liksom risken för fler motsättningar och väpnade konflikter.

Antalet människor på flykt undan konflikter, klimatförändringar och försämrade levnadsvillkor ökar och uppgick i maj år 2023 till 110 miljoner, vilket skapar ett hårt tryck på bland annat länderna i Europa¹⁵¹.

4.5.3 Cyberattacker mot svenska myndigheter ökar

Cyberattacker mot svenska myndigheter har ökat under lång tid. Under år 2023 rapporterades 96 it-attacker mot myndigheter och andra samhällsviktiga organisationer in till MSB – året innan var det 40.¹⁵² Europa i allmänhet och Sverige i synnerhet har varit hårt drabbat av hackergrupper de senaste åren. Merparten av alla intrång beror på den mänskliga faktorn. Och hackarna hittar den svagaste länken in i systemen. Attacken i början av år 2024 mot Tietoevry uppskattas ha kostat minst SEK 1,2 miljarder, förutom den skada som hade kunnat orsakas ifall personuppgifter för 120 myndigheter hade läckt till främmande makt och påverkat Sveriges nationella säkerhet.¹⁵³

Omställningen i samhället till en högre grad av distansarbete har också lett till ökade säkerhetsrisker. Många organisationer drabbas av stora kostnader på grund av cyberattacker och värst drabbade är de med hög andel distansarbete.¹⁵⁴ Arbete på ett kontor kan innebära att medarbetaren förlitar sig på att organisationen hanterar säkerhetsrisker med tekniska åtgärder. Denna inställning kan leda till bristande engagemang från de anställda när det gäller säkerhetsåtgärder, framförallt när arbetet flyttas utanför det fysiska kontoret.¹⁵⁵

4.5.4 Analys

Med en ökning av cybersäkerhetsåtgärder, har det blivit allt mer attraktivt att rekrytera spioner inifrån organisationer. Dessa individer kan ha tillgång till känslig information och kan åsamka mycket skada eftersom de kan avslöja hemligheter och strategier till främmande makter. Distansarbete skulle kunna öka möjligheten för illojalt agerande och risken för att bli utsatt för rekryteringsförsök. Det finns även risk att medarbetare kan utsättas för hot i högre grad vid arbete i hemmet istället för på kontoret då hemmet inte alltid kan innefatta samma fysiska säkerhetsskydd som ett kontor. Ensamhet och utanförskap kan även vara grogrund för rekrytering för spionage och infiltration.

Klimatförändringarna kan komma att påverka hur myndigheter väljer att lokalisera sig i landet och utformning eller omställning av fysiska lokaler. Det kan leda till både högre och lägre kostnader då det kan driva fram nya typer av samlokaliseringar och arbetssätt för myndigheter. Det kan även leda till högre krav på medarbetare att med kort varsel kunna arbeta från andra ställen än kontoret eller hemmet. Naturkatastrofer och pandemier har visat vikten av att ha flexibla arbetssätt som kan anpassas snabbt vid kriser för att säkerställa kontinuitet i verksamheten.

Politisk och ekonomisk instabilitet, som en följd av en osäker omvärld, gör att myndigheter behöver vara mer anpassningsbara i framtiden, vilket i sin tur kan innebära behov av en ökad flexibilitet i arbetskraftsplanering och fördelning av resurser.

Distansarbete kan både vara positivt och negativt för att kunna hantera en allt mer hotfull och osäker omvärld men att det är avhängigt situation. Ständiga förändringar i säkerhetsbilden pekar på behovet av att löpande uppdatera medarbetarnas kunskap och förmågor kring säkerhet. Kontinuerlig dialog kring vilken typ av arbetsuppgifter som lämpar sig för distansarbete samt att säkerställa en säker digital arbetsmiljö även i hemmet är viktiga delar att beakta. När utvecklingen är osäker kan ett tillvägagångssätt för att skapa beredskap vara att arbeta med scenarioplanering.

Även frågan kring krigsplacering och inställeskylighet kan belysas utifrån olika scenarios. Vid höjd beredskap ska till exempel medarbetarna på Skatteverket inställa sig på ordinarie kontor.¹⁵⁶ Det förutsätter dock att verksamheten kan bedrivas från det fysiska kontoret samt att medarbetaren kan ta sig dit. Bland annat att det ska finnas fysiska arbetsplatser till alla medarbetare, något som kan vara svårt att åstadkomma i och med att flertalet myndigheters lokalstrategi idag bygger på ett hybridarbets sätt i aktivitetsbaserade lokaler vilket förutsätter att inte alla medarbetare befinner sig på kontoret samtidigt.

5 Sammanfattande analys

Oavsett trendområde finns det ett antal gemensamma faktorer eller teman som har påverkan på utvecklingen inom ett flexibelt arbetsliv. Dessa teman visar på vikten att anta en helhetssyn på framtidens arbetsliv där teknologi, flexibilitet, välmående, ledarskap, säkerhet och hållbarhet samt kompetensutveckling alla spelar integrerade roller i att skapa en effektiv och attraktiv arbetsmiljö i framtiden.

Anpassningsförmåga: Anpassningsförmåga har blivit centralt i det moderna arbetslivet. Arbetsgivare behöver kunna möjliggöra flexibla arbetssätt, arbetsplatser och arbetstider för att möta förändrade förväntningarna från befintliga och blivande medarbetare. Denna flexibilitet möjliggörs i stor utsträckning av teknologisk utveckling och är avgörande för att skapa en arbetsmiljö som stöder balans mellan arbete och privatliv. Flexibilitet bidrar också till att organisationer snabbare kan anpassa sig till förändringar i omvärlden, som teknologiska framsteg, ekonomiska svängningar eller oväntade händelser som pandemier eller andra kriser. Att erbjuda individuella lösningar och anpassa arbetsförhållanden efter medarbetarnas specifika behov kan leda till såväl ökad trivsel för medarbetare, som ökad effektivitet och en bättre förmåga att attrahera och behålla kompetens.

Anpassningsförmåga präglar även det framtida behovet och utformningen av kontorslokaler. Att inte vara bunden till specifika platser, att snabbt kunna ställa om kontorets funktion och omfattning samt att tillgängliggöra kontoret i ett större ekosystem med andra aktörer är faktorer som sannolikt blir av större vikt i framtiden.

Teknologins centrala roll: Den teknologiska utvecklingen är en nyckelkomponent för att stödja ett flexibelt och effektivt arbetsliv. Under de senaste åren har teknologisk infrastruktur och digitala verktyg visat sig vara oumbärliga för att möjliggöra distansarbete, digitala mötesformer och ett digitalt arbetssätt. Det kommer även fortsättningsvis att utvecklas nya innovativa plattformar som kan förändra arbetssätt och arbetsupplevelser radikalt, vilket gör det nödvändigt för organisationer att hålla sig uppdaterade och säkerställa kompetensen inom området. Att kontinuerligt investera i modern teknik och att löpande utbilda medarbetare i ny teknik kan öka produktiviteten och minska teknikrelaterad frustration.

Arbetsmiljö och medarbetarnas välmående: Synen på arbetsmiljö har förändrats de senaste åren, och innefattar i högre utsträckning en helhetssyn där både arbetsliv och privatliv vägs in. Medarbetarnas välmående och en sund arbetsmiljö är avgörande för att säkerställa hög produktivitet och arbetsglädje, och i medarbetarens välmående vägs aspekter som balans mellan arbetsliv och

privatliv in. För arbetsgivare blir det allt viktigare att skapa en arbetskultur som främjar just den här balansen, vilket inkluderar flexibla arbetstider, möjligheter till distansarbete, och stödjande insatser som till exempel friskvårdsprogram. En god arbetsmiljö minimerar stress och främjar hälsa, vilket är nödvändigt för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. När medarbetare i högre utsträckning arbetar på distans måste arbetsgivare även vara medvetna om de psykosociala utmaningar som kan uppstå med distansarbete, som känslor av isolering och svårigheter att upptäcka när medarbetare mår dåligt.

Ledarskap och tillit: Ett förändrat arbetssätt som innefattar distansarbete har stor påverkan på ledarskapet och även relationen mellan chef och medarbetare. Att det finns tillit mellan arbetsgivare och arbetstagare är en förutsättning för att hantera ett flexibelt arbetssätt och de utmaningar som kommer med distansarbete samt att nya teknologier integreras i arbetet. Det kräver att ledare är adaptiva och kan vägleda sina medarbetare och team genom förändringar. Tillit är grunden för att medarbetare ska känna sig trygga och motiverade i sitt arbete. Ledarskapets roll förändras när medarbetare inte spenderar lika mycket tid på kontoret, och det kräver nya färdigheter i att leda och stödja distansteam. Öppen och transparent kommunikation är väsentligt för att bygga och upprätthålla denna tillit. Ett vägval att ta ställning till är huruvida en verksamhet ska anpassa sin arbetsplatsstrategi utifrån ledarskapsförmåga eller anpassa ledarskapsförmåga utifrån arbetsplatsstrategi.

Säkerhet: Pandemier, naturkatastrofer och säkerhetsrisker ökar behovet av en större beredskap för att medarbetare i framtiden ska kunna lösa sina uppgifter på andra ställen än kontoret för att säkerställa att verksamheten upprätthålls. Men distansarbete innebär även en högre grad av utsatthet vad gäller risker kring påverkan, hot eller infiltration. Frågor kring säkerhet, både digital och fysisk, har av den anledningen blivit allt viktigare i en tid där distansarbete ökar och det fysiska kontoret inte längre är den primära arbetsplatsen. Det finns risker kring cybersäkerhet, spionage och illojalt agerande som kan uppstå när medarbetare arbetar på distans. Fysisk säkerhet, såsom hot mot medarbetare i hemmet, är också en viktig aspekt att beakta.

Den framtida arbetsmarknadens dynamik: Den framtida arbetsmarknaden kommer i stor utsträckning att präglas av demografiska förändringar, fortsatt kompetensbrist och behovet av att kunna rekrytera från ett bredare geografiskt område. Flexibla arbetsmodeller och möjligheten att arbeta på distans kan hjälpa organisationer att nå en bredare talangpool och skapa diversifierade och kvalificerade team. Även livslångt lärande och kontinuerlig kompetensutveckling blir allt viktigare för att säkerställa att medarbetarna kan anpassa sig till nya krav, kompetensbehov, förväntningar och snabba teknologiska förändringar. I en framtid med risk för ökad grad av

kompetensbrist inom vissa områden blir det allt viktigare att tillvarata och vidareutveckla befintliga medarbetares kompetens, vilket även kräver mod för att avveckla viss kompetens. Arbetsgivare kommer i större utsträckning behöva ta tillvara på de möjligheter till lärande som ges, oberoende av tid och rum, och att skapa en kultur som uppmuntrar till kontinuerlig kompetensutveckling i medarbetarnas arbetsvardag.

Sammanfattningsvis kan sägas att framtiden för det flexibla arbetslivet är ett komplext område och det finns många olika aspekter att ta i beaktande. Forskning på området är ung men det verkar ändå finnas enighet kring att det hybrida arbetssättet skapar bäst förutsättningar ur ett helhetsperspektiv. Dock är det viktigt att belysa att den procentuella fördelningen mellan distansarbete och kontorsarbete behöver anpassas utifrån typ av verksamhet, arbetsuppgift samt individuella omständigheter. Och slutligen kan det konstateras att inget arbetssätt är bra om det inte finns rätt förutsättningar för arbetssättet att verka inom samt om arbetsgivare och arbetstagare inte är beredda att aktivt anpassa sig till det.

6 Referenser

-
- ¹ Kairos Future. TAIDA: A Framework for Thinking of the Future. *Kairos Future*. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-18).
- ² Choudhury, Prithwiraj (Raj). Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review*. November–December 2020. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-13).
- ³ Roy, Alain J. The Past, Present And Future Of Remote Work. *Forbes*. 2022-12-29. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-13).
- ⁴ McKinsey & Company. What is the future of work? *McKinsey & Company*. 2023-01-23. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-13).
- ⁵ Butler, Hazel. The History of Remote Work: How It Became What We Know Today. *Crossover*. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-13).
- ⁶ Choudhury, Prithwiraj (Raj). Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review*. November–December 2020. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-13).
- ⁷ Weiler Reynolds, Brie. The Complete History of Working from Home. *Flexjobs*. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-13).
- ⁸ Roy, Alain J. The Past, Present And Future Of Remote Work. *Forbes*. 2022-12-29. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-13).
- ⁹ McKinsey Global Institute. How hybrid work has changed the way people work, live, and shop. *McKinsey Global Institute*. 2023-07-13. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-13).
- ¹⁰ Österberg, David. Därför är alla på kontoret på tisdagar. *Kollega*. 2024-02-06. [Länk](#) (Hämtad 2024-06-24).
- ¹¹ Grafström, Jonas. *Who Wants to Work from Home? A Demographic Study of Attitudes Towards Remote Work*. Stockholm: The Ratio Institute, 2023. [Länk](#). (Hämtad 2024-03-14)
- ¹² Marshall, James. Hybrid Working in Sweden. *K2*. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-14)
- ¹³ Dubai Software Solutions. Remote Work and Flexibility in Sweden. *Dubai Software Solutions*. 2023-07-06. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-14)
- ¹⁴ Statista. How many days during an average working week do you want to work from home after the pandemic? *Statista*. 2022. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-14).
- ¹⁵ Havriljåk, Sándor och Effner, Denise. *Managing Teams in the Hybrid Work Environment*. Lund: Department of Business Administration, Lunds Universitet 2022. [Länk](#). (Hämtad 2024-03-14).
- ¹⁶ Baker, Dahlia. *The Future of Work is Hybrid*. Stockholm: Institution of Real Estate and Construction Management, KTH 2021. [Länk](#). (Hämtad 2024-03-14).
- ¹⁷ Brandão, S.; Ramos, M. Teleworking in the context of the Covid-19 pandemic: advantages, disadvantages and influencing factors—the workers' perspective. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol 25, nr 2, 2023: 253-268. [Länk](#).
- ¹⁸ Ipsen, C.; van Veldhoven, M.; Kirchner, K.; Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, vol 18, nr. 4, 2021: 1826. [Länk](#).
- ¹⁹ Vayre, É.; Morin-Messabel, C.; Cros, F.; Maillot, A. S.; Odin, N. Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View. *Information*, vol 13, nr 11, 2022: 545. [Länk](#).
- ²⁰ Bloom, N.; Han, R.; Liang, J. *How hybrid working from home works out (No. w30292)*. USA: National Bureau of Economic Research, 2022. [Länk](#).
- ²¹ Mutiganda, J. C.; Wiitavaara, B.; Heiden, M.; Svensson, S.; Fagerström, A.; Bergström, G.; Aboagye, E. A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in Psychology*, vol 13, 2022. [Länk](#).
- ²² Nijp, H. H.; Beckers, D. G.; Geurts, S. A.; Tucker, P.; Kompier, M. A. Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, vol 38, nr 4, 2012: 299–313. [Länk](#).
- ²³ Bäcklander, G. *Ostörd. Principer för en skärpt arbetsdag*. Stockholm: Natur & Kultur. 2020.
- ²⁴ Choudhury, P.; Khanna, T.; Makridis, C.; Schirmann, K. *Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. Working Paper*. USA: Technology & Operations Mgt. Unit, Harvard Business School, 2022. [Länk](#).
- ²⁵ Babapour Chafi, M.; Hultberg, A.; Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, vol 14, nr 1, 2021: 294. [Länk](#).

-
- ²⁶ Wontorczyk, A.; & Rożnowski, B. Remote, hybrid, and on-site work during the SARS-CoV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International journal of environmental research and public health*, vol 19, nr 4, 2022: 2400. [Länk](#).
- ²⁷ Naqshbandi, M. M.; Kabir, I.; Ishak, N. A.; Islam, M. Z. The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, vol 31, nr 9, 2023. [Länk](#).
- ²⁸ Steidelmüller, C.; Meyer, S.C.; Müller, G.; Home-based telework and presenteeism across Europe. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol 62, nr 12, 2020: 998. [Länk](#).
- ²⁹ Lundqvist, D.; Reineholm, C.; Ståhl, C.; Wallo, A. The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC Public Health*, vol 22, nr 1, 2022: 2154. [Länk](#).
- ³⁰ Lyndon, S.; Rokadia, H.; Navare, A. Dark side of teleworking: impact of initiated interdependence, professional isolation and psychological detachment on emotional exhaustion. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited, nr 1, 2023: 214-229. [Länk](#).
- ³¹ Afota, M. C.; Provost Savard, Y.; Léon, E.; Ollier-Malaterre, A. Changes in belongingness, meaningful work, and emotional exhaustion among new high-intensity telecommuters: Insights from pandemic remote workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2024. [Länk](#).
- ³² Meirovich, G.; Goswami, A. Psychosocial and Tangible Distance Between a Leader and a Follower: The Impact on Dyadic Relations. *Journal of Leadership Studies*; vol 14, nr 4, 2021: 6-20. [Länk](#).
- ³³ van der Lippe, T.; Lippenyi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technol Work Employ*, vol 35, nr 1, 2020: 60–79. [Länk](#).
- ³⁴ Xu, T.; Sarkar, A.; Rintel, S. Is a Return To Office a Return To Creativity? Requiring Fixed Time In Office To Enable Brainstorms and Watercooler Talk May Not. Foster Research Creativity. *ACM Digital Library*, nr 9, 2023: 1-12. [Länk](#).
- ³⁵ Miller, C.; Rodeghero, P.; Storey, M. A.; Ford, D.; Zimmermann, T. " how was your weekend?" software development teams working from home during covid-19. *In 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE)*, 2021: 624-636. [Länk](#).
- ³⁶ Arbetsförmedlingen. *Omvärldsanalys 2023*. Stockholm: Arbetsförmedlingen, 2023.
- ³⁷ Wharton Online. 7 Ways the Coronavirus Has Accelerated Digital Innovation & Adoption. *Wharton University of Pennsylvania*. 2020-07-21. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-09).
- ³⁸ Digital Information and Transformation – MBA student perspectives. Digital Winners during the Pandemic. *Harvard Business School*. 2021-02-10. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-09).
- ³⁹ DeRamus, Chris. The Cloud Is The Backbone Of Remote Work. *Forbes*. 2020-06-16. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-12).
- ⁴⁰ Murray, Diane. How Cloud Computing Adoption Has Accelerated in the Remote Work Era. *Network Computing*. 2022-11-25 (Hämtad 2024-02-12).
- ⁴¹ Sheldon Villanueva, Mark. 5 Ways the Cloud Can Support Remote Work. *Intelligent Technical Solutions*. 2023-12-20. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-12).
- ⁴² Forrester. Predictions 2024: Technology Infrastructure. *Forrester*. 2023-10-30. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-12)
- ⁴³ Korolov, Maria. AI-drivna 6g-nät öppnar för stora innovationer. *Computer Sweden*. 2024-02-20. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-01).
- ⁴⁴ Nilsson, Gabriel. Här är allt du behöver veta om 6g. *Telekom Idag*. 2023-10-04. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-01).
- ⁴⁵ Owl Labs. State of Hybrid Work 2023, Nordics. *Owl Labs*. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-12).
- ⁴⁶ Haltorp, Moa. Nio av tio upprörda över teknikstrul på jobbet – så hanterar du problemen. *Dagens Nyheter*. 2023-05-24. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-12).
- ⁴⁷ Göransson, Bilbo. Varningen: Teams och Zoom kan göra dig sjuk. *Dagens PS*. 2022-11-02. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-14).
- ⁴⁸ Skatteverket. Skatteverkets omvärldsbild 2022. *Skatteverket*. 2022.
- ⁴⁹ Augustin, Johan. Metaverse är död – Meta kan gå samma väg. *Dagens PS*. 2023-05-09. [Länk](#) (Hämtad 2023-11-01).
- ⁵⁰ Thompson, Andrew. Why did the metaverse die? Because Silicon Valley doesn't understand the concept of fun. *Fast Company*. 2023-10-15. [Länk](#) (Hämtad 2023-11-01).
- ⁵¹ Tele2. Så förbereder du dig för framtidens digitala kundmöte. *Tele2*. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2023-11-01).
- ⁵² Owl Labs. State of Hybrid Work 2023, Nordics. *Owl Labs*. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-12).
- ⁵³ Marr, Bernard The 10 Biggest AR, VR And Immersive Internet Trends In 2024. *Bernard Marr & Co*. 2023-11-06. [Länk](#) (Hämtad 2023-11-30).

-
- ⁵⁴ Fridman, Lex. Mark Zuckerberg: First Interview in the Metaverse. *Lex Fridman Podcast #398*. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2023-11-01).
- ⁵⁵ Wiklund, Kalle. Världspremiären – Här är nya ar-hjälmen Apple Vision Pro. *Ny Teknik*. 2023-06-07. [Länk](#) (Hämtad 2023-11-01).
- ⁵⁶ Buzzter. 2024 i backspegeln. *Docere Intelligence*. 2024.
- ⁵⁷ Unionen. Tekniken som förräder dig – så kan du övervakas på jobbet. *Unionen*. 2023-05-09. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-20).
- ⁵⁸ Akavia. Så kan digital övervakning på jobbet gå till. *Akavia Aspekt*. 2024-03-15. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-08).
- ⁵⁹ Lindsten, Per Olof. Astra övervakar närvaron digitalt. *Dagens Industri*. 2024-02-15. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-20).
- ⁶⁰ Andersson, Anton. Självmordsförsök och kissflaskor – här är skandalerna som skakat Amazon. *Handelsnytt*. 2020-08-12. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-14).
- ⁶¹ Cederström, Carl. Arbetsgivarnas övervakning av de anställda fortsätter – och har flyttat in i hemmen. *Dagens Nyheter*. 2024-01-28. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-20).
- ⁶² Cerullo, Megan. Spy software found a worker wasn't working as much as she said. Now she must repay her wages. *CBS News*. 2023-01-13. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-20).
- ⁶³ Leffler, Tim. Svårt för arbetsgivare att mäta ”mänsklig hållbarhet” på distans. *Voister*. 2024-02-08. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-22).
- ⁶⁴ Work Trend Index. Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? *Microsoft*. 2022-09-22. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-22).
- ⁶⁵ Jeske, Debora. *Remote workers' experiences with electronic monitoring during Covid-19: implications and recommendations*. Cork, Irland: School of Applied Psychology, University College Cork, Cork, Ireland. 2022-05-09. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-20).
- ⁶⁶ Akavia. Digital övervakning på jobbet: Vad säger Akavias medlemmar? *Akavia*. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-20).
- ⁶⁷ Futurion. Det nya övervakningssamhället – svenskarnas inställning till digital övervakning i arbetslivet. *Futurion*. 2023-10-17. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-20).
- ⁶⁸ IMY. Kontroll och övervakning av anställda. *Integritetsmyndigheten*. 2021-07-02. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-20).
- ⁶⁹ Ballesteros, Emily. Why We're More Exhausted Than Ever. *Time*. 2024-02-13. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-22).
- ⁷⁰ Sanei, Nooshin. Vad är work-life balance och hur skapar man det? *Procrutment*. 2022-07-16. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-29).
- ⁷¹ Aaske, Karin. Tre trender som förändrar arbetslivet i framtiden. *Akavia Aspekt*. 2022-10-10. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-29).
- ⁷² Näsén, Krister. Sex av tio jobbar inte alls hemifrån. *Statistikmyndigheten*. 2023-05-10. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-02).
- ⁷³ Benify. Work-life balance 2.0 – så hittar du nyckeln till en mer hälsosam arbetsplats. *Benify*. 2023-07-27. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-22).
- ⁷⁴ Sisask, Raphaele. Castellum: Var tredje är positiv till obligatorisk kontorsnärvaro. *Kvalitetsmagasinet*. 2024-03-13. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-15).
- ⁷⁵ Voister. Svenskar vill åt hemmajobben – annars blir det nobben. *Voister*. 2024-01-18. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-01).
- ⁷⁶ Nilsson, Börge. Statsanställda uppskattar att kunna distansarbete. *Publikt*. 2024-05-03. [Länk](#) (Hämtad 2024-05-15).
- ⁷⁷ Leffler, Tim. Krav på distansjobb. *Voister*. 2020-11-23. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-01).
- ⁷⁸ Eriksson, Gerd. Distansarbete kan bli en kvinnofälla. *Arbetsliv*. 2021-08-18. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-01).
- ⁷⁹ The Economist. The rise of the remote husband. *The Economist*. 2024-04-04. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-09).
- ⁸⁰ Svenska nomader. Bli en digital nomad. *Svenska nomader*. [Länk](#). (Hämtad 2024-01-18).
- ⁸¹ Arbetsliv. Hybridkontoret- det nya normala? *Arbetsliv*. 2021-05-03. [Länk](#). (Hämtad 2024-02-22).
- ⁸² Österberg, David. Därför är alla på kontoret på tisdagar. *Kollega*. 2024-02-06. [Länk](#). (Hämtad 2024-04-22).
- ⁸³ Norén, Conny. Quiet quitting – vad är det? *Jobbland*. 2023-03-16. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-26).
- ⁸⁴ Norén, Conny. Quiet quitting – vad är det? *Jobbland*. 2023-03-16. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-26).
- ⁸⁵ Lisa Magnusson. Ledare; ”Det kallas quiet quitting – men det är snarare en rimlig jobbnivå”. *Dagens Nyheter*. 2024-03-29. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-02).

-
- ⁸⁶ HR-nytt. ”Quiet Quitting” – bra eller dåligt för företaget?. *HR-nytt*. 2023-01-11. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-02).
- ⁸⁷ Weishaupt, Frank. Nya buzzwords på kontoret som du bör känna till. *HR Nytt*. 2023-09-21. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-26).
- ⁸⁸ KPMG. CEOs expect full return to the office in the next three years. *KPMG*. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-20).
- ⁸⁹ Weishaupt, Frank. Nya buzzwords på kontoret som du bör känna till. *HR Nytt*. 2023-09-21. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-26).
- ⁹⁰ Weishaupt, Frank. Nya buzzwords på kontoret som du bör känna till. *HR Nytt*. 2023-09-21. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-26).
- ⁹¹ Folkhälsomyndigheten. Ny statistikrapport om psykisk hälsa: Så mår Sveriges befolkning. *Folkhälsomyndigheten* 2023-10-10. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-16).
- ⁹² Kairos Future. Läget i landet - tecken i tiden - Svenskarna, samtiden, framtiden 1955-2024. *Kairos Future*. Januari 2024. (Hämtad 2024-04-16)
- ⁹³ Svensk fastighetsförmedling. Ensamheten i Sverige störst bland personer under trettio. *Svensk fastighetsförmedling*. 2024-03-08. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-16).
- ⁹⁴ Epassi. Så bygger du teamkänsla vid distansarbete. *Epassi*. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-16)
- ⁹⁵ Försäkringskassan. Stressrelaterade sjukskrivningar ökar igen efter pandemin. *Försäkringskassan*. 2022-10-24. [Länk](#). (Hämtad 2024-04-22).
- ⁹⁶ Svederus, Astrid. Att leda på distans- vad säger forskningen? *Tema HR*. 2021-03-11. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-22)
- ⁹⁷ Gotby Eriksson, Ellinor. Medarbetares nöjdhet sjunker – unga mest missnöjda. *Kvalitetsmagasinet*. 2024-02-23. [Länk](#). (Hämtad 2024-02-27).
- ⁹⁸ Larsson, Fredrik, Björk, Henrik, Svedmark, Linda, Löwing, Marcus. Omvärldsrapport 2023 Demografi, teknikutveckling och arbetsmarknadspolitik. *Arbetsförmedlingen*. 2023-04-13. [Länk](#) (Hämtad 2023-12-13).
- ⁹⁹ Trygghetsrådet TRR. Så blir framtidens arbetsmarknad. *Trygghetsrådet TRR*. 2022-09-05. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-26).
- ¹⁰⁰ Sveriges kommuner och regioner. Kompetensförsörjningen är välfärdens stora utmaning. *Sveriges kommuner och regioner*. 2022-05-24. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-15)
- ¹⁰¹ Häkkinen, Iida, Wasén, Pernilla. Ekonomisk kommentar. Arbetskraften, sysselsättningen och förändringar i befolkningens sammansättning. *Sveriges Riksbank*. [Länk](#) 2023-11-07. (Hämtad 2024-03-18)
- ¹⁰² Myrén, Karin. Pensionärerna som vägrar sluta jobba: ”Jag gör det inte för pengarna”. *Tidningens Näringslivet*. 2024-02-28. [Länk](#). (Hämtad 2024-02-28)
- ¹⁰³ Myrén, Karin. Pensionärerna som vägrar sluta jobba: ”Jag gör det inte för pengarna”. *Tidningens Näringslivet*. 2024-02-28. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-28)
- ¹⁰⁴ Atrium Ljungberg. Generation Z - hur ser de på framtidens arbetsplats? *Atrium Ljungberg*. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-28).
- ¹⁰⁵ Jonsson, Åsa. Attrahera och behålla unga talanger – hur då? *Kariros Future*. 2024-04-02. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-05).
- ¹⁰⁶ Benify. De fem förmåner generation Z vill ha på arbetsplatsen. *Benify*. 2024-01-05. [Länk](#) (Hämtad 2024-01-03).
- ¹⁰⁷ Gotby Eriksson, Ellinor. Medarbetares nöjdhet sjunker – unga mest missnöjda. *Kvalitetsmagasinet*. 2024-02-23. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-27).
- ¹⁰⁸ Trygghetsrådet TRR. Så blir framtidens arbetsmarknad. *Trygghetsrådet* 2022-09-05. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-26).
- ¹⁰⁹ Amendo. Framtidens viktigaste kompetenser. *Amendo*. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-22).
- ¹¹⁰ Amendo. Artificiell intelligens – så påverkar det framtidens arbetsmarknad. *Amendo*. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-22).
- ¹¹¹ Benify. Ta vara på talangerna – maxa kompetensutvecklingen. *Benify*. 2023-11-10. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-21)
- ¹¹² Rönn Lien, Barbro. Hur kan vi arbeta med kompetensutveckling när arbetsmarknaden förändras? *Hogia*. 2020-11-23. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-29).
- ¹¹³ Tillväxtanalys. Work from home and big city out-migration before and after the pandemic. Östersund. WP 2023:05. 2023. Dnr: 2022/132. *Tillväxtanalys*. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-26).
- ¹¹⁴ Eliasson, Kent. *Work from home and big city out-migration before and after the pandemic*. Östersund, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-26).
- ¹¹⁵ Westerlund, Lars. Vid fortsatt distansarbete kan varannan tänka sig att flytta. *VDTidningen*. 2021-04-01. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-01).

-
- ¹¹⁶ Kreicbergs, Johan; Ohlin, Albert. Distansarbetsrevolutionen. *Sveriges Ingenjörer*. april 2024. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-15).
- ¹¹⁷ SVT Nyheter. Tre flyttorsaker: Distansjobb, livsstil och familjen. *SVT Nyheter*. 2024-02-28. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-11).
- ¹¹⁸ Eriksson Gotby, Ellinor. Var tredje tjänsteman påverkas negativt av klimatförändringarna. *Kvalitetsmagasinet*. 2024-02-29. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-15).
- ¹¹⁹ Hambræus, Mona. Minskade utsläpp till följd av coronaviruset kan följas av bakslag. *Sveriges Radio*. 2020-03-25. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-21).
- ¹²⁰ SCB. Svenska utsläpp minskade med ett ton per person under pandemin. *Statistikmyndigheten*. 2022-09-29. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-21).
- ¹²¹ Heders, Jacob. Minskade utsläpp när färre arbetspendlar. *Sveriges Natur*. 2021-02-02. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-21).
- ¹²² Brandt, Backa Fredrik. Hur pandemin har, eller inte har, förändrat miljö- och klimatpolitiken. *Trafikanalys*. 2023-06-09. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-21).
- ¹²³ Lagerström, Kristina. Så har pandemin förändrat ekonomin och arbetslivet. *Sveriges Television SVT*. 2021-05-12. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-24).
- ¹²⁴ Europeiska ERV. Resebarometern 2024: Fler arbetsresor nu än före pandemin. *VIA TT*. 2024-03-21. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-24).
- ¹²⁵ McKinsey & Company- How hybrid work has changed the way people work, live, and shop. *McKinsey Global Institute*. 2023-07-13. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-26).
- ¹²⁶ Zhang, Huan. *The Impact of Urban Sprawl on Environmental Pollution: Empirical Analysis from Large and Medium-Sized Cities of China*. School of Economics, Nanjing Audit University, National Library of Medicine. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-26).
- ¹²⁷ Leffler, Tim. Svenskar vill åt hemmajobben – annars blir det nobben. *Voister*. 2024-01-18. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-19).
- ¹²⁸ Babapour Chafi, Maral; Hultberg, Annemarie; Bozic Yams, Nina. *Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment*. Region Västra Götaland, The Institute of Stress Medicine, Gothenburg, Sweden; Division Design & Human Factors, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden; Division Digital Systems, RISE-Research Institutes of Sweden, Västerås, Sweden. 2021. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-21).
- ¹²⁹ Saraiva, Célia; São Mamede, Henrique; Silveira, Maria Clara; Nunes, Marco. *Transforming physical enterprise into a remote organization : Transformation impact: digital tools, processes and people*. Engineering Department, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal; Sciences and Technology Department, Inesc Tec, Universidade Aberta, Lisbon, Portugal; Escola Superior de Tecnologia, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal; Industrial Engineering Department, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. 2021. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-21).
- ¹³⁰ Tahsiri, Mina. *Towards Designing for the Postdigital Hybrid Workplace*. University of the West of England, Storbritannien. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-21).
- ¹³¹ Engström, Fredrik. Spotify lämnat hela 24.000 kvm kontor. *Fastighetsvärlden*. 2024-03-12. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-14).
- ¹³² Arbetsförmedlingen. *Tvårfunktionell omvärldsanalys inom stödverksamhet 2023*. Stockholm: Arbetsförmedlingen, 2023.
- ¹³³ Sisask, Raphaëlle. Finlands statliga kontor till stor del tomma – Byts ut mot gemensamma ”hubs”. *Kvalitetsmagasinet*. 2023-08-02. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-22).
- ¹³⁴ Ny Teknik. Allt fler tomma kontor i Tyskland – var fjärde jobbar hemifrån. *Ny Teknik*. 2023-05-15. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-22).
- ¹³⁵ Lundberg, Elina. Anställda på olika myndigheter möts på gemensamt kontor. *Publikt*. 2023-12-15. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-22).
- ¹³⁶ Säkerhetspolisen. *Säkerhetspolisens årsbok 2023-2024*. Stockholm: Säkerhetspolisen, 2024. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-29).
- ¹³⁷ Institutet för språk och folkminnen. Nyord 2022: Från pandemi till permakris. *Institutet för språk och folkminnen*. 2022-12-27. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-29).
- ¹³⁸ Adolfsson, Fredrik. Spionage allt vanligare i Sverige – så minimerar du risken att drabbas. *Voister*. 2023-03-31. [Länk](#) (Hämtad 2023-05-15).
- ¹³⁹ Andersson, Emil. Säpo förklarar hur de arbetar: Det kännetecknar en spion. *Sveriges Radio*. 2022-11-26. [Länk](#) (Hämtad 2023-05-15).
- ¹⁴⁰ Jonsson, Michael; Gustafsson, Jakob. *Espionage by Europeans 2010–2021 - A Preliminary Review of Court Cases*. Sverige: FOI. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2023-05-15).
- ¹⁴¹ Skinnari, Johanna; Hurve, Karolina; Monti, Andrea. *Möjliggörare för kriminella nätverk - Om möjliggörare i kommunal, statlig och privat sektor*. BRÅ. 2024. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-29).

-
- ¹⁴² Erlandsson, Åsa. Källa om misstänkta domstolsläckan: ”Människor kan dö”. *Dagens Nyheter*. 2023-11-10. [Länk](#) (Hämtad 2023-12-30).
- ¹⁴³ Gunnarsson, Carina. *Den sårbara staten. En forskningsöversikt om hur organiserad brottslighet påverkar stat och kommun*. Stockholm: SNS, 2023. [Länk](#) (Hämtad 2023-12-30).
- ¹⁴⁴ Lund, Lina. Rädsla för infiltration stoppade ny myndighet i Södertälje. *Dagens Nyheter*. 2023-11-24. [Länk](#) (Hämtad 2023-12-30).
- ¹⁴⁵ Granstrand, Cecilia. Klart var nya Utbetalningsmyndigheten hamnar. *Dagens Samhälle*. 2023-03-07. [Länk](#) (Hämtad 2023-12-30).
- ¹⁴⁶ Transparency International. CPI2022: Sverige på lägsta nivå i korruptionsindexet sedan 2012. *Transparency International – Sverige*. 2023-01-31. [Länk](#) (Hämtad 2023-12-30).
- ¹⁴⁷ Nordebo, Peter. Trakasserier och hot mot anställda vanligt på många statliga myndigheter. *Publikt*. 2022-11-24. [Länk](#) (Hämtad 2023-03-30).
- ¹⁴⁸ Riksrevisionen. Vanligt med trakasserier och hot mot statligt anställda. *Riksrevisionen*. 2022-11-24. [Länk](#) (Hämtad 2023-03-30).
- ¹⁴⁹ United Nations. Climate Action – Climate Reports. *United Nations*. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2023-12-30).
- ¹⁵⁰ Middleton, Jess. The Trendline - Global political risk at highest level in five years. *Verisk Maplecroft*. 2023-02-02. [Länk](#) (Hämtad 2023-12-30).
- ¹⁵¹ UNCHR. Fakta om flyktingar i världen. *UNCHR*. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2023-12-30).
- ¹⁵² Lindström, Karin. MSB: Cyberangreppen ökar – har blivit vanligaste it-incidenten. *Computer Sweden*. 2024-03-14. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-15).
- ¹⁵³ VIA TIT. Ryska ransomware-attacker i fokus på riksdagsseminarium. *Consid*. 2024-02-12. [Länk](#) (Hämtad 2024-03-20).
- ¹⁵⁴ Eijde, Malin. Nordiska företag betalar i snitt 12 miljoner i cyberattacker. *VD-tidningen*. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-29).
- ¹⁵⁵ Nwankpa, Joseph K. Datta, Pratim Milton. *Remote vigilance: The roles of cyber awareness and cybersecurity policies among remote workers*. USA: Department of Information Systems & Analytics, Farmer School of Business, Miami University, Oxford; USA: Department of Management and Information Systems, Ambassador Crawford College of Business and Entrepreneurship, Kent State University; South Africa: Department of Management, University of Johannesburg. 2023. [Länk](#) (Hämtad 2024-02-29).
- ¹⁵⁶ Skatteverket. *Skatteverkets syn på flexibelt arbetsliv och riktlinje för distansarbete – Dnr 8-1068610*. HR-avdelningen. 2022-02-22. [Länk](#) (Hämtad 2024-04-24).