



ShiftSweden

impact innovation

Förändringsteori

Skiftologi – så skapar vi impact



Förändringsteori

Adress: Drottninggatan 33

111 51 Stockholm

E-post: john.hulten@shiftsweden.se

Webbadress: www.shiftsweden.se

Ansvarig utgivare: John Hultén

Huvudförfattare: John Hultén

ShiftSweden

impact innovation

Datum: 2024-02-05

Innehåll

Sammanfattning.....	4
1. Inledning.....	5
2. Samhällsförändring genom tre skiften.....	7
2.1 Nya värden genom cirkulära affärsmodeller.....	7
2.2 Alternativ till enskilt bilresande.....	9
2.3 Byggd miljö och mobilitet i ett ekosystem.....	11
3. Centrala utgångspunkter och perspektiv.....	11
3.1 Vi tar position i mellanrummet.....	11
3.2 Vi visar hur på 100 platser.....	13
4. Insatser i fyra samverkande områden.....	15
4.1 Vi bidrar till en rörelse (mobilisering).....	16
4.2 Vi gör rätt sak vid rätt tidpunkt (strategisk utveckling).....	18
4.3 Vi utforskar, testar och skalar upp (omställningslabb).....	20
4.4 Vi bidrar till gemensamt lärande och reflektion.....	22
5. Avslutning.....	24
Referenser.....	27

Sammanfattning

Mission:

Vi ställer om Sverige – fossilfritt och resursmedvetet – till attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla. Vi visar hur – på 100 platser under 10 år.

Vi uppnår missionen genom att driva tre skiften

Samhällsbyggnadsskiftet:

Från resursintensiva samhällsbyggnadsprocesser till att skapa nya värden genom cirkulära affärsmodeller.

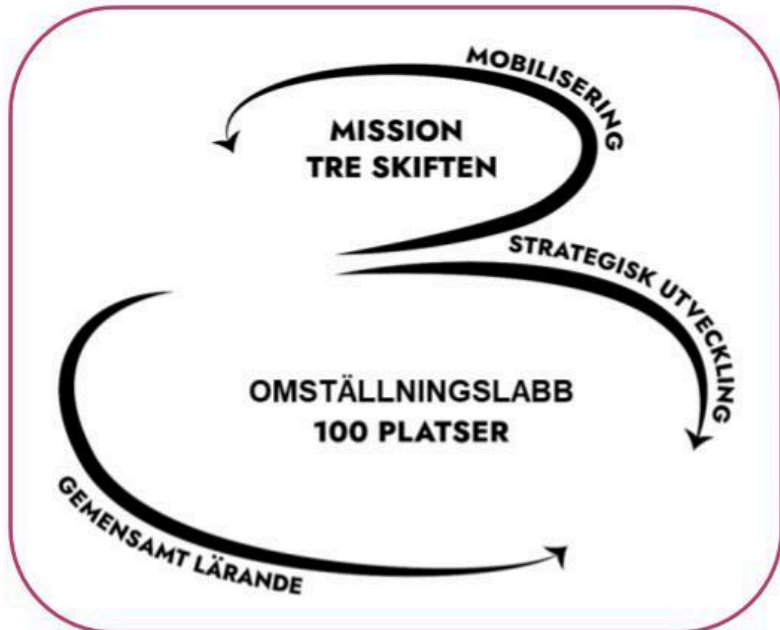
Mobilitetsskiftet:

Från ohållbara transporter till en ny frihetsreform med konkurrenskraftiga alternativ till enskilt bilresande.

Ekosystemskiftet:

Från planering, utveckling, produktion och drift i silos till ny innovativ mark genom att integrera byggd miljö och mobilitet i ett ekosystem.

Vi bidrar till skiftena genom insatser inom fyra områden som vägleds av fyra hypoteser för omställningsarbete.



Vägledande hypoteser:

- Snarare än att utgå från förändring av enskilda teknologier, produkter och tjänster, behöver utgångspunkt vara förändring av hela system. ShiftSweden främjar ett systemperspektiv genom att utgå från ett platsbaserat förhållningssätt där förståelse för och förankring i platsens specifika egenskaper och förutsättningar har avgörande betydelse.
- Lärande behöver ske i gemensamma processer som sker kontinuerligt, snarare än i slutet av ett projekt, och på sätt som ger förutsättningar att ifrågasätta status-quo. ShiftSweden främjar gemensamt lärande genom att bädda in forsknings- och innovationsprojekt in i ett strukturerat sammanhang som adresserar bredare frågeställningar.

Mobilisering

Vi inspirerar till förändring genom nya narrativ och framtidsbilder; genom omställningsstöd till företag/organisationer för att utveckla nya affärsmodeller och arbetssätt; genom att tillhandahålla en plattform för samverkan; samt genom att koppla upp det omställningsarbete som sker i Sverige med liknande initiativ inom EU och globalt

Strategisk utveckling

Vi arbetar strategiskt genom att identifiera vad som behöver göras för respektive skifte, hur det kan göras och av vem; genom att skapa förändringsrum för att identifiera nya frågor samt bygga allianser för implementering; genom att rådgöra med aktörer med viktiga insikter; samt genom aktivt påverkansarbete som synliggör programmets insikter för beslutsfattare och opinionsbildare.

Omställningslabb

Vi utforskar, testar och skalar upp i ett sammanhang och med utgångspunkt i platser genom att initiera och genomföra labb utifrån geografiska områden, platstyper och systemutmaningar; samt genom att kopplar upp dessa internationellt för att våra labb ska fungera som skyltfönster till svenska innovationer och till att testa, jämföra och validera lösningar som är globalt konkurrenskraftiga.

Gemensamt lärande

Vi bidrar till lärande genom att samla experter som syntetiserar erfarenheter och ger återkoppling till programmets förändringsteori; genom att initiera oberoende forskning som belyser utvecklingen utifrån de tre skiftena; genom att skapa tvärdisciplinära globala nätverk av spetskompetenser; samt genom att kontinuerligt följa upp och utvärdera programmets insatser.

1. Inledning

ShiftSweden är innovationsprogrammet för omställning inom byggd miljö och mobilitet. Det är en del av den statliga satsningen Impact Innovation, Sveriges innovationssatsning för 2030-talet. Det här dokumentet beskriver ShiftSwedens övergripande förändringsteori – vår Skiftologi. Syftet är att tydliggöra inriktningen för och logiken bakom de insatser som görs i programmet för att skapa samhällsförändring. Förändringen ska leda mot missionen som är:

Att ställa om Sverige, fossilfritt och resursmedvetet, till attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla.

För att nå missionen behövs en annan utveckling än business-as-usual. Det krävs en transformativ systemförändring. Det finns många skäl till att systemförändring ofta är svårt eller inte alls blir av. En förklaring är att det moderna samhället består av en komplex väv av teknologiska, ekonomiska, sociala, organisatoriska och legala lager som bidrar till stabilitet och transparens, men som också riskerar att motverka förändring. En annan förklaring är att det finns grupper i samhället som upplever att de har mer att tjäna på att bevara status quo.¹ Förändring förutsätter därför både förmåga att tänka nytt och utmana det befintliga, och förmåga att förankra och skapa stöd bland dem som påverkas.

Förändringsteorin tar utgångspunkt i ett antal antaganden om vad som inte har fungerat tillräckligt bra i tidigare innovationssatsningar inom byggd miljö och mobilitet. Det handlar dels om att det saknats ett systemperspektiv i förändringsarbetet, dels om att lärandet i för hög utsträckning skett inom ramen för avgränsade projekt.

¹ König 2016

Med dessa antagande som utgångspunkt tillför ShiftSweden ett nytt angreppssätt för omställning genom att ta spjörn i två hypoteser:

Hypotes 1: Snarare än att utgå från förändring av enskilda teknologier, produkter och tjänster, behöver utgångspunkt vara förändring av hela system.

ShiftSweden främjar ett systemperspektiv genom att utgå från ett *platsbaserat förhållningssätt* där förståelse för och förankring i platsens specifika egenskaper och förutsättningar har avgörande betydelse.

Hypotes 2: Lärande behöver ske i gemensamma processer som sker kontinuerligt, snarare än i slutet av och inom ett projekt, och på sätt som ger förutsättningar att ifrågasätta status-quo.

ShiftSweden främjar gemensamt lärande genom att bädda in forsknings- och innovationsprojekt i *strukturerade sammanhang* som adresserar bredare frågeställningar.

Förändringsteorin tar utgångspunkt i dessa hypoteser. Den anger den övergripande inriktningen för ShiftSweden och ligger till grund för *fördjupade strategier för programmets tre skriften, för programmets insatsplan, samt för den aktiva målstyrning* där insatser och aktiviteter konkretiseras och operationaliseras (se bilaga 1 för en översikt av olika strategidokument). Utöver att vara grund för ledning och styrning är förändringsteorin ett underlag för utvärdering av programmet. Dokumentet kan också läsas av andra som vill förstå utgångspunkterna för ShiftSwedens inriktning och verksamhet.

ShiftSweden är ett program inom Impact Innovation som bygger på iterativa processer där utformningen av insatser baseras på att hela tiden lära av arbetet som genomförs. Ett flexibelt tillvägagångssätt är nödvändigt, vilket innebär att orsakssambandet mellan insatser och utfall inte är statiskt. Därför är ett viktigt förhållningssätt att kontinuerligt revidera förändringsteorin i takt med att vi lär oss från vårt förändringsarbete i praktiken.

Förändringsteorin beslutas av ShiftSwedens styrgrupp. Den revideras vartannat år.

2. Samhällsförändring genom tre skiften

Även om hållbarhet idag är en vägledande princip i många sammanhang – åtminstone i vissa delar av världen – har ännu inget industrialiserat land, region eller stad transformerats till ett samhälle som utvecklas inom planetära och sociala gränser. Historiska lösningar är fortfarande inristade i våra fysiska strukturer, planeringsprocesser, utvärderingsmetoder, investeringsprogram och normer. Nya och mer hållbara lösningar, till exempel teknik som möjliggör elfordon och energieffektiva byggnader, gör framsteg. Bidraget från ny teknik motverkas emellertid av den skala i vilken den byggda miljön, markanvändningen och transportsystemen fortsätter att växa, vilket leder till fortsatt utvinning av naturresurser och föroreningar. Vi behöver skifta kurs.

ShiftSwedens mission, som presenterades i inledningen, svarar på varför vi driver programmet. Programmets mer konkreta målsättningar är formulerade som **skiften**. De svarar på vad vi arbetar med och med vilken inriktning. Fokus är på tre skiften:

1. Från resursintensiva samhällsbyggnadsprocesser till att skapa nya värden genom cirkulära affärsmodeller.
2. Från ohållbara transporter till en ny frihetsreform med konkurrenskraftiga alternativ till enskilt bilresande.
3. Från planering, utveckling, produktion och drift i silos till ny innovativ mark genom att integrera byggd miljö och mobilitet i ett ekosystem.

2.1 Nya värden genom cirkulära affärsmodeller

Samhällsbyggande är en omfattande industri som skapar förutsättningar för allt vi gör. Resultatet - den byggda miljön - påverkar hur vi bor, lever, möts, arbetar och transporterar oss. Vi har på kort tid gått från ett upplevt tillstånd av oändliga resurser till ett tillstånd av ändliga resurser. Genom ett kontinuerligt uttag av naturresurser, linjära byggprocesser med begränsat återbruk, och resurs- och energikrävande förvaltning, har samhällsbyggandet idag hög påverkan på klimatet och på samhällets energibehov.

Vi behöver en omställning mot cirkulära processer och affärsmodeller som ger incitament att nyttja det redan byggda mer flexibelt, att förlänga livslängden på byggnader och infrastruktur samt att nyttja återbruk och cirkulära flöden för material när förändringar görs i den byggda miljön.

Skiftet innebär också att börja värdesätta alla kvaliteter som den bebyggda miljön skapar och som bidrar till utformning av attraktiva livsmiljöer för människor. Hälsa, trygghet, välmående, tillgänglighet, tillit är förutsättningar för människors goda livsvillkor och har också ett högt värde i samhällsekonomiskt perspektiv, men värderas inte i våra kalkyler. Vi behöver hitta strukturer som möjliggör, driver och belönar de långsiktigt goda miljöerna.

När skiftet har uppnåtts har aktörer inom samhällsbyggnad:

- ett ändrat **förhållningssätt till byggande**, där lösningar på behov hittas i ett flexibelt nyttjande av den befintliga byggda miljön snarare än genom att bygga nytt,
- förändrade **processer och affärslogik** som ger incitament till minskat uttag av naturresurser, minskad energianvändning, CO2-belastning och avfall, samt som tar hänsyn till biologisk mångfald,
- förändrat synsätt på och förändrade **värderingsmetoder** för kvaliteter i den bebyggda miljön, där även icke-ekonomiska värden inkluderas, vilket driver mot attraktiva, trygga och inkluderande livsmiljöer,
- ett tydligt fokus på hur god **utformning** av bostadsområden, stadsdelar, glesbygd och infrastruktur bidrar till trygghet, välbefinnande och livskvalitet i väl fungerande och attraktiva livsmiljöer,
- nya strukturer som bidrar till **förlängda livslängder** och **flexibelt nyttjande** av det befintliga beståndet av byggnader, anläggningar och transportinfrastruktur; beståndet behöver vårdas för ett långsiktigt värdeskapande där klimat, ekonomi, energi och teknik integreras.

För att uppnå skiftet behöver många aktörer vara med i förändringen. Till exempel innebär det att fastighetsägare och byggherrar kommer att förändra sina erbjudanden med ökat fokus på det befintliga beståndet, samt basera sina kalkyler på fler och andra värden. För arkitekter, teknikkonsulter och entreprenörer kommer cirkularitet att genomsyra processerna liksom förmågan att utforma och skapa långsiktiga och attraktiva livsmiljöer. Byggmaterialföretag kommer att ändra fokus från linjära resursuttag till att erbjuda kvalitetssäkrade återbrukbara material.

Kommuner behöver planera för långsiktigt flexibelt nyttjande av marken, liksom att skapa incitament för klimatsmarta lösningar. Banker och andra investerare liksom försäkringsbolag behöver medverka till nya värderingsmetoder som inkluderar mer långsiktigt värdeskapande.

I en separat strategi för samhällsbyggnadsskiftet preciseras mer konkret hur ShiftSwedens insatser förväntas bidra till att nå målsättningarna. Den fördjupade strategin uppdateras efterhand och mot bakgrund av utvärdering och gemensamt lärande.

2.2 Alternativ till enskilt bilresande

Sverige står inför stora utmaningar i att snabbt ställa om till ett hållbart transportsystem. Dagens transportsystem är resultatet av en historisk utveckling där samhället har formats kring bilen, med ökad tillgänglighet och frihet för vissa grupper men även negativa konsekvenser för klimat, hälsa och social hållbarhet.

Omställningen till mer hållbar mobilitet bottnar i en förändrad förståelse för vad mobilitet och transporter är till för, och hur de upplevs. Fokus ligger på människors tillgång till arbete, utbildning, vård, service, fritidsaktiviteter, upplevelser och sociala kontakter.

En frihetsreform för mer hållbar tillgänglighet kan innebära allt från friheten att inte behöva äga bil, att ha nära till affären eller fritidsaktiviteten, tillgång till bra kollektivtrafik eller ett smidigt bilpoolsfordon, eller friheten att kunna promenera i en lugnare och grönare stad utan störande trafikbuller och faror. Framtidens mobilitet innebär att det är "lätt att göra rätt" och kommer att kräva en kombination av åtgärder och insatser: Allt från en ny inriktning i strategiska investeringar och hur vi använder platser i våra samhällen till insatser för beteendeförändring, anpassningar i policy och regelverk samt bärkraftiga affärsmodeller.

När skiftet har uppnåtts har aktörer inom mobilitet:

- Normaliserat arbetssätt och processer som baseras på **alla tre sätten som tillgänglighet kan skapas**, det vill säga a) ökad närhet, b) fler digitala tjänster och c) ökade möjligheter att resa utan egen bil, till exempel genom aktiv mobilitet, kollektivtrafik och delade mobilitetstjänster.
- Utvecklat planering med nya arbetssätt för att **minska efterfrågan av resor**, samt för att **optimera** den infrastruktur som redan finns.

- Gett ökad prioritet till åtgärder som ger **plats i samhället för värdeskapande** verksamheter genom dels prioritering av de trafikslag samhället vill se mer av, dels minskning av den totala ytan trafiken använder.
- Ett tydligt fokus på en inriktning av transportsystemet som är mer **socialt, ekonomiskt** och **miljömässigt hållbart**, där bra tillgänglighet uppnås för alla.

Omställningen leder till ett förändrat aktörslandskap och nya sätt att arbeta och samarbeta. Befintliga aktörer förändras, och nya aktörer kan tillkomma och bidra med sin expertis. Detta för att uppnå en förflyttning:

- från ett perspektiv att bygga ut och möjliggöra fler transporter till en planering som möjliggör tillgänglighet inom planetära gränser
- från ett arbetssätt i stuprör till ett övergripande, interdisciplinärt arbetssätt
- från ensidiga transportuppdrag till mångsidiga samhällsuppdrag
- från motsättningen mellan “morot och piska” i utformningen av trafikmiljöer och -åtgärder till livs- och trafikmiljöer som gör det lätt att göra rätt

I en separat strategi för skiftet preciseras mer konkret hur ShiftSwedens insatser förväntas bidra till att nå målsättningarna. Den [fördjupade strategin](#) uppdateras efterhand och mot bakgrund av utvärdering och gemensamt lärande.

2.3 Byggd miljö och mobilitet i ett ekosystem

Att integrera byggd miljö och mobilitet är avgörande för att skapa attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla. Försök har gjorts att integrera markanvändningsplanering, byggd miljö och mobilitet men det är fortfarande en svag punkt i planerings- och utvecklingsprocesser i praktiken.

I Sverige är ansvarsområdena uppdelade mellan nationellt, regionalt och lokalt, samt mellan olika sektorer. Ekosystemen för byggd miljö och mobilitet bygger på olika institutionella ramverk och relationer mellan privata och offentliga domäner. Framåt behöver aktörer och perspektiv integreras bättre för att därigenom frigöra nya sätt att tänka och göra.

I en separat strategi för skiftet, som tas fram under 2025, preciseras mer konkret hur ShiftSwedens insatser förväntas bidra till att nå målsättningarna. Den fördjupade strategin uppdateras efterhand och mot bakgrund av utvärdering och gemensamt lärande.

3. Centrala utgångspunkter och perspektiv

3.1 Vi tar position i mellanrummet

ShiftSweden skapar förutsättningar för de tre skiftena genom att verka i **mellanrummet** mellan övergripande målsättningar för samhällets utveckling och den verksamhet där de flesta befinner sig i sitt vardagliga arbete.² Medan de övergripande målsättningarna kan vara både ambitiösa och visionära, präglas det vardagliga ofta av stigberoende och en inbyggd tröghet som motverkar förändring.³ Att ShiftSweden tar position i mellanrummet innebär en verksamhet som bedrivs i gränssnittet mellan sektorer och organisationer, mellan geografiska skalor, mellan olika kunskaps- och forskningstraditioner samt mellan nationella och internationella kontexter.

² jmf Cleaver och de Koning, 2015

³ EIT Climate KIC, 2024

Transformativ systemförändring sker ofta i mindre steg, till följd av faktorer som är svåra att påverka, och som kan innehålla inslag av tillfälligheter. Men programmet baseras på övertygelsen om att förändring inte bara sker slumpmässigt och oplanerat, utan också kan påverkas genom aktivt och medvetet agerande.⁴ ShiftSweden påverkar genom att **utforska** frågeställningar och möjligheter, utveckla och **testa** lösningar eller koncept, **skala upp**, implementera och befästa.

Istället för att sträva efter ordning och förutsägbarhet inom befintliga system, omfamnar programmet komplexitet och osäkerhet som drivkrafter för systemförändring.

Systemförändring innebär ändringar av samhällsstrukturer på ett mer grundläggande plan genom utveckling av faktorer på flera olika nivåer och skalor.⁵ Sådana faktorer omfattar:

- kultur, värderingar, normer, beteende
- policy, lagar, regelverk
- affärsmodeller
- infrastruktur, produktionssystem
- teknik

Den systemförändring som ShiftSweden vill åstadkomma börjar inte med och är inte begränsat till vårt program. Det är en systemförändring som många redan jobbar med, men som ännu inte fått tillräckligt fäste för att skapa en hållbar samhällsutveckling. Nya beteenden och arbetssätt har ännu inte fått genomslag som det **nya normala**.

Samhällsbyggnad och mobilitet är system som innehåller många olika och sammankopplade komponenter. De hänger ihop, men icke-linjärt, vilket gör att det sällan finns enkla orsakssamband. En liten förändring av en komponent kan få stora förändringar på systemnivå. På motsvarande sätt kan en stor förändring av någon del i systemet få små konsekvenser för systemet som helhet. En viktig del i förändringsteorin är att identifiera och jobba med sådana **hävstångspunkter** som kan göra stor skillnad.⁶

⁴ jmf Loorbach, Rotmans, Kemp, 2016

⁵ ibid

⁶ Abson et al 2017

3.2 Vi visar hur på 100 platser

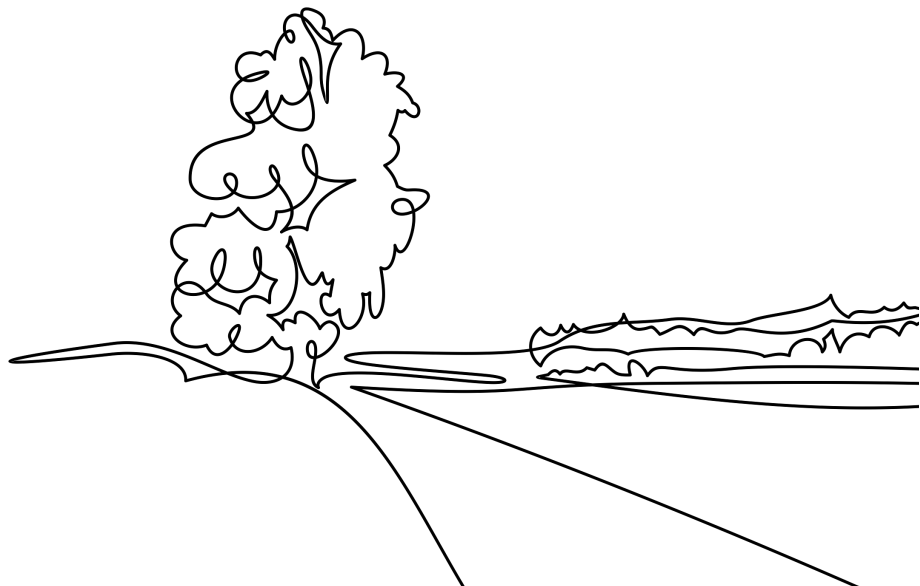
ShiftSweden kan inte på egen hand driva igenom de tre skiftena. Men programmet kan visa hur en sådan omställning kan ske. **Vi ska visa hur på 100 platser under 10 år.** Det ska ske i Sverige men samtidigt vara tydligt uppkopplat internationellt – i Norden, EU och globalt. Konkreta **platser** används som en prisma för systemförändring.

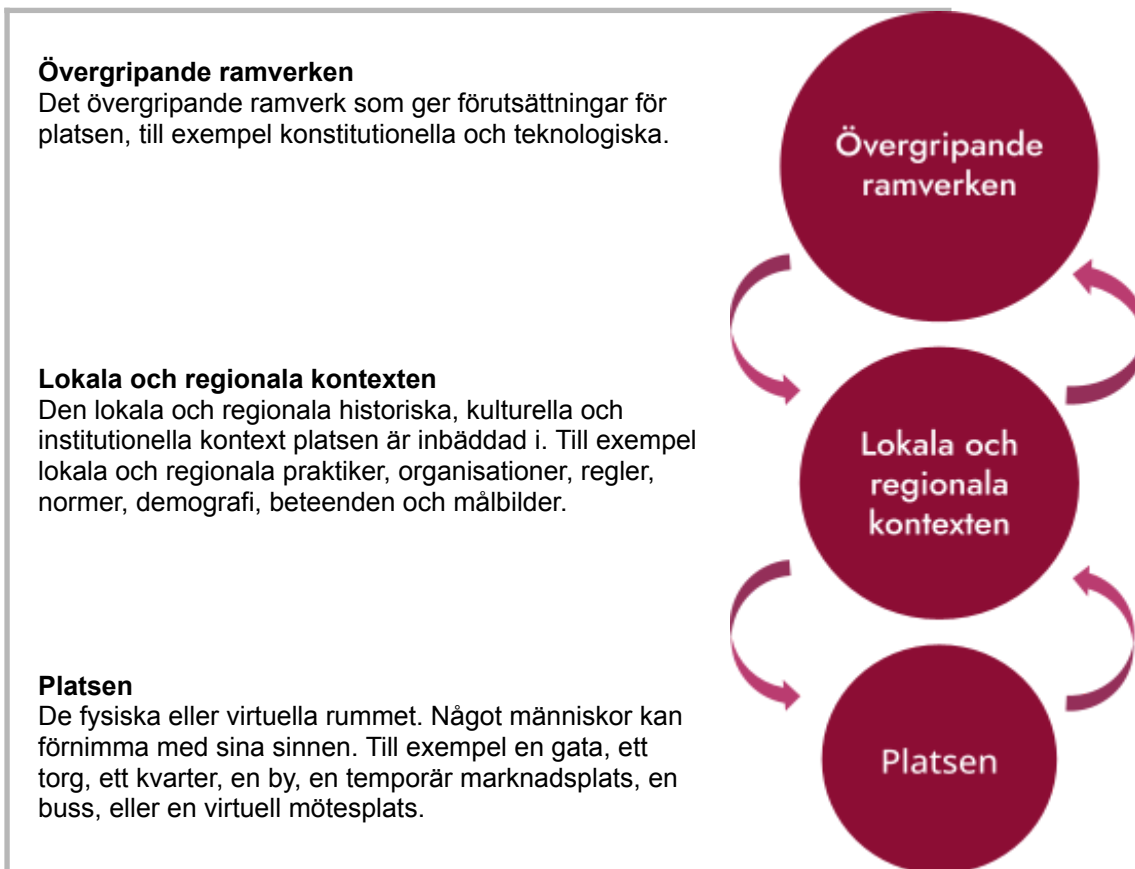
Genom att knyta innovationsarbetet till platser skapas en mer nyanserad och mångfacetterad bild som både fokuserar och förstorar aspekter av de skiften programmet vill åstadkomma. Förändring på en viss plats och i ett visst sammanhang omfattar aspekter som kan delas över ett bredare system, men också aspekter som inte nödvändigtvis kan kopieras eller skalas upp.⁷

Platser utgör grunden för våra livsmiljöer och vårt välbefinnande. Det kan vara många olika saker - en gata, ett torg, en stadsdel, en skogsglänta eller en by i landsorten. Platser är ofta fysiska men kan också vara virtuella. De kan vara temporära och bara finnas under en kort tid vid särskilda tidpunkter och tillfällen. Det kan också vara platser som lever över århundraden. Upplevelsen av en plats är i högsta grad subjektiv. **En plats upplevs ofta både ha en tydlig gräns, och samtidigt vara diffus i sin avgränsning.** Demografiska förändringar kan förändra en plats livskraft utan att det syns på den enskilda platsens utformning. Konkurrens och polarisering mellan olika platser kan också påverka.⁸

⁷ Hill 2022

⁸ Björling, 2019





Figur 2: Platsen och hur den är inbäddad i olika lager av kontextuella sammanhang.

Platser är föremål för, och påverkas av, förändringar i samhällsstrukturer och ansvarsförhållanden. De befinner sig i och påverkas av olika skalor och geografiska sammanhang samtidigt.

Målkonflikter som uppstår på en plats kan behöva lösas på en annan plats, eller inom en annan rådighet. Vi kan inte förstå platser, eller vilka insatser som behövs för att förändra dess förutsättningar, utan att också förstå den lokala, regionala och nationella **kontext** som platsen är inbäddad i (se figur 2).

I ShiftSweden är därför platsen en viktig utgångspunkt för att synliggöra, förstå och påverka de lagar, regler, organisationsstrukturer, affärsmodeller, normer, ekonomiska förhållanden med mera som skapar förutsättningar eller begränsningar för att förändra våra livsmiljöer. Endast genom att inkludera dessa lager kan programmet skapa förutsättningar för systemförändring.

Den förändring ShiftSweden vill åstadkomma är inte begränsad till Sverige. Våra system är **uppkopplade mot Norden, Europa och globalt**. De lösningar som utvecklas behöver vara kontextbaserade men samtidigt förankrade i en global diskurs. Vårt fokus på platser ger möjligheter att testa och verka för innovativa lösningar som är relevanta också för internationella aktörer.

4. Insatser i fyra samverkande områden

Med utgångspunkt i ShiftSwedens mission och skiften, programmets position i mellanrummet och med fokus på platsen sker konkreta insatser inom fyra områden som alla är starkt kopplade till varandra.

1. Mobilisering
2. Strategisk utveckling
3. Omställningslabb
4. Gemensamt lärande

Inom dessa områden konkretiseras aktiviteter som ska leda till att förverkliga de tre skiftena som beskrevs i kapitel 2. För varje område föreslås olika typer av aktivitetsspår inklusive beskrivningar av vad de förväntas ge för direkta resultat och bredare utfall.

4.1 Vi bidrar till en rörelse (mobilisering)

Systemförändring handlar sällan om enskilda beslut eller händelser. Det är riktningen i de många besluten och händelserna som successivt förändrar.⁹ Det finns växande samhällsrörelser kring hållbart samhällsbyggande och mobilitet. Att **mobilisera fler aktörer, inspirera, stärka och samla** de rörelserna är en fundamental del i ShiftSweden.

Med insatserna som görs i programmet tillförs kraft som stöttar transformation och som skapar medvind för de aktörer som vill förändra. Utöver näringsliv, akademi och offentlig sektor engageras medborgare och de organisationer i civilsamhället som företräder dessa.¹⁰ ShiftSweden går därmed från triple helix (dvs samverkan mellan näringsliv, akademi, offentlig sektor) till **quadruple helix**.

Att främja en gemensam rörelse handlar inte om att alla måste arbeta utifrån ett och samma mål, utan om att generera en **mångfald av perspektiv, idéer, lösningar och berättelser** om framtiden. ShiftSweden arbetar mot framtiden genom att identifiera möjliga vägval men utan att specificera en enskild färdplan som den enda rätta. Genom att främja ett idé- och tankeutbyte formas olika narrativ kring var vi befinner oss idag, vart vi vill i framtiden, och hur vi kan ta oss dit.¹¹

Hur framgångsrika vi än är i Sverige, är det vi gör ändå bara en liten del av en global omställning. Genom att verka internationellt synliggör ShiftSweden svenska behov, initiativ och förslag till lösningar på sätt som kan öppna upp nya och utvidgade marknader för de lösningar som utvecklas. Genom samarbete inom EU växlas finansiering upp och nya samarbeten främjas.

⁹ jmf Sztompka 1993

¹⁰ jmf Hasche et al 2020

¹¹ jmf Sharpe et al 2016

ShiftSweden mobiliserar en rörelse mot missionen genom fyra aktivitetsspår:

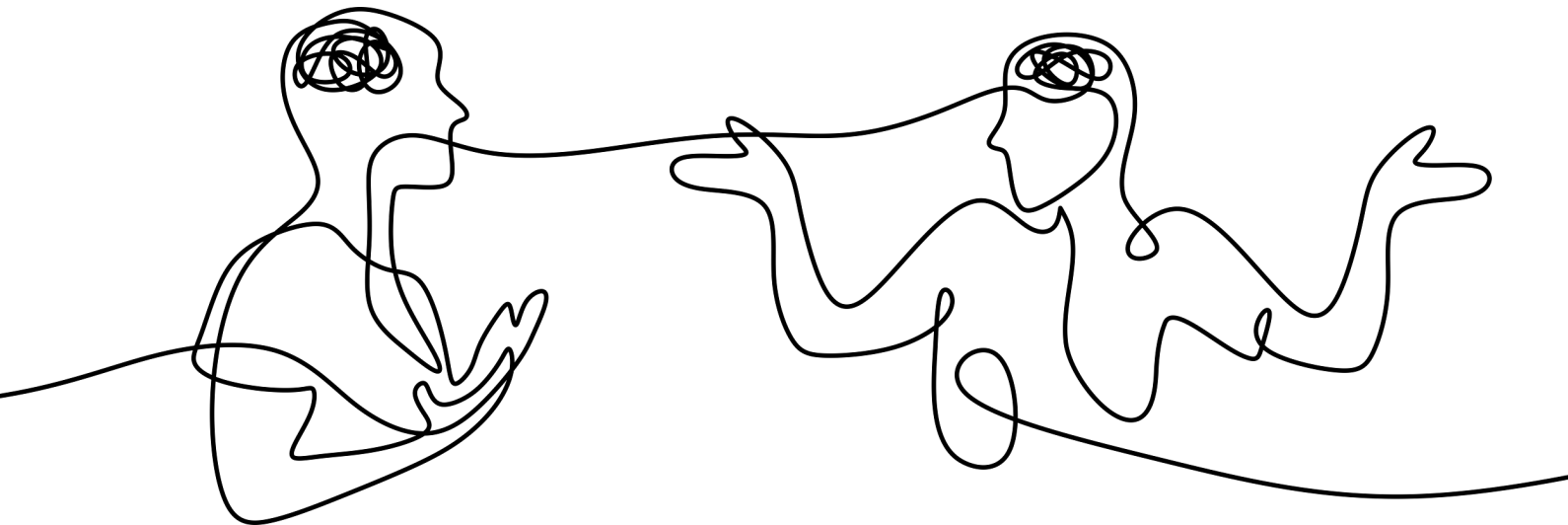
Aktivitetsspår	Resultat	Utfall
<p><i>Nya narrativ</i> Vi¹² inspirerar till förändring genom att ta fram och skapa dialog om framtidsbilder, samt lyfta fram goda exempel som konkretiserar missionen, skiftena och hur de kan uppnås.</p>	<p>Minst 100 organisationer från samhällsbyggnad och mobilitet involverade i en dialog om framtiden utifrån programmets skiften, samt minst 10.000 individer engagerade genom sociala medier med mera.</p>	<p>Nya idéer och tankesätt som ifrågasätter business-as-usual får fäste hos individer och organisationer på sätt som påverkar deras mål, strategier och planer för framtiden, men som också skapar gemensamma bilder och ökad förståelse för var vi är idag, vart vi vill i framtiden och hur vi kan röra oss i en önskad riktning.</p>
<p><i>Omställningsstöd</i> Vi stöttar och synliggör idéer och lösningar med potential att skapa förändrade affärsmodeller, arbetssätt eller beteenden.</p>	<p>Minst 50 företag, myndigheter, organisationer som testar och visar upp nya affärsmodeller och arbetssätt eller åtgärder för förändrade beteenden bland kunder, samarbetspartners eller allmänhet.</p>	<p>Fler nya organisationer som utvecklas utifrån nya affärsmodeller, samt fler befintliga företag/organisationer som väsentligt förändrar arbetssätt utifrån de tre skiftena.</p>
<p><i>Plattform för samverkan</i> Vi främjar informationsutbyte och inspiration inom samhällsbyggnad och mobilitet genom att vara en plattform för samverkan i mellanrummet</p>	<p>En digital arena utvecklas och drivs som samlar och inspirerar. Kontinuerlig närvaro i sociala medier på sätt som lyfter fram aktörer som verkar för programmets skiften.</p>	<p>Ökat informationsutbyte och bättre samverkansmöjligheter mellan aktörer. Fler som får inspiration och kunskap för att driva på för förändring.</p>
<p><i>Internationell uppkoppling</i> Vi kopplar upp det omställningsarbete som sker i Sverige med liknande initiativ inom EU och globalt</p>	<p>Samarbete/utbyte initierat med minst 10 program eller motsvarande utanför Sverige, inklusive DUT (Driving Urban Transitions) och NEB (New European Bauhaus).</p>	<p>Sverige bidrar till en global rörelse för framtidens samhällsbyggnad och mobilitet där vi både delar med oss av det vi gör i Sverige och hämtar hem kunskap och inspiration från andra delar av världen.</p>

¹² Med "vi" avses både ShiftSwedens programkontor och andra aktörer som arbetar i projekt med finansiering från ShiftSweden.

4.2 Vi gör rätt sak vid rätt tidpunkt (strategisk utveckling)

ShiftSweden mission är utmanande och bred. De resurser som står till förfogande är begränsade. Det är därför viktigt att identifiera de hävstångspunkter där en relativt sett liten insats har förutsättningar att leda till stor förändring. Sådana punkter är dynamiska och kan uppstå under begränsade perioder. En viktig del i arbetet är därför att identifiera och agera på platser eller inom områden där det uppstår **möjlighetsfönster** för förändring.

Med utgångspunkt i missionen och de tre skiftena görs ett strategiskt arbete för att identifiera, utforska, formulera och omformulera utmaningar och möjligheter samt prioritera åtgärder där programmet kan få största möjliga effekt. Det förutsätter att programmet samlar en mångfald av olika aktörer i strategiska dialoger om vad som behöver utforskas, vad som bör testas, och vad som har potential att skalas upp. Inom ShiftSweden skapas sådana strategiska dialoger inom ramen för **förändringsrum**. Det strategiska arbetet handlar både om innehåll (vad vi gör) och process (hur vi gör).¹³



¹³ jmf Mintzberg et al 2005

ShiftSweden arbetar strategiskt genom fyra aktivitetsspår:

Aktivitetsspår	Resultat	Utfall
<p><i>Strategiutveckling</i> Vi tar fram, förankrar och uppdaterar strategier för respektive skifte som identifierar vad som behöver göras, hur det kan göras och av vem eller vilka.</p>	<p>Ett levande och kontinuerligt förankrat strategidokument per skifte.</p>	<p>En gemensam och kommunicerbar syn på vad som krävs för respektive skifte och som säkerställer strategiskt motiverade beslut om insatser och aktiviteter.</p>
<p><i>Förändringsrum</i> Vi skapar dynamiska mötesplatser för att identifiera frågor, områden m.m där det finns behov av att utforska, testa, skala upp, samt för att bygga allianser och stöd för att implementera resultat som kommer fram i programmet.</p>	<p>Minst 9 förändringsrum per år som samlar de nyckelaktörer som krävs för systemförändring. Det sker utifrån ett uttalat quadruple helix-perspektiv, där forskare, yrkesverksamma och beslutsfattare samt representanter för intresse- och branschorganisationer möts under former som uppmuntrar nya samarbeten, innovation och nytänkande samt bygger tillit och förtroende.</p>	<p>Förståelse för möjlighetsfönster och hävstångspunkter där programmet kan göra insatser som kan skapa "impact" på sätt som leder mot missionen och de tre skiftena.</p>
<p><i>Strategiska råd</i> Vi rådgör kontinuerligt med aktörer som kan bidra med viktiga insikter och förståelse för samhällsutveckling och omvärldshändelser av betydelse för de tre skiftena</p>	<p>Minst tre "råd" etablerade för rådgivning, till exempel som samlar akademi, myndigheter, näringsliv/branscher och intresseorganisationer</p>	<p>Ökad förståelse inom programmet för hur olika insikter kan komma att uppfattas och omsättas i samhället</p>
<p><i>Påverkan</i> Vi bedriver ett aktivt påverkansarbete i syfte att synliggöra programmets insikter för beslutsfattare och opinionsbildare</p>	<p>Möten, kommunikationsinsatser med mera, med minst 100 beslutsfattare, per år på lokal, regional, nationell och europeisk nivå, inom politik, myndigheter, näringsliv, medier och andra organisationer.</p>	<p>Fler beslutsfattare med möjlighet att påverka förutsättningarna för våra skiften känner till vad som kan göras för att medverka till förändring och får incitament att fatta beslut som leder till förändring.</p>

4.3 Vi utforskar, testar och skalar upp (omställningslabb)

För att skapa systemförändring måste innovationsarbete fokusera mindre på enskilda projekt och mer på att arbeta i bredare sammanhang som hålls samman men ändå har möjlighet till fördjupning. I programmet skapas omställningslabb som ger aktörer utrymme att utforska och experimentera och som samtidigt ger förutsättningar för sociala inlärningsprocesser som leder till ny kunskap och nya perspektiv.¹⁴

Omställningslabben tar utgångspunkt i avsikten att förändra en plats eller typ av plats för att bana väg för systemförändring utifrån aspekter som berör den byggda miljön och/eller mobiliteten. Gemensamt för omställningslabben är att de utgår från användarcentrerade miljöer där experimenterande, samverkan och medskapande är utgångspunkt.¹⁵ ShiftSwedens omställning ska vara "för alla" i Sverige, och våra labb utgår därför från olika grupper av användare och deras behov.

Programmet arbetar med tre olika kategorier av omställningslabb. En kategori utgår från ett **specifikt geografiskt område** där det redan planeras en stor förändring av den byggda miljön och mobiliteten, antingen genom nyexploatering eller genom förändringar av ett befintligt område, och där kommun, region med flera aktörer har en tydligt uttalad inriktning att vilja testa och visa nya lösningar. Programmet skapar mervärde genom att stötta de experimentella inslagen, genom att bidra till lärande och reflektion och genom att knyta samman det som görs med andra initiativ inom och utom Sverige, samt genom att attrahera ytterligare innovationsresurser till området.

En annan kategori utgår från **typer av platser**. Platserna finns i olika geografier och kontexter. Platstyper väljs ut som är kritiska för att åstadkomma ett eller flera av våra skiften. I varje labb ingår en portfölj av projekt som på olika sätt och utifrån olika perspektiv utforskar, testar och visar nya angreppssätt eller lösningar kopplat till platstypen. ShiftSweden skapar mervärden genom ett samlat arbete kring en särskild platstyp, till gemensamt lärande och till att fler ska kunna utveckla platstypen baserat på de idéer och lösningar som utforskas eller testas.

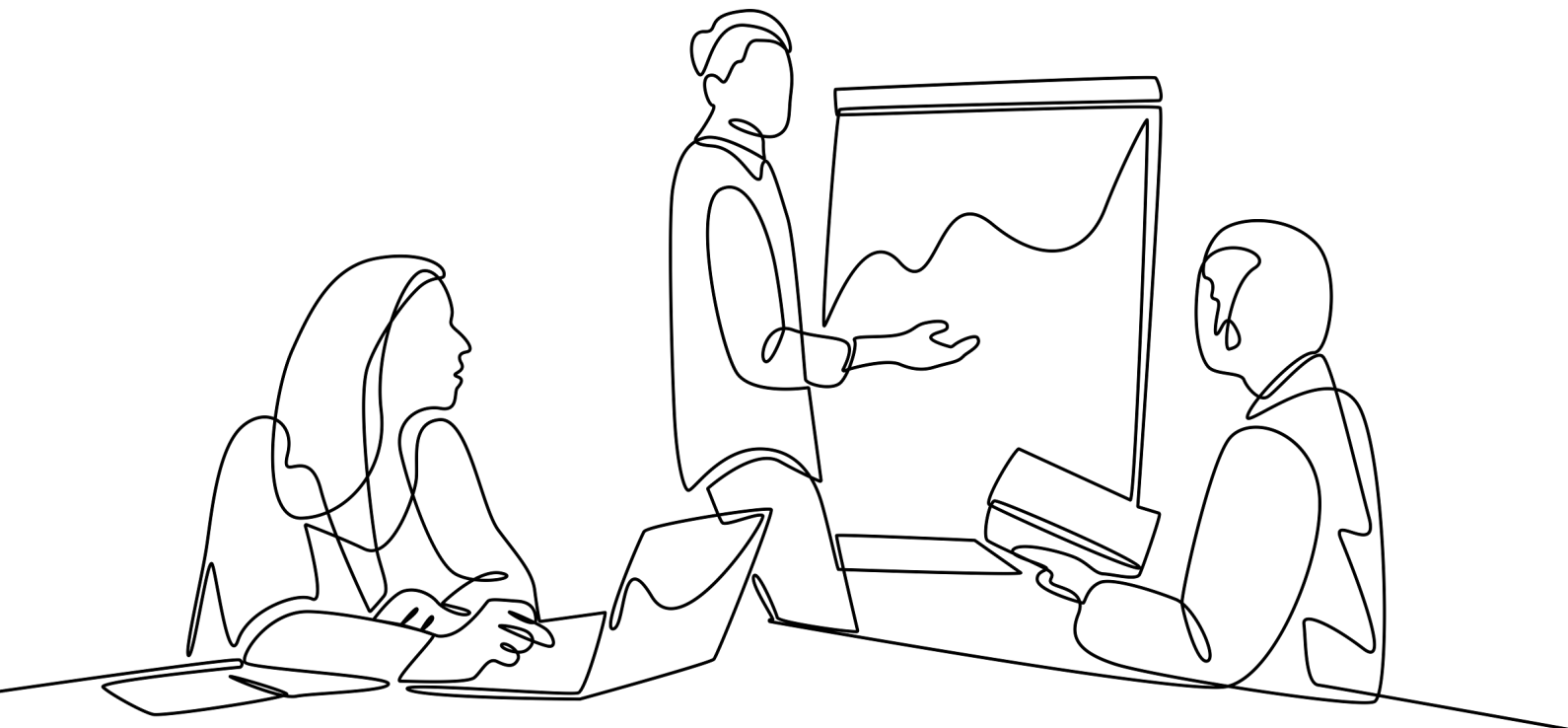
¹⁴ Rotmans, Loorbach, Kemp 2016

¹⁵ Andersson et al 2018

Medan de omställningslabb som nämnts ovan är knutna till platser utgår den tredje kategorin från **systemutmaningar** som skapar förutsättningar eller hinder för att nå programmets skiften och mission.

Varje labb består av en portfölj av projekt som belyser utmaningen utifrån olika perspektiv och med olika metodik. I projekten synliggörs utmaningar och lösningar som kan påverka många platser. Programmet skapar mervärden genom att kraftsamla kring nya eller befintliga frågor, samt synliggöra och diskutera systemutmaningarna med aktörer som berörs.

Varje omställningslabb består av flera projekt och hålls samman av en **labbsamordnare** med uppdrag att identifiera synergier och samarbeten mellan olika projekt inom labbet, samt med att skapa förutsättningar för systemförändring (impact). Programkontoret arbetar aktivt med att stötta labben och koppla upp det som görs i såväl svenska som internationella sammanhang med fokus på gemensamt lärande och policyutveckling.



ShiftSweden skapar sammanhang genom omställningslabb i fyra aktivitetsspår:

Aktivitetsspår	Resultat	Utfall
<p><i>Geografiska labb</i> Vi initierar och genomför labb utifrån ett geografiskt område.</p>	<p>8-10 utpekade geografiska områden som fungerar som labb-miljöer under programperioden.</p>	<p>Nya lösningar utforskas, testas och skalas upp med fokus på systeminnovation i konkreta geografiska områden där det finns höga ambitioner om hållbar omställning</p>
<p><i>Platstyper</i> Vi initierar och genomför labb utifrån typer av platser.</p>	<p>15-20 platstyper fungerar som labb-miljöer under programperioden.</p>	<p>Nya lösningar utforskas, testas och skalas upp med fokus på systeminnovation i olika typer av platser, inklusive beteendeförändringar.</p>
<p><i>Systemutmaningar</i> Vi initierar och genomför labb utifrån strategiska utmaningar.</p>	<p>15-20 utmaningar fungerar som labb-miljöer under programperioden.</p>	<p>Nya lösningar utforskas, testas och skalas upp med fokus på systeminnovation utifrån strategiska utmaningar, inklusive beteendeförändringar.</p>
<p><i>Internationell samverkan</i> Vi kopplar upp oss med relevanta internationella motsvarigheter för att våra labb ska vara skyltfönster till svenska innovationer och till att testa, jämföra och validera lösningar som är globalt konkurrenskraftiga.</p>	<p>2-3 strategiska internationella samarbeten initieras.</p>	

4.4 Vi bidrar till gemensamt lärande och reflektion

En central komponent i förändringsteorin är att skapa förutsättningar för sociala lärprocesser enligt principen om "**double-loop learning**", vilket innebär arbetsmetoder som inte bara skapar kunskap om enskilda problem utan bidrar till förståelse för orsakerna till och sambanden mellan flera problem och problemområden.

Sådant lärande behöver ske hos individer, men framför allt i sociala processer där lärande och reflektion blir delar av ett gemensamt sammanhang som också involverar förståelse för olika aktörer och deras begränsningar och möjligheter.

Sådana sociala lärprocesser behöver inkludera individer med makt att förändra. För att stimulera lärande behöver programmet involvera personer med djup förståelse för olika områden och perspektiv som kan utmana och ifrågasätta det befintliga, men också personer som kan koppla tillbaka till det ordinarie arbete som sker i olika organisationer.

Att dela kunskap med andra, och att inhämta ny kunskap, är avgörande för att nå missionen och programmets skiften. Genom globala samarbeten skapar vi förutsättningar för **internationellt kunskapsutbyte, tvärdisciplinärt gemensamt lärande samt reflektion**. På så sätt bidrar ShiftSweden till att svenska aktörer får tillgång till kunskapsfronten inom viktiga områden för samhällsbyggnad och mobilitet.

ShiftSweden skapar förutsättningar för gemensamt lärande genom fyra aktivitetsspår:

Aktivitetsspår	Resultat	Utfall
<p><i>Expertråd</i> Vi samlar experter som över tid följer programmet, syntetiserar erfarenheter och som ger återkoppling till programmets förändringsteori utifrån en roll som "kritisk vän".</p>	<p>6-8 experter med olika kompetensområden och perspektiv involverade i en expertpool. Ytterligare experter kopplas in vid behov.</p>	<p>Syntetisering och överblick över resultat på strategisk nivå som stimulerar gemensam reflektion över programmets förändringsteori, inriktning och arbetssätt, samt föreslå förändringar.</p>
<p><i>Forskning</i> Vi initierar oberoende forskning som belyser utvecklingen i samhället utifrån de tre skiftena</p>	<p>Vetenskapliga rapporter och artiklar som utifrån olika gärna tvärsektoriella perspektiv belyser utvecklingen utifrån programmets skiften.</p>	<p>Ökad förståelse för och kunskap om samhällsutvecklingen med relevans för programmets skiften och mission</p>
<p><i>Community of learning</i> Vi skapar tvärdisciplinära, globala nätverk av spetskompetenser för gemensam kapacitetsuppbyggnad, lärande och reflektion.</p>	<p>Minst 10 aktiviteter årligen, inkl. online-workshops, studiebesök, internationella delegationer i Sverige, där kunskap lyfts fram och diskuteras i internationellt sammanhang. Nätverket byggs iterativt över tid.</p>	<p>Ökad förståelse bland aktörer om orsakerna till och sambanden mellan flera problem och problemområden av relevans för programmets skiften.</p>
<p><i>Utvärdering</i> Vi följer upp, utvärderar och mäter långsiktiga effekter av programmets insatser samt relevanta omvärldsfaktorer</p>	<p>Utvärdering och uppföljning presenteras i Impact Innovation reports vartannat år på sätt som leder till gemensam reflektion och lärande</p>	<p>Stöd till programmet för att utveckla processer, insatser och aktiviteter som leder mot missionen.</p>

5. Avslutning

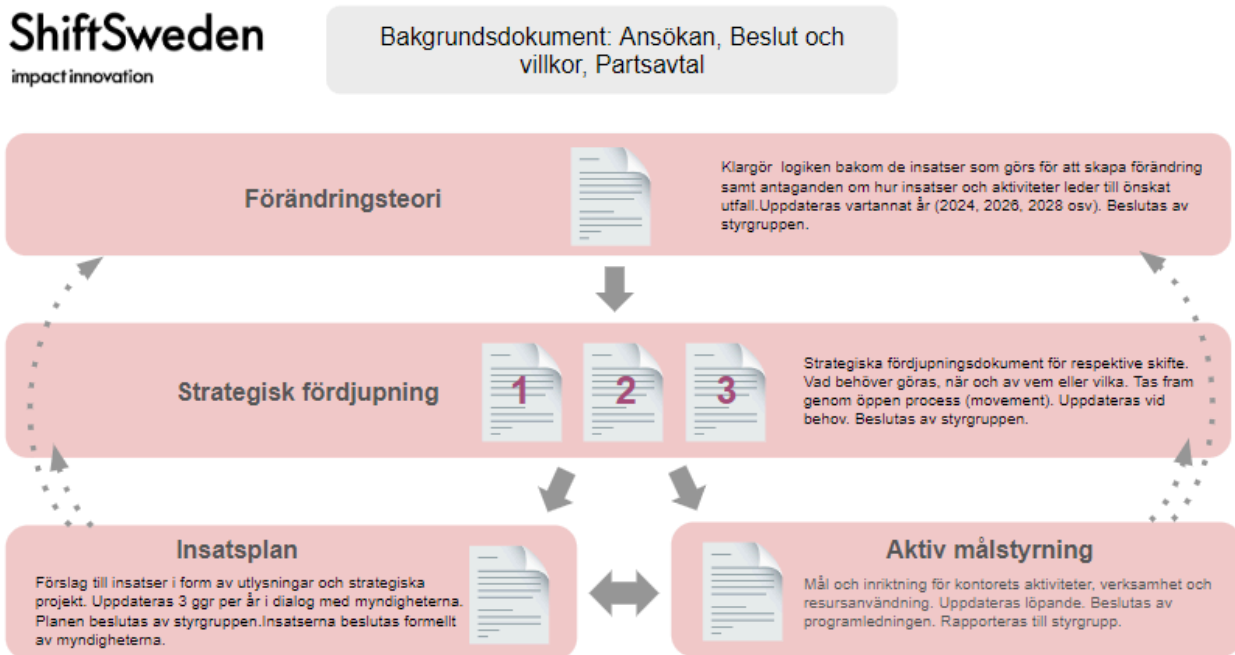
Genom aktiviteter inom de fyra områdena skapar ShiftSweden förutsättningar för förändring inom byggd miljö och mobilitet på sätt som leder mot missionen och de tre skiftena. Aktiviteterna adresserar hypoteserna som beskrevs i inledningen. De syftar till transformativ systemförändring genom att utgå från ett platsbaserat förhållningssätt samt till att skapa processer för gemensamt lärande genom att bädda in innovationsprojekt i bredare sammanhang. I fördjupade strategier för respektive skifte beskrivs mer i detalj vem som behöver göra vad annorlunda för att skapa förutsättningar för förändring.

Det finns flera risker kopplade till ShiftSwedens arbete. En är att programmet faller tillbaka i gamla hjulspår där enskilda problem och lösningar hamnar i fokus, snarare än det bredare och mer komplexa systemperspektivet. En annan är att insatser utformas utifrån vissa aktörers intressen av att finansiera utvecklingsverksamhet, snarare än vad som verkligen krävs för att uppnå missionen och de tre skiftena. Ytterligare en är att programmet inte hittar balans mellan att å ena sidan vara i framkant av utvecklingen, och å andra sidan få med de aktörer som krävs för implementering och uppskalning.

Att skapa systemförändring är långt ifrån enkelt. För att lyckas måste programmets mission och skiften alltid vara i fokus för de insatser som görs i programmet. Men även om vi gör allt rätt kommer förutsättningarna att påverkas av omvärldsfaktorer och andra krafter i samhället.

Med förändringsteorin som grund skapar vi bästa möjliga förutsättningar för vår mission - att ställa om Sverige - fossilfritt och resursmedvetet - till attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla.

Bilaga 1 – Översikt strategidokument



Figur 1: Förändringsteorin och andra strategiska dokument inom ShiftSweden

Bilaga 2 – Omställningsresor

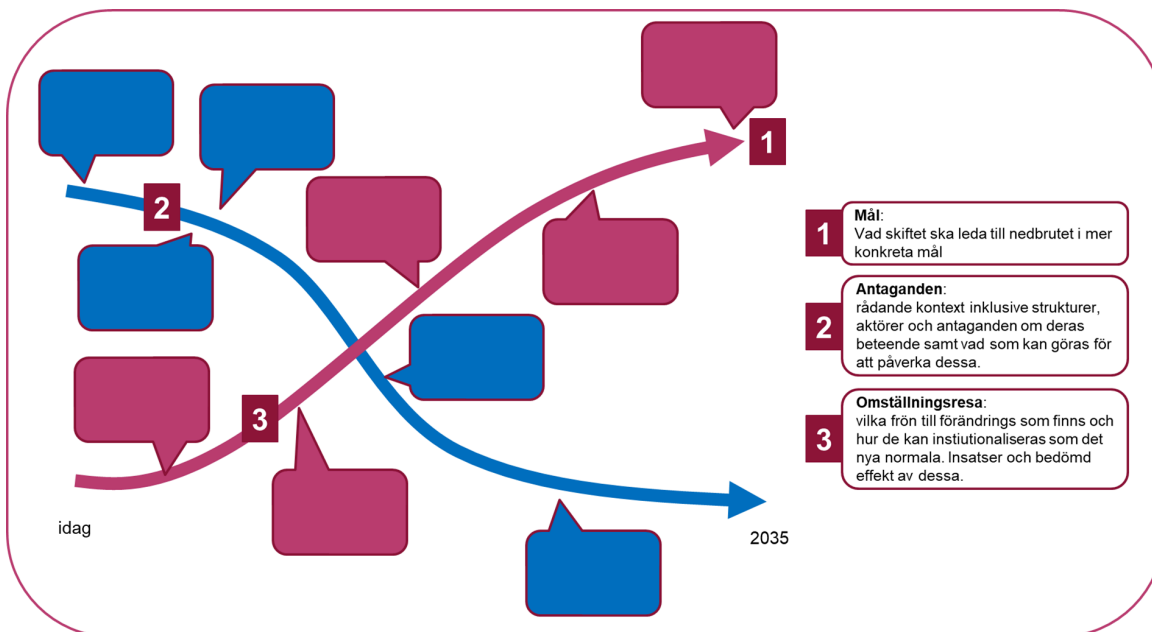
Under det fortsatta arbetet med förändringsteorin tar programmet fram X-diagram (figur 3) med fokus på den omställningsresa som behöver ske för respektive skifte och som beskriver

1. de konkreta mål som behöver uppnås inom skiftet,
2. en översiktlig analys av antaganden om rådande kontext, inklusive strukturer, nyckelaktörer och vad som påverkar deras beteende, samt antaganden om effekter av insatser som initieras av ShiftSweden eller andra,
3. ett eller flera narrativ om en möjlig omställningsresa från det vi har idag till det nya normala.

X-diagrammet blir på så sätt en beskrivning av vad olika aktörer behöver sluta göra eller göra mindre av, samt vad aktörer behöver börja göra eller göra mer av för att uppnå målsättningarna. Det blir en utgångspunkt för att identifiera insatser som ShiftSweden kan göra för att bidra till en sådan omställning.

X-diagrammen uppdateras kontinuerligt utifrån ny kunskap som framkommer genom programmets aktiviteter.

För skifte 3 kommer detta arbete att genomföras under 2025.



Figur 3

Referenser

Abson, D.J., Fischer, J., Leventon, J. et al. (2017) 'Leverage points for sustainability transformation', *Ambio* 46, 30–39.

<https://doi.org/10.1007/s13280-016-0800-y>

Björling, N och Fredriksson, J. (2018) 'Relationer mellan stad och land i det regionala stadslandskapet', *Mistra Urban Futures Reports*, 2018:1. [Microsoft Word - Relationer mellan stad och land i det regionala stadslandskapet 2018-03-01.docx](#)

Cleaver, F.D. och de Koning, J. (2015) 'Furthering critical institutionalism', *International Journal of the Commons*, 9(1), 1-18.

<https://doi.org/10.18352/ijc.605>.

EIT Climate KIC (2024). 'Transformation with urgency', EIT Climate-KIC strategy 2024-2030.

[Transformation-with-Urgency-EIT-Climate-KIC-Strategy-2024-2030.pdf](#)

Hasche, N., Höglund, L., och Linton, G. (2020) 'Quadruple helix as a network of relationships: creating value within a Swedish regional innovation system', *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(6), 523–544.

<https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1643134>

Hill, D. (2022) *Designing missions. Mission-oriented innovation in Sweden. A practice guide* by Vinnova.

vinnova.se/contentassets/1c94a5c2f72c41cb9e651827f29edc14/designing-missions.pdf?cb=20220311094952

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., och Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson UK.

Loorbach, D., Rotmans, J., & Kemp, R. (2016) 'Complexity and transition management', In *Complexity and planning*, 177-198. Routledge.

Lyon, A. & Fazey, I. (2016) 'Three horizons: a pathways practice for transformation', *Ecology and Society*, vol. 21, nr. 2.

Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A., & Fazey, I. (2016) 'Three horizons: a pathways practice for transformation'. *Ecology and Society*, 21(2). <http://www.jstor.org/stable/26270405>

Sztompka, P. (1993). *The Sociology of Social Change*. Blackwell.

Vi ställer om Sverige

ShiftSweden är ett innovationsprogram inom Impact Innovation, Sveriges innovationssatsning för 2030-talet, ett initiativ av Energimyndigheten, Formas och Vinnova.

ShiftSweden är plattformen där näringsliv, offentlig sektor, akademi och civilsamhälle möts för att utbyta kunskap och idéer, identifiera gemensamma utmaningar. Inom programmet utvecklar vi nya koncept och lösningar, bygger vidare på befintlig kunskap, forskning och innovation.

ShiftSweden ställer om Sverige, fossilfritt och resursmedvetet, till attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla. Under 10 år gör vi 100 platser till spelplan för innovation och samverkan i mellanrummet mellan olika organisationer, olika kunskapsfält och olika geografiska skalor.

Vi visar hur på 100 platser under 10 år.