

SustainGov Impact Innovation Report 2024–2025

Mobilisering med sikte mot polstjärnan

Utgivare: SustainGov

Titel: Impact Innovation Report 2024–2025, Mobilisering med sikte mot polstjärnan

Författare: Ludde Edgren, Helena Gibson Ek, Mariell Juhlin

Utgiven: 2026-02-19

ISBN-nummer: 978-91-89905-43-6

Diarienummer: 2026-00699

Foto: SustainGov, Patrick Trägårdh, DIGG, Jordbruksverket, Unsplash, Anders Skogh, Mostphotos

Illustration, grafiska element: Kristine Widlert, SustainGov

Innehållsförteckning

Förord – att mäta effekt bortom siffrorna	4
Sammanfattning	5
1 Vår mission – varför vi finns	6
1.1 Förändringsteorin är vår kompass	6
1.2 Våra fokusområden – prioritering av våra insatser	8
1.3 Från mobilisering till lärande och systemeffekt	9
1.4 Omvärlden vi verkar i	13
1.5 Så arbetar vi med jämställdhet och jämlikhet	13
1.6 Programmet i siffror	14
2 Programmets verksamhet.....	16
2.1 Mobilisering för förändring.....	16
2.2 Insatser som bidrar till systemsyn.....	17
2.3 Ökad förståelse för systemutmaningar	25
2.4 Kommunikation – att berätta historien om SustainGov	27
2.5 Seminarier, workshops och konferenser	29
3 Framåtblick – från mobilisering till ny kunskap och praxis.....	30
3.1 Arbetet framåt: att utveckla ny kunskap, praxis och reformunderlag.....	30
3.2 Ny kunskap: projektportfölj, lärande och forskning.....	31
3.3 Ny praxis: utveckling, test och spridning.....	32
3.4 Underlag för reformer: systempåverkan och dialog.....	32
3.5 Internationalisering	33
3.6 Kvarstående strukturella utmaningar	33
3.7 Förändringsteorin i nästa fas.....	34
4 Bilaga – deltagare i programkontoret	35

Förord – att mäta effekt bortom siffrorna

När vi talar om "impact" är det lätt att fokusera på sådant som är lätt att mäta, till exempel antal finansierade projekt eller genomförda aktiviteter. Det är naturligtvis inte oviktigt. Kvantitativa mått hjälper oss att förstå, följa upp och jämföra utfall och trender över tid. Men "impact" är i grunden något mycket större än så. Det handlar om faktisk förändring; om vad som på riktigt blir annorlunda för människor, organisationer och samhället som följd av det vi gör inom ramen för SustainGov. I detta ligger att förändra styrning, ledning och organisering av offentlig sektor såväl som attityder, kultur och normer. Effekter som är svåra att mäta enbart i siffror.



För mig som programchef handlar vårt avtryck om att överbrygga gapet mellan den teoretiska ambition som uttrycks i vår mission och den praktiska verkligheten. Eller med andra ord mellan intention och faktisk påverkan. Det är först när våra samlade insatser börjar påverka offentlig sektors arbetssätt, beslut och beteenden samt målgruppens faktiska upplevelse som verklig systemeffekt uppstår. Det är just i arbetet med att skapa dessa förutsättningar som vi nu befinner oss, och som våra satsningar riktas mot. Under programmets första år har vi balanserat externa satsningar inriktade på att mobilisera och aktivera systemaktörer med att möjliggöra missionsorienterade arbetssätt, skapa en gemensam systemförståelse, bygga tillit samt utveckla lärandeprocesser i programkontoret. Fördelen med att själva arbeta missionsorienterat är att vi i stödet till projekten kan dela våra egna erfarenheter av vad som krävs för att lyckas med systeminnovation.

Systemeffekt uppstår sällan över en natt. Den byggs successivt, ofta genom många sammanflätade insatser snarare än enskilda genombrott, där tillit och relationer är avgörande framgångsfaktorer. Redan det faktum att vi som program finns som en neutral men aktiv möjliggörare för systemsyn och systeminnovation i mellanrummet lägger grundbultarna för en förflyttning.

Den här rapporten är ett försök att fånga hur SustainGovs avtryck börjar ta form. Både den effekt som kan mätas och det som ännu främst bara kan observeras och beskrivas. Rapporten gör inte anspråk på att visa hela bilden, men definitivt att visa rörelsen i riktning mot missionen.

Det är med den utgångspunkten som jag ser fram emot SustainGovs nästa fas, då vi ska fortsätta att fördjupa, förstärka och skala det som visat sig fungera. Samtidigt som vi är ödmjuka inför att verklig systemeffekt kräver uthållighet, lärande och kontinuerlig anpassning. Det är så förändring blir varaktig och systemisk.

Mariell Juhlin, Programchef

Sammanfattning

Att arbeta med komplexa samhällsutmaningar och systeminnovation över organisationsgränser kräver uthållighet, mod och tillit. Under programmets två första år har fokus därför varit på mobilisering genom att samla aktörer, bygga strukturer och skapa en gemensam riktning mot missionen.

Fyra fokusområden: *Komplexa vårdbehov*, *Inkluderande samhälle*, *Livsmedelsförsörjning* och *Framtidens samhällskontrakt*, har prioriterats för att stärka programmets förmåga att skapa systemeffekt. Hittills har fem insatser och 54 projekt finansierats med en total budget på 194 miljoner kronor. 155 unika aktörer från hela Sverige har medverkat, från offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle. Effekten ligger inte bara i antalet projekt och parter, utan i att kapacitet för förändring har byggts gemensamt över organisationsgränser.

Majoriteten av projekten är förberedelseprojekt i linje med mobiliseringsfasens syfte. De har främst utvecklat arbetssätt och verksamhetsmodeller inom den egna organisationen i offentlig sektor. Nästa steg är att stärka insatser som verkar mellan organisationer och är mer missionsinriktade. Det sker genom fler genomförandeprojekt och förändringsallianser i en årlig bred utlysning samt genom kompletterande missionsstrategiska insatser. Vi ser också att fler statliga myndigheter samt Regeringskansliet behöver involveras framöver, eftersom förutsättningarna för aktörer att agera till stor del formas på statlig nivå.

Programkontoret har under 2025 omorganiserats för att bättre möta programmets nästa fas. Den nya organisationen består av färre personer med mer tid och kompetens kopplad till de fyra fokusområdena. Genom arbetsgrupperna: *Riktning och påverkan*, *Lärande och uppskalning*, *Förmågor och förhållningssätt* samt *Forskning*, skapas bättre förutsättningar att följa portföljen nära, stödja initiativ och bidra till ny kunskap.

SustainGovs externa engagemang har breddats, både nationellt och internationellt. Samtidigt finns strukturella utmaningar som behöver hanteras, såsom ett begränsat mandat för programkontoret och finansieringsverktyg som ännu inte är helt anpassade till missionsorienterade arbetssätt. Dessa behov lyfts även i OECD:s analys av Impact Innovation. Det fortsatta arbetet behöver därför omfatta en vidareutveckling av samarbetet med finansiärerna, större tydlighet kring roller och mandat samt en fördjupad gemensam förståelse för programmet.

Under perioden 2026–2028 går programmet in i nästa fas, där fokus ligger på att utveckla ny kunskap, testa och etablera innovativ praxis med systemsyn som påverkar alla förvaltningsnivåer där långsiktig förändring krävs. Det innebär fler genomförandeprojekt och förändringsallianser, riktade kapacitetsinsatser samt fortsatt utveckling av strukturer för gemensamt lärande och uppskalning. På så sätt tar vi nästa steg mot missionen att reformera offentlig sektor så att den bättre främjar hälsa och välbefinnande för alla invånare.

1 Vår mission – varför vi finns

SustainGovs mission är att främja hälsa och välbefinnande för alla invånare. Vi reformerar offentlig sektor för att bättre möta komplexa samhällsutmaningar med systemsyn, samhandling och långsiktigt gemensamt ansvar.¹ Missionen är vår polstjärna; vi vet riktningen men inte alla stegen dit. Vi utforskar och lär med mod att testa, justera och skala det som fungerar. Den första fasen (2024–2025) har varit en mobiliseringsfas för att samla aktörer, skapa en gemensam berättelse, initiera en portfölj av kompletterande insatser och få till den breda samhandling som kommer att krävas för att nå missionen under den tioåriga programtiden.

"Vi ska se till att människor och företag får samma service och möjligheter att vara med i omställningen oavsett var i landet de finns eller bor."
Helene Hellmark Knutsson,
landshövding, styrelseordförande
och en av initiativtagarna till
SustainGov



1.1 Förändringsteorin är vår kompass

Vår förändringsteori adresserar *hur* och *varför* vi arbetar mot missionen. Den hjälper oss att förstå nuvarande strukturer och begränsningar², samtidigt som den öppnar upp för alternativa framtidsbilder som kan utmana etablerade antaganden och skapa förutsättningar för en reformerad offentlig sektor. En utgångspunkt är att missionen enbart kan realiseras genom en bred palett av insatser, som kombinerar praktiska experiment, kapacitetsbyggnad, lärande, kunskapsgenerering, policyförändringar och så vidare, där det centrala är att förändringen drivs av och med människor. För att en reformerad offentlig sektor ska bli verklighet behöver även underliggande normer,

¹ Med samhandling avses när flera självständiga aktörer koordinerar och integrerar sina insatser för att gemensamt agera och lösa problem som ingen kan hantera ensam (det vill säga något som är mer välutvecklat än samverkan). Med systemsyn menas att se problem och lösningar i relation till helheten och de beroenden som präglar ett komplext system.

² Till exempel brister i kunskapsöverföring och systemledarskap, låg kapacitet att identifiera och genomföra förändringar samt en kultur som inte främjar försök och innovation.

roller, övertygelser och mentala modeller förändras hos de individer som berörs, inklusive hos tjänstepersoner, politiker och allmänheten.

Förändringsteorin är levande materia som visar på kopplingarna mellan genomförandet av insatser och aktiviteter i programmet respektive programkontoret samt deras förväntade resultat och effekter på kort, medellång och lång sikt. Den utvecklas kontinuerligt utifrån det som vi lär oss.



SustainGov ska bidra till ett antal förflyttningar som handlar om att gå från att enbart göra saker rätt till att göra rätt saker. Följande förflyttningar bedöms som centrala för att uppnå SustainGavs mission:

- från reaktiv till proaktiv* – skifta fokus från att endast hantera problem när de uppstår till att förutse och förhindra dem, vilket möjliggör mer hållbar och effektiv användning av resurser.
- från att se individen som passiv mottagare till aktiv medskapare* – erkänna individer som aktiva medskapare i utvecklingen av lösningar för att uppnå mer hållbara och relevanta resultat.
- från process- och indikatorstyrd till effektfokuserad* – skifta fokus från att vara processtyrd och enbart mäta kortsiktiga resultat med enkla indikatorer till att bedöma långsiktiga effekter som verkligen bidrar till samhällsutveckling.
- från organisationsorienterad till individanpassad samhandling* – skapa gemensamma lösningar som utgår från individers behov, snarare än att vara bundna till fasta organisatoriska strukturer.



1.2 Våra fokusområden – prioritering av våra insatser

För att fokusera och skapa större genomslag för våra satsningar under den första programperioden (2024–2028) genomfördes under hösten 2024 en process där programkontorets parter formulerade fyra fokusområden som sedan beslutades av styrelsen (januari 2025). Dessa är:

1. **Systemövergripande samhandling vid komplexa vårdbehov.** Invånare med komplexa vårdbehov, som står för en stor del av vård- och omsorgskostnaderna, möts idag av fragmenterade system och bristande samordning. Detta skapar kvalitetsbrister, ineffektiv resursanvändning och ojämlikhet. För att möta framtidens behov krävs en förnyad och samhandlande offentlig sektor, där individens hälsa och långsiktiga välbefinnande står i centrum.
2. **Ett inkluderande samhälle för alla.** Idag finns grupper i samhället, som möter betydande hinder för att delta fullt ut i samhället. Strukturella problem, avsaknad av helhetsperspektiv och bristande samordning för att möta individens faktiska behov mellan offentliga aktörer förvärrar utanförskapet. För ett mer inkluderande samhälle krävs gemensamma insatser från offentlig sektor som adresserar grundläggande orsaker och stärker individers möjlighet till delaktighet och medskapande.
3. **Framtidssäkrad livsmedelsförsörjning för hälsa och välbefinnande.** Sverige står inför stora utmaningar med ett sårbart livsmedelssystem, samtidigt som klimatförändringar och ohälsosamma kostvanor påverkar både miljön och folkhälsan. En framtidssäkrad livsmedelsförsörjning kräver långsiktiga lösningar som stärker beredskapen, minskar miljöpåverkan och säkerställer tillgången på näringsrik och prisvärd mat för alla. Offentlig sektor har en nyckelroll i omställningen, men arbetet försvåras av fragmenterad styrning och komplexa målkonflikter.

4. **Framtidens samhällskontrakt – förnyad relation mellan invånare och offentlig sektor.** För att hantera ökande krav och komplexitet behöver offentlig sektor omdefiniera sin roll och skapa starkare band till invånare, näringsliv och civilsamhälle. Ett förnyat samhällskontrakt bygger på aktiv samhandling, där alla aktörer bidrar till gemensamma lösningar och en hållbar utveckling. Genom att stärka tilliten och utforma behovsdrivna tjänster kan vi säkerställa en offentlig sektor som är effektiv, inkluderande och rustad för komplexa utmaningar.



De tre första fokusområdena har en tydlig koppling till sakområden där systeminnovation krävs för att uppnå varaktiga samhällsförbättringar inom vård, inkludering och livsmedelsförsörjning. Det fjärde fokusområdet har en mer övergripande karaktär och berör den offentliga sektorns förnyelse i stort, det vill säga SustainGovs kärna. Tillsammans formar de en helhetsinriktning som stärker den offentliga sektorns förmåga att möta samhällsutmaningar och bidra till hälsa och välmående för alla invånare tillsammans med andra, inte minst invånarna själva.

1.3 Från mobilisering till lärande och systemeffekt

Förändringsteorin visar att SustainGov behöver gå från bred mobilisering till mer riktade insatser som leder till lärande, kulturförändring och systemeffekter. Under 2024–2025 har programkontoret lagt grunden för detta genom att etablera gemensamma arbetssätt, utveckla strukturer för lärande och forma de första externt riktade insatserna. I dessa satsningar har utgångspunkten varit att möta behovsägare där de befinner sig och skapa förutsättningar för att påbörja reformarbetet med systemsyn.

Den största satsningen, en bred återkommande utlysning³, resulterade under 2025 i 77 ansökningar varav 30 beviljades, däribland en förändringsallians. Det markerade starten på en ny fas för programmet. Projekten i portföljen utgör ett viktigt nav och en testbädd i förverkligandet av missionen, där programkontoret stöttar, följer, synliggör och sprider lärdomar samt kompletterar med fler öppna och strategiska insatser när behov uppstår.

1.3.1 Organisatoriska principer och arbetssätt

SustainGov är unikt genom att offentlig sektor själv samfinansierar och driver arbetet mot missionen. Programkontoret bemannas av sjutton parter⁴ från alla förvaltningsnivåer, vilket ger bred systemförståelse och ett starkt ägarskap. Som ett missionsorienterat forsknings- och innovationsprogram omsätter SustainGov teori och evidens i praktiken, vilket stärker legitimiteten och engagemanget hos aktörerna.

För att möjliggöra detta har programkontoret utvecklat arbetssätt och en organisering anpassad till programmets mål och utvecklingsfas. Fyra byggstenar har varit särskilt viktiga:

- **Gemensam målbild – missionen**
En delad förståelse av missionen, förändringsteorin och milstolparna som styr prioriteringar och samordning.
- **Kompletterande kompetenser**
Ett brett spektrum av erfarenheter och perspektiv som gör det möjligt att tänka och agera systemiskt.
- **Lärande och tillgång till information**
Öppen delning av insikter och idéer, med stöd av en säker digital miljö och en plattform för löpande och behovsanpassad dialog.
- **Tillit och ömsesidig respekt**
En kultur där vi vågar testa nytt, utmana varandra och lära av både framgångar och misstag.

Arbetssätten har utvecklats i takt med programmets mognad och tillämpas även i stödet till projekten, med utgångspunkt i att de är en del av SustainGov-familjen.

1.3.2 En organisation anpassad för framtiden

Programkontoret bestod initialt av 16 organisationer och 78 personer (52 kvinnor och 28 män) från kommuner, regioner, myndigheter, lärosäten och företag. Genom att förena dessa perspektiv har vi byggt en gemensam förståelse för systemets behov och förutsättningar för förändring.

³ De huvudsakliga stödnivåerna är förberedelseprojekt, genomförandeprojekt och förändringsallianser.

Förberedelseprojekt handlar om att ge behovsägare och systemaktörer möjlighet att tillsammans med målgruppen få syn på och kartlägga omfattningen av systemproblematik inom fokusområdena medan vi i genomförandeprojekt ger möjlighet att testa nya sätt att organisera, leda och styra arbetet med systemsyn. Förändringsallianser är en flaggskeppssatsning som syftar till att permanenta bred samhandling kring lösningar på systemproblematik mellan alla förvaltningsnivåer.

⁴ Mittuniversitetet, Länsstyrelsen i Västerbotten, SVA, DIGG, Sundsvalls kommun, Tomelilla kommun, SKR, Norrbottens kommuner, Region Jämtland Härjedalen, SLU, Handelshögskolan i Stockholm, Förvaltningsakademin Södertörn, Samhällsnytta Karlstads Universitet, Skellefteå Science City, Bron Innovation, Stiftelsen Compare (fr.o.m. 2025), och Västra Götalandsregionen (fr.o.m. 2026). Region Västernorrland lämnade under 2025 programkontoret.

Som en del av vårt kontinuerliga lärande genomfördes under våren 2025 en översyn av programkontorets organisering. Den nya strukturen, i drift sedan den 1 september, omfattar 44 personer (24 kvinnor och 20 män) med en balanserad kompetenssammansättning kopplad till de fyra fokusområdena och annan relevant expertis.

Vi har från start utgått från att aktörskonstellationen behöver kunna förändras över tid. I samband med organisationsförändringen tillkom därför Stiftelsen Compare för att stärka kompetensen inom innovationsledning och upphandling, samtidigt som Region Västernorrland ersattes av Västra Götalandsregionen⁵ för att bredda den geografiska spridningen och stärka kompetensen inom hälso- och sjukvården.



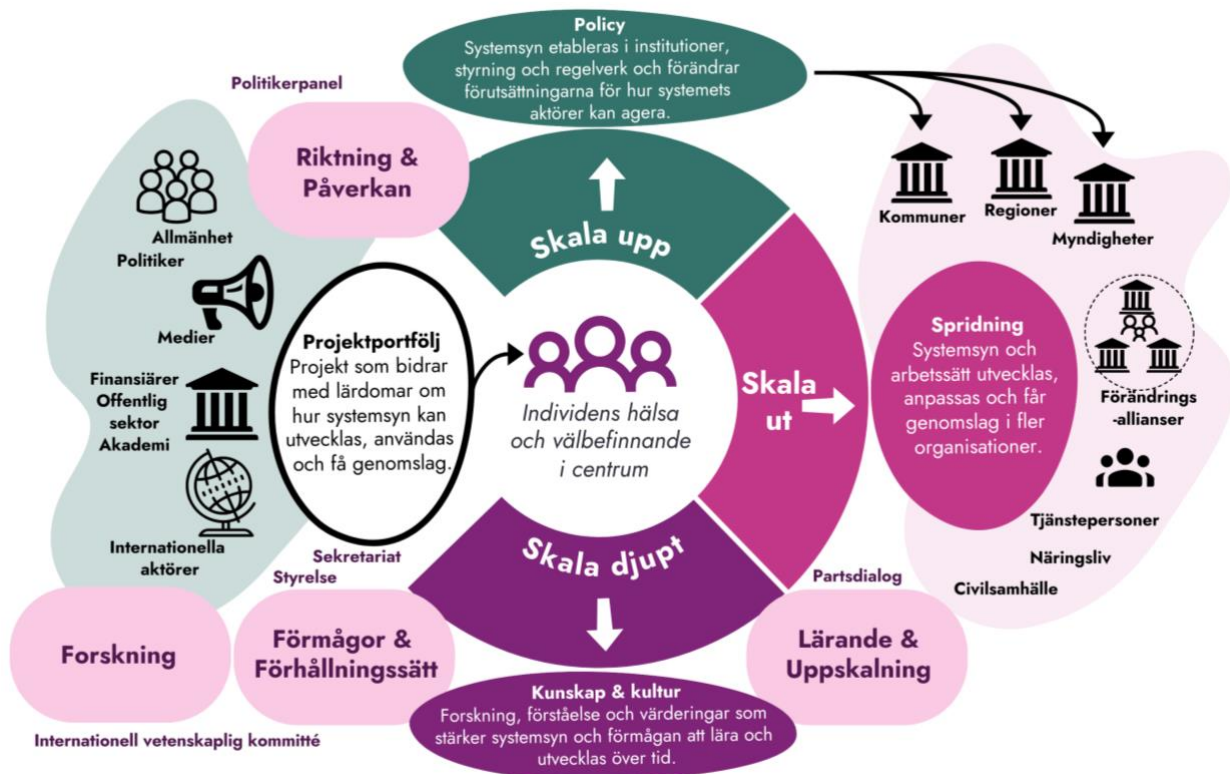
"För mig handlar SustainGov om att tillsammans ta ansvar för helheten i välfärdssystemet. Genom ett gemensamt systemperspektiv, med digitalisering som grund, kan vi lära snabbare, anpassa oss och utveckla lösningar som faktiskt fungerar. SustainGov samlar olika kompetenser för att tillsammans driva den omställningen." Anna Eriksson, GD DIGGI och styrelseledamot i SustainGov

Arbetsgrupper

För att genomföra missionen behövs en organisering av programkontoret som skapar goda förutsättningar att bidra till förändring i offentlig sektor. Det innebär en struktur som kan:

- *Skala på djupet:* Kunskap, förståelse och värderingar fördjupas och formar förhållningssätt som bygger en gemensam systemsyn. När dessa synsätt får fäste förändras normer och arbetssätt så att förändringsarbetet kan fortsätta och fördjupas över tid.
- *Skala upp:* Etablera systemsyn i institutioner, styrning och regelverk och ändra förutsättningar för hur systemets aktörer kan agera. Genom att integrera nya arbetssätt och lösningar i policy och styrning skapas strukturella förutsättningar för långsiktig systemförändring.
- *Skala ut:* Arbetssätt och systemsyn sprids och anpassas så att de får genomslag i fler organisationer inom offentlig sektor. När metoder och lärdomar tas vidare till nya sammanhang kan fler aktörer bidra till förändring.

⁵ I januari 2026 anslöt Västra Götalandsregionen som part i SustainGov.



Detta har inneburit att det nya programkontorets organisering, förutom ett sekretariat, består av fyra arbetsgrupper: *Riktning och påverkan*, *Lärande och uppskalning*, *Förståelse och förhållningssätt* samt *Forskning*.

Riktning och påverkan. Driver SustainGovs externa och reforminriktade arbete för att stärka systemledarskap och påverka framtidens offentliga sektor (fokus: skala upp).

Lärande och uppskalning. Möjliggör gemensamt lärande, förändringsledarskap och uppskalning av systemrelevanta idéer inom programmets portfölj (fokus: skala ut).

Förståelse och förhållningssätt. Utvecklar praktiska metoder, verktyg och ramverk som stärker aktörers kapacitet för systemomställning (fokus: skala djupt).

Forskning. Säkerställer vetenskaplig förankring och utvecklar ny kunskap som stödjer offentlig sektors reformering på samtliga områden.

En ledningsgrupp har etablerats där gruppledarna, programcheferna och kommunikationen ingår.

Fokusområdesstrategier, internationell vetenskaplig kommitté, styrelse, politikerpanel och partsdialog

Fyra fokusområdesstrategier har utsetts för att stärka systemförståelsen inom respektive fokusområde och koppla samman dessa med arbetet i programkontorets olika grupper. Syftet är att påskynda gemensamt lärande och upprätthålla helhetsperspektiv mellan de olika arbetsgrupperna.

Ett forum för partsdialog har etablerats för strategiska frågor, och programmets styrelse (med beslutsfattare från både parter, näringsliv och civilsamhälle) utgör det högsta beslutande organet. Därutöver ger en internationell vetenskaplig kommitté oberoende expertstöd och återkommande rundabordssamtal med en politikerpanel bidrar till engagemang och ökat fokus på behovet av systeminnovation.

Roller och mandat regleras i programkontorets arbetsordning, och inför varje år tas en verksamhetsplan fram. Deltagare i programmets olika grupperingar framgår av bilagan.

1.4 Omvärlden vi verkar i

SustainGov verkar i en miljö där svensk offentlig sektor präglas av transparens men också av stuprör och regelstyrning. För att möta komplexa systemutmaningar har vi mycket att lära av länder som kommit längre i att arbeta med systemsyn, samtidigt som internationella samarbeten stärker vårt eget utvecklingsarbete.

Missions- och systemansatser växer internationellt, men många är top-down och svåra att överföra till svenska förhållanden. SustainGavs bidrag är därför en svensk modell som kombinerar bottom-up-lärande från lokala praktiker med nationella och internationella policy- och kapacitetsinsatser. Genom exempelvis en gemensam workshop i Bryssel tillsammans med Systems Innovation Networks och EU-kommissionens Joint Research Centre har vi visat värdet av praktikorienterad systeminnovation på EU-nivå. Internationella perspektiv tillförs även genom vårt vetenskapliga råd och erfarenheter från länder som Nederländerna och Australien.

I februari 2026 beslutade styrelsen om en internationaliseringsstrategi för att stärka SustainGavs roll som global aktör och positionera Sverige som en förebild för systeminnovation i offentlig sektor.

1.5 Så arbetar vi med jämställdhet och jämlikhet

Vi integrerar perspektiven jämställdhet och jämlikhet i utlysningar, uppföljning och intern organisering. I den nya organisationen säkerställs en medveten fördelning av roller och ansvar, och i portföljarbetet analyseras maktfrågor och utvecklingen kopplad till lika villkor. Ett av programmets fokusområden, *Ett inkluderande samhälle*, är särskilt betydelsefullt för detta arbete.

En analys som finansiärerna genomförde under hösten 2025 visade att SustainGov var det enda Impact Innovation-programmet med projekt som uttryckligen adresserade jämställdhet och jämlikhet.

I de beviljade projekten är 70 procent av projektledarna kvinnor. Beviljandegraden är densamma oavsett kön på projektledaren, vilket tyder på att bedömningen inte präglats av könsmässig partiskhet. Den höga andelen kvinnliga projektledare speglar samtidigt den könsfördelning som är typisk för offentlig sektor.⁶

⁶ Jämställdhetsmyndigheten (2025). *Jämställdheten i Sverige – Lägesbild över de jämställdhetspolitiska målen 2025*. Rapport 2025:15

Programmet i siffror

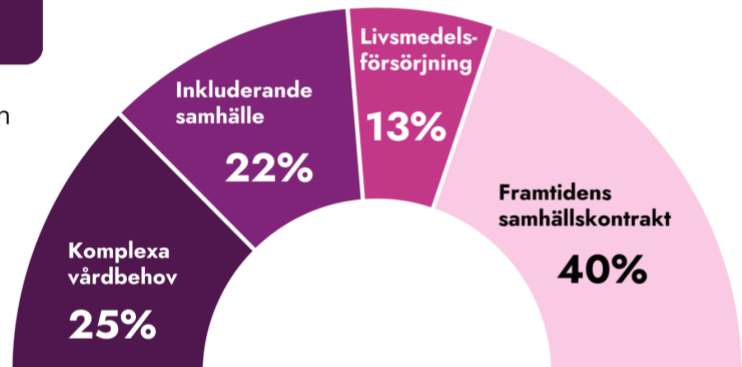
Budget, aktörer och projektens karaktär

2024–2025

Budget per fokusområde

Av alla 54 beviljade projekt i insatsportföljen är total budget på 194 miljoner kronor fördelad på fyra fokusområden:

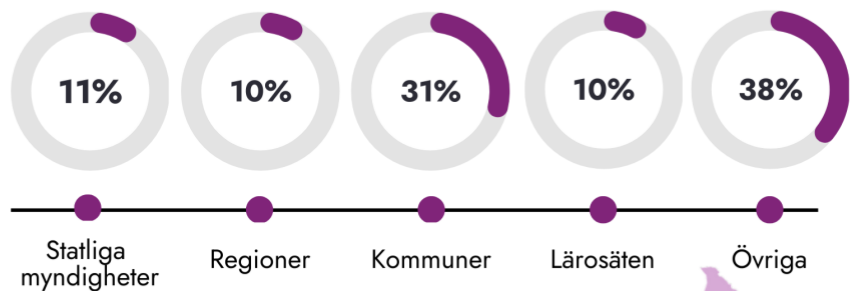
- Komplexa vårdbehov 49 mnkr
- Inkluderande samhälle 43 mnkr
- Livsmedelsförsörjning 25 mnkr
- Framtidens samhällskontrakt 76 mnkr



Aktörer

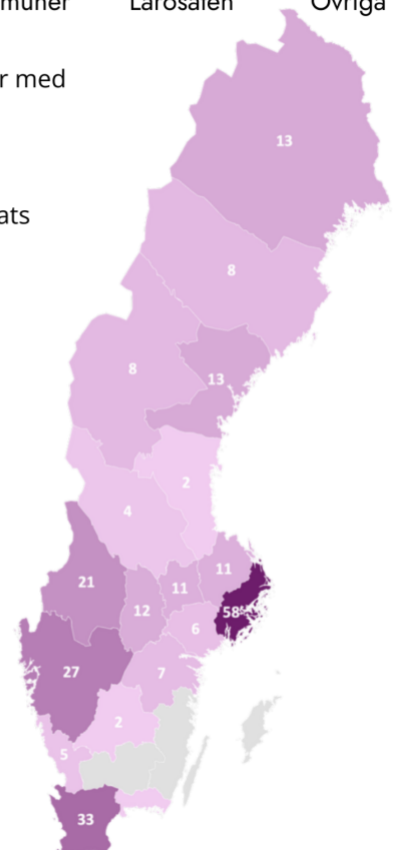
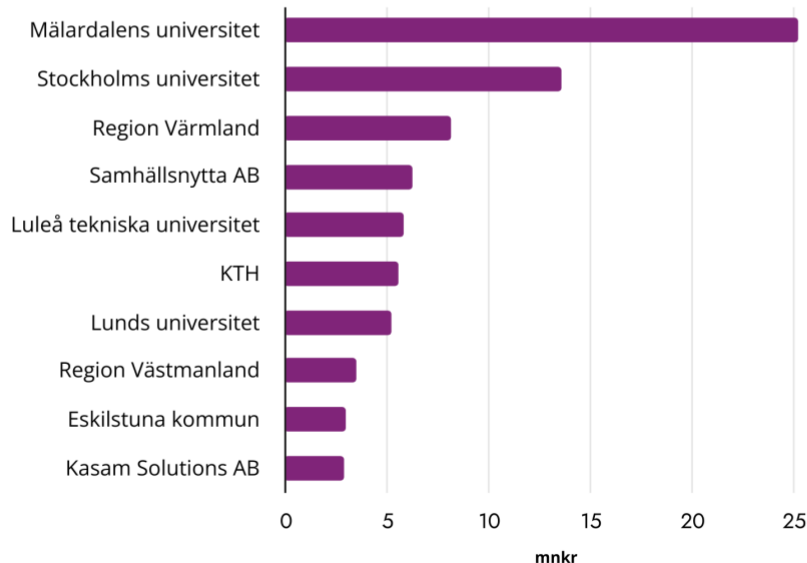
231 olika aktörer över hela Sverige sökte medel i 131 ansökningar. 54 projekt beviljades med 155 medverkande organisationer:

- 17 statliga myndigheter
- 15 regioner
- 49 kommuner
- 15 lärosäten
- 59 övriga (företag, ideella org. mm)



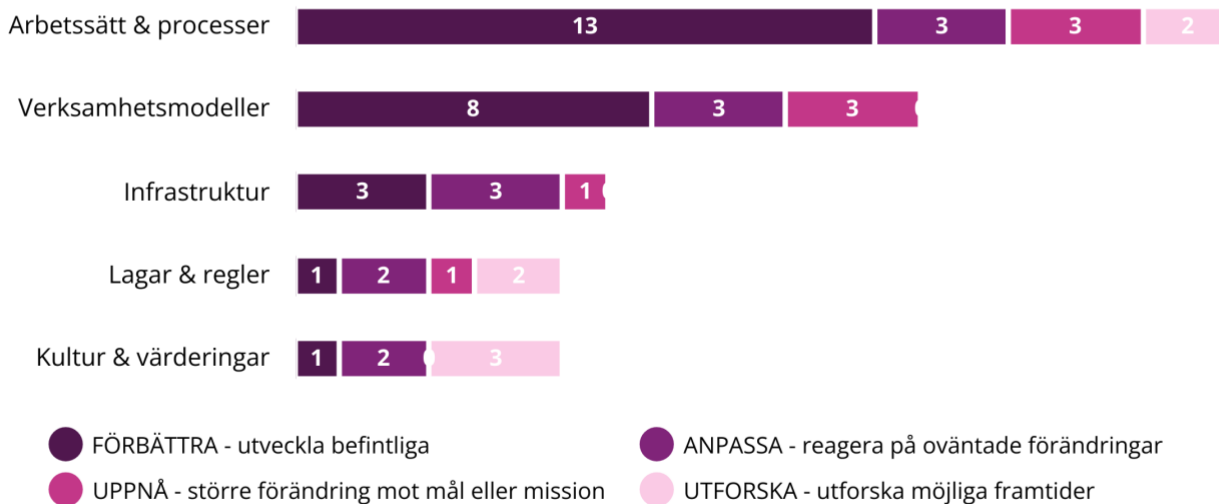
Totalt deltar 250 aktörer i de beviljade projekten (vissa organisationer är med i fler än ett projekt). Dessa organisationer återfinns över i princip hela Sverige.

De tio största bidragsmottagarna domineras av de lärosäten som beviljats medel för forskarskolan.

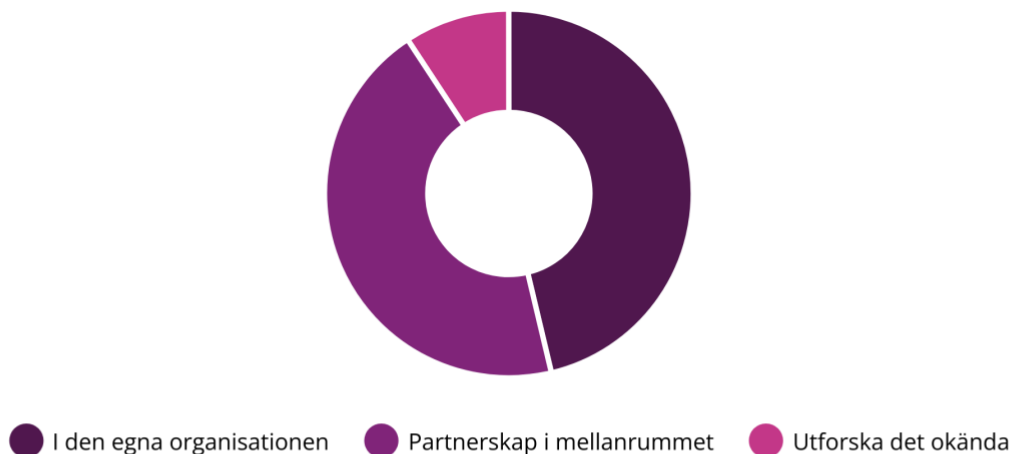


Projektens karaktär

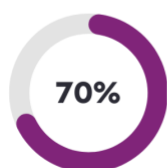
Alla beviljade projekt analyserad utifrån fem systemdimensioner (Vinnova) kombinerat med OPSI:s innovationsfasetter (OECD). Projekten har kategoriserats utifrån deras primära inriktning. Systemdimensionerna är anpassade för offentlig sektor och handlar om vad i systemet som behöver förändras. Innovationsfasetterna beskriver på vilket sätt förändringen angrips, från att utveckla befintliga arbetssätt till att utforska möjliga framtider.



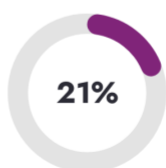
Nedan visas alla projekt utifrån zonmodellen (Future by Lund). Där speglas var projektens huvudsakliga fokus ligger utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Om det framförallt är för att utveckla den egna organisationen, partnerskap i mellanrummet eller att utforska det okända.



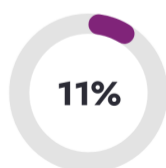
Kombinerar alla tre modellerna framgår det att merparten av de beviljade projekten, där majoriteten är förberedelseprojekt, har en tonvikt av att utveckla befintliga arbetssätt, processer och verksamhetsmodeller inom den egna organisationen.



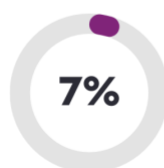
Andel kvinnor som projektledare



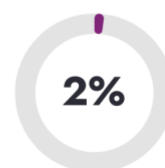
Andel medverkande ideella organisationer



Andel medverkande privata företag



Andel medverkande kommuner med <15 000 invånare



Andel medverkande kommuner som är glesa landsbygdskommuner

2 Programmets verksamhet

Systemförändring möjliggörs av och med människor, där relationer och tillit utgör ett osynligt men fundamentalt kitt. Under programmets två första år har SustainGov befunnit sig i en mobiliseringsfas där vi aktivt byggt relationer med utvecklingsorienterade individer som arbetar i och med offentlig sektor. Målet är att skapa en rörelse för en reformerad offentlig sektor som bättre främjar hälsa och välmående för alla invånare.

Genom de insatser som har initierats inom ramen för SustainGov har vi bidragit till att skapa gränsöverskridande gemenskaper, ökat medvetenheten om komplexa systemutmaningar och lagt viktiga pusselbitar till sektorns kapacitets- och kunskapsuppbyggnad. Vi har också visat vägar framåt för nya, behovsorienterade arbetssätt och former för samhandling med systemsyn.



"Genom SustainGov och HelhetsEnkelt har vi fått nya perspektiv på hur vår verksamhet hänger ihop med andra myndigheter och aktörer. Det har hjälpt oss att se helheten, lära av andras utvecklingsarbete och förstå vad som krävs för verklig förenkling. Det är avgörande för att vi ska lyckas med vårt uppdrag, nu och i framtiden."
Anna Olofsson, GD Jordbruksverket

2.1 Mobilisering för förändring

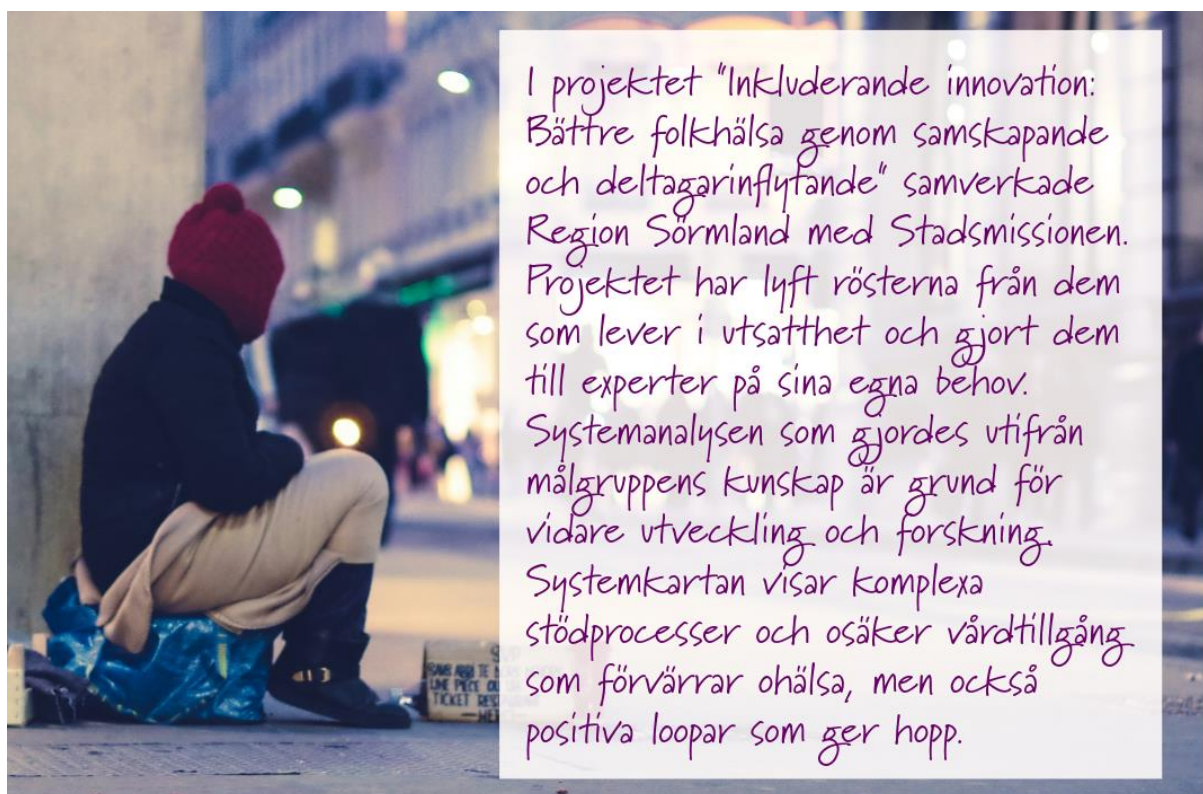
Vid programmets kick-off i slutet av april 2024 samlades representanter för programmets alla parter och det blev startskottet för programkontorets arbete. En central del av det initiala arbetet har varit att engagera aktörer som vill bidra till reformeringen av offentlig sektor. Det arbetet påbörjades redan under ansökningsfasen och fortsätter löpande genom både uppsökande aktiviteter och närvaro på etablerade arenor. Vissa organisationer har blivit programparter, medan andra har mobiliserats för att delta i aktiviteter och söka medel i våra utlysningar. Dessa insatser har stärkt kännedomen om SustainGov och ökat intresset för missionen.

2.2 Insatser som bidrar till systemsyn

Under 2024 och 2025 har SustainGov genomfört fem insatser som resulterat i totalt 54 beviljade projekt. De gemensamma målsättningarna med satsningarna har, i linje med vår förändringsteori, varit att öka medvetenheten om systemutmaningar, generera ny kunskap med systemsyn, lägga grunden för gränsöverskridande gemenskaper och påbörja förflyttningen mot en ny roll för offentlig sektor.

Lärande har stått i fokus för allt arbete kopplat till vår projektportfölj. Det har handlat om att skapa möjligheter för projektparter att lära av varandra, låta andra aktörer ta del av projektens erfarenheter men också om att själva dra lärdomar för utvecklingen av insatser. Det innebär att vi löpande har analyserat och justerat metoder för att engagera behovsägare, formulera behoven inför utlysningar, stötta finansierade projekt och ge bedömare av insatser förutsättningar att förstå vad vi eftersträvar.

Vi har kombinerat missionsorienterade strategiska projekt med breda utlysningar inom de fyra fokusområdena. Genom de breda utlysningarna har vi nått en mångfald av aktörer inom offentlig sektor och civilsamhället. Nedan beskrivs dessa närmare.



5 INSATSER 54 beviljade projekt



1

Systemdesign

- **SYSTEMDESIGN** för minskad upplevd regelbörda för lantbrukare
- **HelhetsEnkelt**
Förberedelseprojekt 18 mån start oktober 2024
- Koord: KaU Samhällsnytta AB
Parter: SVA Livsmedelsverket Jordbruksverket Tillväxtverket Länsstyrelserna i Jämtland Värmland & Skåne Handelshögskolan i Sthlm LR Växa Sverige enskilda lantbrukare & KSLA
- Budget 10 mnkr & bidrag 7 mnkr



2

Kapacitetsbyggnad

- **KAPACITETSBYGGNAD FÖR SYSTEMTRANSFORMATION**
Kartläggning och analys av offentlig sektors förmåga att hantera och leda systemtransformation
- **FÖRSTUDIE**
Del 1: Kartläggning av behov och befintliga kapacitetsbyggande insatser
Del 2: Analys och rekommendationer
Start december 2024
12 månader
Budget 1.9 mnkr bidrag 1.7 mnkr
- **SLUTKONFERENS**
24 november + rapport
Koord: Handelshögskolan



3

Främja & förebygga

- **SAMVERKAN FÖR FÖREBYGGANDE OCH FRÄMJANDE INSATSER FÖR HÄLSA & VÄLBEFINNANDE**
Identifiera främjande eller förebyggande insatser som bidrar till en beständig omställning och mer proaktiva insatser
- **FÖRBEREDELSEPROJEKT**
kopplat till nya socialtjänstlagen
- 48 ansökningar
- 21 beviljade projekt
12 mnkr budget & 10 mnkr bidrag



4

Forskarskola

- **FORSKARSKOLA FÖR FRAMTIDENS OFFENTLIGA SEKTOR** Kombinera offentlig sektors behov av kunskap och välgrundade beslutsunderlag med akademins förmåga att utmana och ifrågasätta
- **FOFOS** Transdisciplinär, innovativ forskarskola som fungerar som en nationell kunskapsnod för utveckling av handlingsorienterad kunskap för transformation av offentlig sektor
- Koord: Mälardalens universitet
Parter: KTH LTU GU SU LU
60 mnkr budget & 52 mnkr bidrag



5

Årlig bred utlysning

- **FÖR EN REFORMERAD OFFENTLIG SEKTOR** Projekt inom alla fokusområden
- **Förberedelseprojekt** 500 tkr 6 mån
Genomförandeprojekt 4 mnkr 2 år
Förändringsallians 10 mnkr 3 år
- **77 ANSÖKNINGAR** 30 beviljade
- **FÖRÄNDRINGSALLIANS**
1 inom komplex vård.
Koord: Region Värmland
- **GENOMFÖRANDEPROJEKT**
14 projekt
- **FÖRBEREDELSEPROJEKT**
15 projekt
- **BUDGET & BIDRAG**
totalt 110 mnkr & 67 mnkr bidrag

54 projekt som
beviljats inom
ramen för fem
insatser under
2024-2025

Total budget:
194 mnkr
Bidrag från
SustainGov:
138 mnkr

SustainGov
impact innovation

2.2.1 HelhetsEnkelt som strategiskt projekt

För SustainGov var det viktigt att tidigt visa att det går att arbeta med systemsyn i offentlig sektor och uppnå en hälsosam systemförflyttning. Vi valde därför att angripa ett långvarigt komplext problem genom att testa en metodik med målsättningen att den senare ska kunna användas även i andra sammanhang.

Det strategiska projektet *HelhetsEnkelt – Systemdesign för minskad upplevd regelbörda för lantbrukare*, sattes tidigt som en testarena för förvaltningsövergripande samarbete kring en komplex utmaning med direkt relevans för hälsa och välbefinnande.

Projektet leds av Samhällsnytta AB vid Karlstads universitet tillsammans med en bred aktörskonstellation⁷ och tar sig an en av de mest långlivade och svårhanterade utmaningarna inom svensk förvaltning: lantbrukets regel- och kontrollsystem. Genom att samla systemaktörer, inklusive lantbrukarna själva, med målgruppens hälsa och välmående i fokus är målsättningen att genom nya metoder minska lantbrukares upplevda regelbörda och skapa ett mer samordnat, begripligt och förutsebart system.



Reglering och tillsyn av lantbruket har länge präglats av komplexitet, dubbla kontroller och otydligt ansvar mellan offentliga och privata aktörer. Det har lett till osäkerhet, misstro och onödig administration, men också till att systemet tappat sin egen förmåga till lärande. *HelhetsEnkelt* adresserar detta genom att samla hela ekosystemet: lantbrukare, myndigheter, kommuner, regioner, akademi, bransch- och certifieringsorgan. För första gången möts ledningar, handläggare, kontrollanter, policyutvecklare och inte minst lantbrukarna själva på gemensamma arenor för att förstå systemet som helhet.

Genom en serie workshoppar utifrån fyra perspektiv – lantbruk, kontroll, kontrollstrategi och regelutformning – har projektet synliggjort överlapp, friktioner och målkonflikter som i sin tur skapat förutsättningar för gemensamma syn- och arbetssätt utifrån

⁷ I projektet deltar även Statens Veterinärmedicinska Anstalt, Livsmedelsverket, Jordbruksverket, Tillväxtverket, Länsstyrelsen Jämtland, Länsstyrelsen Värmland, Länsstyrelsen Skåne, Handelshögskolan i Stockholm, Lantbrukarnas Riksförbund, Växa Sverige, enskilda lantbrukare och Kungliga Skogs- och lantbruksakademin.

systemsyn, med en vertikal koppling mellan förvaltningsnivåer. Arbetet har redan lett till påtagliga systemeffekter: nya samverkansformer, ökad acceptans för designorienterade metoder och etableringen av ett generaldirektörsforum för gemensamt systemledarskap.

Arbetet fortsätter nu i flera parallella spår. Två av dem fokuserar särskilt på att utveckla kontrollsystemets struktur respektive konsekvensutredningarnas roll i regelprocessen. I båda spåren kombineras kartläggning med gemensamt utforskande för att utveckla nya arbetssätt med systemsyn som ska testas i praktiken. Generaldirektörerna spelar en aktiv roll i att undanröja hinder och skapa handlingsutrymme för systemförflyttning.

Som programkontor ser vi *HelhetsEnkelt* som ett genombrottsprojekt, som inspirerat till våra förändringsallianser. *HelhetsEnkelt* visar att det går att skapa en ny form av förändringskapacitet i offentlig sektor, där design, systemförståelse och ledarskap förenas. Projektet har inte bara rört om i ett trögrörligt system utan även skapat en modell som kan tillämpas i andra delar av SustainGovs projektportfölj.

2.2.2 Nya socialtjänstlagen: Samverkan för främjande och förebyggande insatser

Mot bakgrund av att den nya socialtjänstlagen skulle träda i kraft den 1 juli 2025 initierade vi redan under 2024 en bred utlysning med fokus på främjande och förebyggande insatser. Syftet var att ge offentliga aktörer en möjlighet att analysera systemutmaningar och skapa lösningar som gör offentlig sektor mer proaktiv. Att gå från *reaktiv* till *proaktiv* är en av fyra centrala delar i vår förändringsteori för framtidens offentliga sektor.



Totalt beviljades 21 förberedelseprojekt som startade i januari 2025 och avslutades under hösten. Projekten har bidragit med fördjupade analyser av systemproblematik, synliggjort vilka hinder och möjligheter som finns och pekat ut möjliga riktningar för fortsatt utveckling. Tillsammans ger resultaten en tydligare bild av vilka systemeffekter som kan uppnås och vilka steg som behöver tas vidare.

Programkontoret tog tidigt initiativ till en gemensam lärprocess med både digitala och fysiska inslag som stärkt samarbete, kunskapsutbyte och öppenhet mellan projekten.

Några exempel på aktiviteter i

lärprocessen var: fysisk

uppstartskonferens, digital bokcirkel

om *Systemsyn i praktiken*⁸, digitala

pulsträffar för nätverkande och

erfarenhetsutbyte, digital

halvtidsavstämning och

avslutningskonferens.

Lärprocessen har skapat tydligt mervärde för både projekten och programmet.

Programkontoret har parallellt genomfört enkäter om både projektresultat och

upplevelsen av det stöd som erbjudits. I

uppföljningen hösten 2025 uppgav 19 av 20 projektledare att stödet från

programkontoret bidragit till och förstärkt deras resultat. Fokus på systemsyn har dessutom öppnat upp för mer utforskande arbetssätt och bredare perspektiv.



"Kunskap och fokus på systemsyn har bidragit till öppna och utforskande processer, vilket lett till breda perspektiv i projektet." Enkät svar från projektledare

2.2.3 Kapacitetsbyggnad för systemtransformation

För att nå missionen behövs en offentlig sektor med kapacitet att leda och genomföra systeminnovation. Trots många initiativ har en samlad bild över sektorns styrkor, hinder och möjligheter saknats. Därför finansierade programmet 2025 en förstudie om kapacitetsbyggnad, genomförd av Handelshögskolan i Stockholm och Mittuniversitetet.

Studien kartlade befintliga kapacitetsbyggande insatser, identifierade flaskhalsar och utvecklade indikatorer och verktyg för att bedöma kvalitet, kostnadseffektivitet och innovationspotential. Arbetet omfattade 39 intervjuer, kvantitativa analyser av upphandlingsdata, litteraturstudier, workshoppar och två rundabordssamtal med över 60 deltagare från offentlig sektor, akademi, civilsamhälle och näringsliv.

Resultaten som publicerats i en rapport⁹ visar en stark vilja till förnyelse men låg faktisk kapacitet, särskilt vad gäller ledarskap, gemensamma lärplattformar och långsiktig styrning. Upphandling framträder som en central flaskhals då den sällan används strategiskt för innovation och samverkan.

I rapporten presenteras även ett ramverk för att bedöma insatser utifrån

genomförbarhet (tid, kostnad, resurser) och värdeskapande (samhällsnytta, resiliens).

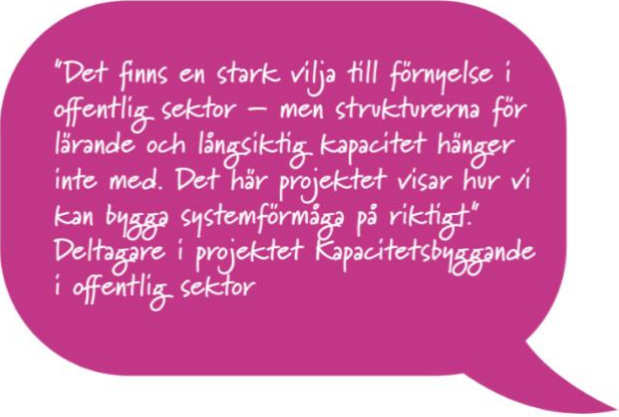
Ramverket konkretiserar mått för kvalitet, kostnadseffektivitet och innovationspotential och ger en grund för framtida satsningar.

⁸ Wittberg, Lennart & Alexius, Susanna (2024). *Systemsyn i praktiken*. Whip Media.

⁹ www.sustainingov.se/kapacitetsbyggande

Projektet visar också hur kapacitetsbyggande, det vill säga förmågan att leda, lära och samverka över systemgränser, kan bli ett strategiskt verktyg för att stärka innovationskraft, tillit och motståndskraft i offentlig sektor.

Förstudien identifierade sammanlagt 30 förslag på kapacitetshöjande insatser varav en tredjedel ansågs prioriterade för sin genomförbarhet och potential att stärka offentlig sektors framtida kapacitetsutveckling. Dessa förslag utgör kvalitativa medskick till programkontorets kommande insatser.



"Det finns en stark vilja till förnyelse i offentlig sektor – men strukturerna för lärande och långsiktig kapacitet hänger inte med. Det här projektet visar hur vi kan bygga systemförmåga på riktigt." Deltagare i projektet Kapacitetsbyggande i offentlig sektor

2.2.4 Forskarskola för framtidens offentliga sektor

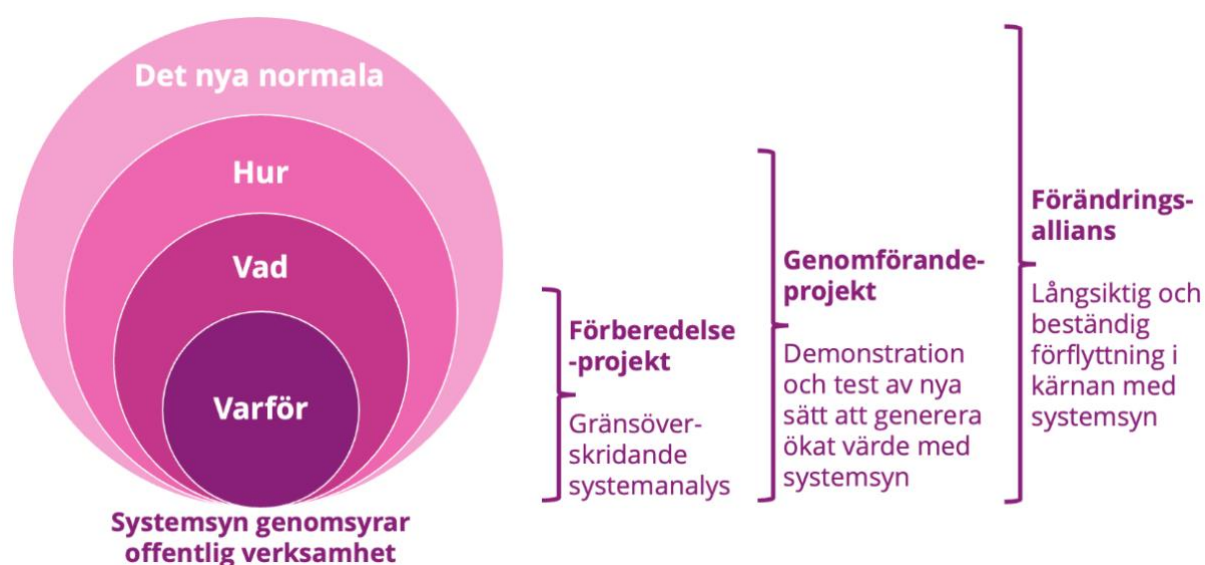
För att långsiktigt stärka kunskap och kompetens inom offentlig sektor har programmet under 2025 lyst ut och initierat etableringen av en forskarskola. Syftet är att möta komplexa samhällsutmaningar genom att kombinera offentlig sektors behov av välgrundade beslutsunderlag med akademins förmåga att analysera, ifrågasätta och utveckla etablerade perspektiv. På så sätt skapas förutsättningar för missionsdriven kunskapsutveckling som både är relevant och robust.

Forskarskolan ska bidra till att omvärdera och utveckla dagens arbetssätt inom offentlig sektor, samtidigt som akademien ges möjlighet att pröva nya angreppssätt. Det beviljade projektet *Forskarskola för framtidens offentliga sektor (FOFOS)* startade hösten 2025 och omfattar tio doktorandprojekt knutna till SustainGovs fyra fokusområden. FOFOS leds av Mälardalens universitet, i samarbete med KTH, Stockholms universitet, Lunds universitet, Luleå tekniska universitet och Göteborgs universitet, tillsammans med ett flertal offentliga aktörer. Den strategiska samverkan mellan akademi och behovsägare ska säkerställa att forskarskolan skapar kunskap som är både praktiskt användbar och vetenskapligt relevant. Arbetet sker även i samverkan över hela landet och i nära dialog med forskargruppen inom programkontoret.

2.2.5 Bred utlysning för en reformerad offentlig sektor

För att stärka offentlig sektors förmåga att hantera komplexa samhällsutmaningar genomförde programmet under 2025 en bred öppen utlysning av förberedelseprojekt, genomförandeprojekt och förändringsallianser inom SustainGovs fyra fokusområden. Projekten sträcker sig från analys och experimenterande till implementering och spridning av arbetssätt och lösningar, där olika aktörer samhandlar för att gemensamt utveckla nya arbetssätt med systemsyn samt förändra de övergripande förutsättningarna för systemets aktörer.

De olika projekttyperna kan illustreras genom nedanstående bild där förändringsallianserna är SustainGovs flaggskepp.



Förberedelseprojekten förväntas mobilisera aktörer, skapa samsyn kring systemproblematik och höja kunskapen om systemets förutsättningar. Genomförandeprojekten ska utveckla, testa och vidareutveckla nya sätt att organisera, finansiera, styra och arbeta inom offentlig sektor med systemsyn.

Förändringsallianserna ska etablera och sprida nya lösningar och arbetssätt som långsiktigt förändrar styrning, organisering, arbetssätt och kultur i praktiken på alla förvaltningsnivåer.¹⁰ Genom att samla aktörer med rådighet över centrala ramförutsättningar kan allianserna skapa de systemförändrande villkor som krävs för att även andra aktörer ska kunna agera. På så sätt läggs grunden för en bredare spridning och praktisk användning av lösningar som kan skalas i takt med att fler aktörer får möjlighet att bidra. Förändringsallianserna ska verka och utvecklas över en längre tid, vilket innebär att uppföljande utlysningar kan bli aktuella inom ramen för SustainGovs tioåriga programperiod.

Av 77 inkomna ansökningar beviljades 30 projekt med en total budget på 110 miljoner kronor, varav SustainGovs finansiering uppgår till 66 miljoner kronor. Utlysningen visar programmets fokus på systeminnovation och hur samarbete över organisations- och förvaltningsgränser kan skapa bättre förutsättningar för förändring i offentlig sektor. De beviljade projekten utgör en plattform för fortsatt utveckling, lärande och påverkan i systemet.

För att stärka samarbete kring komplexa samhällsutmaningar ställdes krav på att de större projekten skulle inkludera aktörer från flera förvaltningsnivåer. Syftet var att fördjupa förståelsen för att komplexa samhällsutmaningar inte kan lösas av enskilda aktörer inom den egna organisationen.

¹⁰ Statlig, regional och kommunal nivå.

Tabell: 2025-års breda utlysning utifrån beviljade och inkomna ansökningar per fokusområde och stödnivå. Beviljade projekt inom respektive fokusområde och projekttyp. Inom parentes anges antalet ansökningar.

Fokusområde	Förberedelseprojekt <i>Analysera 6 mån 500 tkr</i>	Genomförandeprojekt <i>Experimentera 2 år 4 mnkr</i>	Förändringsallians <i>Systemförändring 3 år 10 mnkr</i>
1. Komplexa vårdbehov	7 (15)	3 (5)	1 (3)
2. Inkluderande samhälle	4 (12)	4 (10)	0 (1)
3. Livsmedelsförsörjning	0 (4)	1 (3)	X
4. Framtidens samhällskontrakt	4 (15)	6 (9)	X
TOTALT	15 (46)	14 (27)	1 (4)

En förändringsallians, *OMTÄNK*T, beviljades inom fokusområdet *Komplexa vårdbehov* och koordineras av Region Värmland. Deltagande aktörer är utöver Region Värmland och Region Jämtland Härjedalen samtliga kommuner i båda länen. Dessutom ingår Region Västernorrland, Härnösands kommun, Göteborgs universitet, Karlstad universitet Samhällsnytta AB, Socialstyrelsen och SKR i alliansen.



I januari 2026 samlades alla beviljade projekt i den breda utlysningen vid en gemensam uppstartskonferens för lärande och erfarenhetsutbyte. Ett enskilt projekt kan inte reformera offentlig sektor på egen hand, men tillsammans och över tid skapar projekten en kritisk massa som kan bidra till en reformering i linje med missionen.

2.2.6 Portföljanalys¹¹

Projektportföljen omfattar totalt 155 aktörer från hela Sverige. 15 av 21 regioner och 49 av 290 kommuner deltar i ett eller flera projekt. Bland de kommuner som beviljats finansiering är 22 procent små kommuner och 6 procent glesa landsbygdskommuner¹².

¹¹ se även avsnitt 1.6 Programmet i siffror

¹² Enligt Tillväxtverkets stad- och landsbygdsindelning är totalt 27 av 290 kommuner (9 %) definierade som glesa eller mycket glesa landsbygdskommuner med mer än 45 minuters resväg med bil till en tätort med minst 50 000 invånare. 132 kommuner är kategoriserade som små kommuner med färre än 15 000 invånare (46 % av totala antalet kommuner) enligt SCB, 2025.

Ideell sektor står för 21 procent av projektdeltagarna och privata företag för 11 procent, vilket visar att det finns en stor bredd av aktörer som deltar.

Störst andel av beviljade projektmedel återfinns inom fokusområdet *Framtidens samhällskontrakt* på 44 procent. *Livsmedelsförsörjning* har än så länge enbart 13 procent av dessa medel medan *Komplexa vårdbehov* och *Inkluderande samhälle* är relativt jämnt fördelat för den återstående delen. De största bidragsmottagarna domineras av de lärosäten som beviljats medel till forskarskolan vars doktorandsprojekt huvudsakligen ligger inom fokusområdet Framtidens samhällskontrakt.¹³

Projektens karaktär har analyserats utifrån tre olika modeller; OPSI:s innovationsfasetter (OECD), fem systemdimensioner (Vinnova) och zonmodellen (Future by Lund)¹⁴.

Analysen visar att merparten av de beviljade projekten främst fokuserar på att utveckla befintliga arbetssätt, processer och verksamhetsmodeller inom den egna organisationen.

Sammantaget visar portföljanalysen att de första utlysningarna har nått en bredd av aktörer i hela Sverige men inte så många statliga myndigheter. Merparten av projekten fokuserar också på att stärka den interna kapaciteten i organisationerna. Nästa fas behöver därför lägga större vikt vid samhandling mellan aktörer (inklusive statliga myndigheter) och tydligare utforskande arbete i linje med missionen.



2.3 Ökad förståelse för systemutmaningar

Intresset för SustainGov fortsätter att växa i takt med att programmet utvecklas och resultaten blir synliga. Programkontoret medverkar regelbundet som talare, medarrangör och samarbetspartner i nationella och lokala forum. Genom dessa arenor delar vi erfarenheter, sprider kunskap och tar in perspektiv från olika delar av systemet.

¹³Beviljade projektbidrag: lärosäten 45 %, regioner 14 %, kommuner 14 %, statliga myndigheter 2 %, övriga 25 %.

¹⁴[Future by Lund - zonmodellen](#), speglar var huvudsakliga fokus ligger utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Om det är att utveckla den egna organisationen, partnerskap i mellanrummet eller utforska det okända. [OPSI:s innovationsfasetter \(OECD\)](#), beskriver på vilket sätt förändringen angrips; från att utveckla befintliga arbetssätt till att utforska det okända. [Vinnovas fem systemdimensioner](#), handlar om vad i systemet som behöver förändras.

2.3.1 Modiga politiska beställningar behövs

Systemövergripande reformer kräver politiskt ledarskap som både beställer och möjliggör förändring. Sedan programmets start har vi fört dialog med aktiva och före detta politiker på alla förvaltningsnivåer och bidragit med kunskap, analys och underlag. Arbetet fortsätter genom rundabordssamtal, uppvaktningar, seminarier och debattinitiativ.¹⁵

Kontinuerliga möten med politiken på nationell, regional och lokal nivå är centrala för att skapa samsyn kring behovet av systemförändringar. Almedalsveckan är en särskilt viktig arena för detta arbete.



I september 2025 träffade delar av programkontoret civilminister Erik Slottnér.

Från vänster Jenny Madestam, SustainGov, Eva Uddén Sonnegård, SustainGov, Erik Slottnér, Finansdepartementet och Mariell Juhlin, SustainGov.

2.3.2 Att vara där omställningen formas

SustainGov har valt att vara närvarande på de arenor där framtidens offentliga sektor diskuteras och formas. Genom medverkan, samarrangemang och nya samarbeten når vi bredare, bygger relationer och påverkar normer och föreställningar om vad som är möjligt i offentlig sektor.

Vid *Impact Innovation Summit 2024* samlade vi ledare för behovsanalys och dialog om framtida systembehov. Vi har även medverkat vid konferenser som *Lösningar för Offentlig Sektor*, *Good Tech Conference* och *Skelefteå Society Summit*, där vi tillsammans med deltagande aktörer utforskat hur institutioners förmåga att möta komplexa utmaningar kan stärkas. Genom *Innovationsveckan* och *Almedalsveckan* fortsätter vi att synliggöra resultat, öppna för samarbeten och samla beslutsfattare för samtal om reformbehov.

2.3.3 Att finnas på den internationella arenan

SustainGov har börjat etablera sig som en aktör även internationellt. Genom att delta i och samarrangera konferenser, nätverk och policyforum har programkontoret delat

¹⁵ Till exempel debattartikeln med titeln "Vi behöver en reformerad offentlig sektor" i Dagens Samhälle: <https://www.dagenssamhalle.se/opinion/debatt/vi-behoover-en-reformerad-offentlig-sektor/>

erfarenheter, byggt relationer och positionerat Sverige som en föregångare i utvecklingen av en missionsdriven offentlig sektor.

Bland 2025-års aktiviteter märks medverkan vid OECD-konferensen *Mission forward* i Wien och paneldebatt under COP29 om data och styrning. SustainGovs programchef var även huvudtalare vid System Innovation-konferens i London och medarrangör till en systeminnovationskonferens i Bryssel tillsammans med EU-kommissionens Joint Research Centre och Systems Innovation Networks. I november 2025 arrangerade programkontoret tillsammans med Swecare och Vinnova ett internationellt utbyte med Centre for Healthcare Innovation i Singapore. Vi har även välkomnat en delegation från norska regeringen samt deltagit i internationella panelsamtal.¹⁶

Genom dessa insatser har SustainGov inte bara ökat sin internationella synlighet utan också bidragit till att forma en växande global diskussion om hur offentlig sektor kan driva systemförändring för hälsa och välbefinnande.

2.3.4 Egna arenor för lärande och dialog

För att öka kännedomen om SustainGov och etablera programmet som en relevant plattform för förändringsbenägna aktörer inom offentlig sektor har vi utvecklat egna arenor för lärande och erfarenhetsutbyte. Under 2025 lanserades konceptet *Lärandeluncher*, regelbundna digitala tillfällen där deltagare möter personer som delar insikter, metoder och erfarenheter från arbetet med att utveckla offentlig sektor.¹⁷

Samma år etablerades även *SustainGov Live*, ett internt forum för gemensam reflektion och lärande. Här samlas hela programkontoret ungefär en gång i månaden för att tillsammans utveckla programmets arbetssätt och fördjupa kunskapen inom vissa tematiska områden.

2.3.5 Information och matchning inför utlysningar

Ett viktigt mål i SustainGovs arbete är att attrahera projekt av hög kvalitet som kan bidra till systemförändring inom offentlig sektor. Inför programmets utlysningar har vi därför arrangerat digitala informationsmöten, matchningstillfällen och fysiska träffar där potentiella sökande kunnat möta varandra, programkontoret och Vinnova.

Erfarenheterna visar att dessa aktiviteter skapar stort engagemang och underlättar samarbeten över sektorsgränser. En viktig lärdom är dock att vi framöver behöver nå fler behovsägare och bredda deltagandet ytterligare. För att möjliggöra detta planerar vi att komplettera digitala möten med fler fysiska träffar runt om i landet samt att söka samarbeten med redan etablerade arenor, till exempel Kvalitetsmässan.

2.4 Kommunikation – att berätta historien om SustainGov

Kommunikationen har under 2025 utvecklats och professionaliserats med en tydligare struktur och ett mer strategiskt fokus. I takt med att programmet har vuxit har behovet

¹⁶ Till exempel medverkat i ett UNICEF-event tillsammans med African Union, AfriLabs och Innovate Strategy om att accelerera systemeffekter i hållbar riktning och i ett panelsamtal om framtidens vård på Brittiska Ambassaden.

¹⁷ Samtliga lärandeluncher går att se via programmets Youtube-kanal: www.youtube.com/@SustainGov

av att samla berättelsen om SustainGov och synliggöra både arbetssätt och resultat blivit allt viktigare.

Sedan våren 2025 finns en kommunikatör på heltid i programkontoret, vilket har gjort det möjligt att stärka planeringen av innehåll och skapa mer sammanhållna budskap. Webbplatsen, som lanserades 2024, har byggts ut med mer relevant och aktuell information om programmet och projektportföljen. Programmets närvaro på LinkedIn har också utvecklats med en mer regelbunden publicering och över två tusen följare. Under hösten lanserades SustainGovs första nyhetsbrev som ytterligare ett verktyg för att sprida kunskap och nå fler aktörer i och omkring offentlig sektor.

SustainGov syns även regelbundet i media genom inslag kopplade till programmets utlysningar, projektens resultat och vår medverkan på olika arenor.

Kommunikationen har haft en viktig roll i att öka kännedomen om SustainGov, förklara programmets mission och ge en samlad bild av vad som görs inom portföljen. Den hjälper också till att stödja mobilisering, skapa igenkänning och bygga en gemensam förståelse bland aktörer som vill bidra till utvecklingen av offentlig sektor. Att utveckla kommunikationen vidare, bland annat genom mer samlad och lättillgänglig information om projektens lärdomar och programmets arbetssätt, kommer att vara centralt även i nästa fas.

"Vi har arbetat utifrån en helhetssyn där alla faktorer som påverkar elevernas och personalens vardag har inkluderats. Utgångspunkten har varit barnets perspektiv. Genom att stärka förståelsen och samarbetet över professions- och organisationsgränser kan vi agera tidigt och proaktivt, och redan vid svaga signaler. I stället för som det kan bli i dagens skolsystem, reaktivt när problemen har vuxit sig stora"
Cecilia Åkerblom, RISE, projektledare för "En hälsofrämjande skola för barn, unga och vuxna i samverkan"



2.4.1 En plattform för lärande, samskapande och gemenskap

SustainGov ska vara en kunskapshub och en mötesplats för individer och organisationer som vill bidra till utvecklingen av offentlig sektor. Under 2025 lanserades en digital plattform för lärande, erfarenhetsutbyte och gemensamt kunskapsskapande.

I ett första steg användes plattformen internt som arbets- och kommunikationsverktyg för programkontoret. Från januari 2026 öppnades den upp för nya projektdeltagare i projektportföljen och kommer senare att öppnas upp även för andra intresserade. Målet är att låta plattformen växa organiskt genom att successivt bjuda in etablerade nätverk och grupper, och på så sätt skapa en växande SustainGov-familj.

Urval av seminarier, workshops och konferenser som SustainGov arrangerat eller deltagit i.

april–sept 2024

24-25/4 Kick-off programkontoret, Sundsvall
25-28/6 Impact Innovations dag, Almedalsveckan, Visby
30/8 Informationsmöte utlysning Främja & förebygga
17/9 Politikerdialog, förmöte Impact innovation Summit, Helsingborg

jan–mars 2025

25/1 Lösningar för Offentlig Sektor, Kista
4/2 Första Lärandelunchen – Nyfiken på SustainGov
4/2 Uppstartskonferens Främja & förebygga, Stockholm
14/2 Systems Innovation Public Sector Conference, London
19/3 Lärandelunch - Systemsyn i praktiken

juni–aug 2025

5/6 Transition Lab forum, Linköping
9/6 Matchningsmöte
23-27/6 Seminarium, rundabordssamtal och Impact Innovationsdag, Almedalsveckan, Visby
19/8, 22/8, 26/8 Informationsmöte och matchmaking för årliga breda utlysningen

nov–dec 2025

13/11 Lärandelunch – Samverkan offentlig sektor & civilsamhälle
21/11 Symposium Kapacitetsbyggnad i offentlig sektor, Stockholm
11/12 Lärandelunch – Upphandlingsvänlig innovationsledning

okt–dec 2024

30/9 - 4/10 Innovationsveckan, 3 sem.
17/10 Good Tech Conference, Sundsvall
22/10 Symposium, Södertörns Högskola
4/11 OECD-konferens, mission-oriented innovation, Wien
20/11 Society Summit, Skellefteå
27/11 New European Bauhaus, Linköping

april–maj 2025

28/4, 13/5 informationsmöte för årliga breda utlysningen
6/5 Lärandelunch – Social innovation
14/5 Myndighetsfestivalen, Östersund
16/5 Impact innovationsseminarium - Så gör vi impact i en instabil värld
22/5 Matchningsmöte för årliga breda utlysningen
28/5 Society Summit, Skellefteå

sept–okt 2025

11/9 Lärandelunch – One stop myndighetsshop
17-18/9 Kick-off nya programkontoret
30/9 Avslutningskonferens Främja & förebygga
4-7/10 Innovationsveckan – tre digitala event
15/10 Konf. systeminnovation i offentlig sektor, Bryssel

www.sustaingov.se

3 Framåtblick – från mobilisering till ny kunskap och praxis

SustainGov går nu in i en ny fas av det tioåriga programmet, perioden fram till 2028 som fokuserar på att fördjupa och vidareutveckla det arbete som påbörjats under mobiliseringsfasen. Efter att ha samlat aktörer och etablerat en gemensam riktning handlar nästa steg mer om att utveckla ny kunskap, testa ny praxis och lägga grunden för framväxande reformförslag. För detta krävs riktade arbetssätt, fördjupade samarbeten och strukturer som stärker gemensamt lärande och kunskapsutbyte.



3.1 Arbetet framåt: att utveckla ny kunskap, praxis och reformunderlag

Framöver förskjuts fokus från att mobilisera aktörer till att utveckla ny kunskap och ny praxis som kan bidra till långsiktig systemförändring. Det innebär att utveckla mer riktade arbetssätt, fördjupa samarbeten och stärka de strukturer som möjliggör kontinuerligt lärande och kunskapsutbyte. Detta kräver fortsatt samsyn och

systemförståelse inom programkontoret och att de yttre förutsättningarna för förändring stärks i dialog med programmets omgivning, inte minst de finansierande myndigheterna inom Impact Innovation.

3.2 Ny kunskap: projektportfölj, lärande och forskning

3.2.1 Lärande, uppskalning och portföljutveckling

Att arbeta gemensamt med samhällsutmaningar och systeminnovation över organisationsgränser ställer höga krav på alla som deltar. Inom programkontoret möts många perspektiv dagligen och vi har sett hur tålamod, struktur och tillit varit avgörande för att skapa framdrift. Lärandet har varit en genomgående princip och vår mission har fungerat som en tydlig kompass i arbetet.

Genom programmets utveckling blir projektportföljen den främsta motorn för förändring. Därför prioriterar vi strukturer och arbetssätt som möjliggör fördjupat gemensamt lärande, minskar barriärer mellan projekt och förbättrar förutsättningarna för att ta vidare lovande lösningar. Den nya organisationen för programkontoret, fysiska och digitala mötesplatser och kommande insatser förväntas bidra till ett mer enhetligt stöd samt en lärandekultur där erfarenheter delas och vidareutvecklas. Programkontoret kommer att identifiera mönster, förstå systemeffekter och använda dessa insikter för att utveckla koncept som kan bidra till långsiktig förändring i offentlig sektor.

3.2.2 Förmågor och nya arbetssätt för systemomställning

Utifrån våra missionsstrategiska projekt *HelhetsEnkelt* och *Kapacitetsbyggnad för systemtransformation* framkommer vikten av att stärka offentliga aktörers förmåga att förstå, agera i och påverka komplexa system. Det handlar både om att utveckla individuella kompetenser och om att främja en ny form av förändringskapacitet i offentlig sektor, där design, systemförståelse och ledarskap möjliggör långsiktig systemomställning.

Under kommande år vidareutvecklar vi därför metoder, verktyg och kapacitetsbyggande insatser inom områden såsom systemförståelse, strategisk framsyn och effektmätning. Arbetet bedrivs i nära samverkan med myndigheter, regioner, kommuner och aktörer i gränslandet mellan offentlig och privat sektor, med ambitionen att fler ska kunna bidra aktivt till missionens genomförande.

3.2.3 Forskning som grund för legitimitet och lärande

Forskningen är en integrerad del av SustainGovs förändringsarbete. Framåt vill vi i nära samarbete med forskarskolan fokusera på ett begränsat antal forskningsansatser som stödjer missionsdriven innovation och systeminterventioner. Genom transdisciplinära delstudier, begreppsutveckling och arbete med mätbarhet vill vi stärka både programmets vetenskapliga grund och dess praktiska relevans. Forskningen ska bidra till ökad legitimitet men också till lärande som kontinuerligt utvecklar programmets inriktning och hjälper oss att prioritera.

3.3 Ny praxis: utveckling, test och spridning

Praxis utvecklas i projekten. Genom årliga utlysningar och kompletterande insatsformer skapas arenor för systemförståelse, experimenterande, lärande och samhandling.

3.3.1 Årligt återkommande bred utlysning

Programmet har som ambition att årligen genomföra en bred utlysning inom våra fokusområden för förberedelseprojekt, genomförandeprojekt och förändringsallianser. Fördelarna med en årligt återkommande utlysning är flera, inte minst att kännedomen bland sökande ökar vilket kan höja både söktrycket och kvaliteten på ansökningar. Vår portföljanalys visar att vi har en stor bredd av medverkande aktörer men behöver involvera fler små kommuner och kommuner i glesbygd för att öka programmets geografiska spridning och bredda förståelsen av olika typer av samhällsutmaningar. Samtidigt behöver fler statliga myndigheter engageras för att möta komplexa frågor där aktörer från alla tre förvaltningspolitiska nivåer behöver samhandla.¹⁸

3.3.2 Anpassade insatser för missionsorienterat arbetssätt

För att nå vår mission och testa ny kunskap och praxis behöver vi utveckla finansieringsverktyg och arbetssätt som kompletterar de öppna utlysningarna. Det innebär bland annat riktade stöd till små kommuner som saknar kapacitet att delta i omfattande ansökningsprocesser samt verktyg som underlättar samarbete med Regeringskansliet. Vi tar lärdom av våra systerprogram inom Impact Innovation i utformningen av nya insatsformer och identifierar möjligheter till samverkan.

I insatsplanen finns förslag där vi behöver hitta mer innovativa former, exempelvis för ett samarbete med Regeringskansliet kring systeminnovation. Under 2026 lanseras även *Systemverkstaden* som ett stöd för projekt i portföljen, med fokus på processtöd, metodstöd, facilitering av lärande och erfarenhetsutbyte. För att stärka det kunskapsbaserade arbetssättet planeras även insatser för att vidareutveckla teori och metoder kopplade till mätning av systemeffekter.

3.4 Underlag för reformer: systempåverkan och dialog

Under de närmaste åren får projektportföljen en allt viktigare roll i SustainGovs arbete med strategisk riktning och systempåverkan. Projekten synliggör systemiska hinder och möjligheter, och visar vilka förändringar som krävs för att aktörer bättre ska kunna hantera komplexa samhällsutmaningar.

En viktig del av programkontorets arbete är att synliggöra lärdomar från projekt som är mest relevanta för systemförändring. Genom att föra in dessa i dialog med politiken och andra aktörer skapas kopplingar mellan det som sker i projekten och de nivåer där långsiktiga beslut kan fattas.

SustainGov kommer därför fortsatt att skapa arenor för dialog över parti- och blockgränser, där projektens resultat kan diskuteras tillsammans med politiken,

¹⁸ Särskilda insatser görs för att involvera fler statliga myndigheter, inklusive exponering av programmet på GD-föreningens och GD-forums årsmöten samt proaktiva kontakter med myndigheter inför utlysningar.

forskningen och andra aktörer. Ambitionen är att bidra till ökad samsyn kring reformbehov och utveckla SustainGov som en kunskaps- och dialogplattform där projektens erfarenheter ligger till grund för gemensamt lärande och vidare utveckling av offentlig sektor.

3.5 Internationalisering

SustainGov har som ambition att öka programmets internationella synlighet och påverkan under de kommande åren. Internationaliseringsstrategin syftar till att positionera programmet som en relevant aktör i den globala diskussionen om offentlig sektors transformation, bidra till policyutveckling på EU-nivå och genom att etablera långsiktiga samarbeten med internationella initiativ och forskningsmiljöer.

Genom detta arbete stärks både vår kunskapsbas och vår förmåga att bidra till systemförändring, samtidigt som erfarenheter från svenska projekt kan föras in i ett bredare internationellt sammanhang. När SustainGov utvecklar ny kunskap och ny praxis blir dessa internationella utbyten särskilt viktiga för att utveckla arbetssätt och ge ytterligare legitimitet till programmets fortsatta utveckling.

3.6 Kvarstående strukturella utmaningar

Under programmets uppbyggnad har vi identifierat ett antal faktorer som fortsatt utgör utmaningar. Dessa inkluderar kapacitetsbrist hos finansiärerna¹⁹, strikta regler för samfinansiering²⁰ och begränsad tillgång till data.²¹ Det kommer även framöver att finnas behov av att justera utformningen av insatser samt stötta både bedömare och sökande i att bättre förstå programmets systemlogik. Exempelvis riktas fokusområde tre *Framtidssäkrad livsmedelsförsörjning* nu tydligare mot beredskapsfrågor och vi ser även över inriktningen för fokusområde fyra *Framtidens samhällskontrakt* samt missionens formulering.

OECD lyfter i sin analys²² frågan om Impact Innovation-programmens faktiska rådighet över den strategiska inriktningen.²³ Idag har programkontoret ett begränsat mandat i utformningen av utlysningar, ingen delaktighet i bedömningen av ansökningar och saknar inflytande över många beslut som påverkar innehållet i insatsportföljen.

För att stärka programmets strategiska riktning framåt behöver vi därför utveckla nya samarbetsformer med finansierade myndigheter och ges större rådighet i frågor som är

¹⁹ En stor flaskhals har tidigare varit bristen på handläggarresurser hos finansiärerna. Personalomsättning och begränsade resurser har påverkat programmets möjligheter att realisera önskade utlysningar.

²⁰ Enligt finansiärernas tolkning av GBER artikel 27 får endast 50% av kostnaderna täckas per part och inte per konsortium, oavsett om aktören är offentlig eller privat. Detta begränsar programkontorets möjligheter att finansiera gemensamma kostnader. Därutöver innebär både ansvarsutkrävande och lagstiftning att en offentlig aktör sällan kan finansiera en annan offentlig aktörs kostnader.

²¹ Programkontoret har begränsad tillgång till data från ansökningssystemet, vilket försvårar lärande och analys av projektportföljen.

²² https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/11/governance-of-ecosystem-driven-missions_25323007/72521628-en.pdf

²³ Inklusive programkontorets begränsade möjligheter att samfinansiera gemensamma aktiviteter i programkontoret med finansiering från Impact Innovation (bland annat pga. finansierande myndigheters tolkning av GBER artikel 27), begränsade beslutsmandat för programkontorets sekretariat och styrelse att påverka utfallet från programmets utlysningar, programmets beroende av kompetens och resurser från finansierande myndigheter för att kunna bereda, lysa ut och hantera insatser.

avgörande för portföljens innehåll. OECD framhåller att dagens finansieringsverktyg inte är anpassade för missionsorienterade program, vilket ytterligare understryker behovet av förändring.

3.7 Förändringsteorin i nästa fas

De första årens erfarenheter visar att förändringsteorin behöver hållas levande och utvecklas i takt med att ny kunskap, nya arbetssätt och förändrade omvärldsförutsättningar tillkommer. Teorin ska ge riktning, men också justeras när insikter utvecklas och programmets roll förändras.

Framåt behöver förändringsteorin tydligare beskriva hur SustainGov kan arbeta strategiskt trots begränsningar i mandat och hur systemeffekter kan uppstå i en fragmenterad styrningsmiljö. Detta kräver att vi fortsätter att utforska programmets roll som möjliggörare och en neutral plattform för reformering av offentlig sektor. SustainGov har redan börjat fylla denna funktion genom att överbrygga mellanrum mellan ekosystem, sektorer och befintliga silos.

Vårt fokus framåt är att stärka förmågan till långsiktig systempåverkan, inte bara genom finansiering av projekt utan också genom kunskapsgenerering, erfarenhetsutbyte, försök, kapacitetsuppbyggnad, gemensamma processer samt nya former av systemledarskap. Genom att kontinuerligt utveckla vårt arbete och vår förändringsteori behåller SustainGov sin relevans och sin förmåga att bidra till långsiktig systemförändring. Vi tar sikte på missionen, vår polstjärna, för att skapa en reformerad offentlig sektor som främjar hälsa och välbefinnande för alla invånare.



"Språkliga hinder, digitala klyftor och splittrad myndighetsinformation gör att många äldre utrikesfödda har svårt att fatta välinformerade beslut. Vårt förberedelseprojekt har lett fram till en helhetslösning: en modul i KASAM-portalen som samlar och förenklar information, kombinerat med ett arbetssätt där målgruppen är medskapare. Projektet har också skapat en bred aktörsallians och nu ett genomförandeprojekt som ska leverera en lösning för livshändelsen 'inkludering i min hemkommun' samt en skalbar modell för samskapande och systemförändring."
Michael Danielsson, Kasam Solutions AB

Deltagare i programkontoret

januari 2026

Styrelse

Helene Hellmark Knutsson, Länsstyrelsen Västerbotten (ordf.)
Anders Fällström, Mittuniversitetet
Ann Lindberg, Läkemedelsverket
Anna Eriksson, DIGG
Camilla Asp, Svenska kyrkan
Christina Forsberg, Gävle kommun
Fredrik Rakar, Tomelilla kommun
Jens Hedström, Svenskt Näringsliv
Ola Odebäck, SKR
Therese Svanström, TCO

Internationell vetenskaplig kommitté

Harald Rohrer, Linköpings universitet
Helen Forslind, Riksrevisionen
Jordi Molas Gallart, Polytechnic University of Valencia
Michal Miedzinski, JRC, European Commission
Matthijs Janssen, Utrecht University

Parter i programkontoret

Mittuniversitetet (koordinator)
Bron Innovation AB
Handelshögskolan i Stockholm
Karlstads universitet Samhällsnytta AB
Länsstyrelsen Västerbotten
Myndigheten för digital förvaltning (DIGG)
Norrbottens kommuner
Region Jämtland Härjedalen
Science City Skellefteå AB
Statens veterinärmedicinska anstalt (SVA)
Stiftelsen Compare
Sundsvalls kommun
Sveriges Kommuner och Regioner (SKR)
Sveriges lantbruksuniversitet (SLU)
Södertörns högskola
Tomelilla kommun
Västra Götalandsregionen

BILAGA

Sekretariat*

Mariell Juhlin, Programchef, Mittuniversitetet
Ludde Edgren, Biträdande programchef, Mittuniversitetet
Anna Parment, Ekonom, Mittuniversitetet
Helena Gibson Ek, Kommunikatör, Mittuniversitetet
Margareta Sandin, Handläggare, Mittuniversitetet
Lena Jadekrantz, Ekonom, Mittuniversitetet

Riktning och påverkan

Mariell Juhlin, Mittuniversitetet (gruppledare)
Eva-Marie Blusi Tyberg, Sundsvalls kommun
Eva Uddén Sonnegård, Handelshögskolan (FOS2)
Hans-Erik Nilsson, Mittuniversitetet
Helena Gibson Ek, Mittuniversitetet
Jenny Madestam, Södertörns högskola
Johan Hörnemalm, Norrbottens kommuner
Theodor Andersson, DIGG (FOS4)
Ola Ejlerstsson, Handelshögskolan

Lärande och uppskalning

Klas Danerlöv, SKR (gruppledare)
Jakob Lindvall, Stiftelsen Compare
Jenny Bergqvist, Länsstyrelsen Västerbotten
Johanna Dernfalk, SVA
Karin García Ambrosiani, DIGG
Lars Persson Skandevall, Bron Innovation
Maria Strand, Skellefteå Science Park
Mathias Larsson, Mittuniversitetet
Sandra Olofsson Mittuniversitetet/Samverket
Susanne Dahlberg, Västra Götalandsregionen
Thomas Fritz, Region Jämtland Härjedalen (FOS1)

Förmågor & förhållningssätt

Johan Quist, Samhällsnytta (gruppledare)
Jonas Törnblom, Handelshögskolan
Kalle Pettersson Samhällsnytta
Kennet Johansson, Länsstyrelsen Västerbotten
Lina Svensberg, Stiftelsen Compare
Lilly-Mari Sten, Mittuniversitetet
Stefan Persson, Tomelilla kommun
Therese Reitan, Södertörns högskola
Örjan Östman, SLU

Forskning

Katarina L. Gidlund, Mittuniversitetet (gruppledare)
Anders Ivarsson Westerberg, Södertörns högskola
Camilla Widmark, SLU
Fredrik Fernqvist, SLU (FOS3)
Karin Arthursson, SVA
Karl Wennberg, Handelshögskolan
Marie Häggström, Mittuniversitetet
Niclas Olofsson, DIGG
Niklas Bolin, Mittuniversitetet
Sara Nyhlén, Mittuniversitetet

Handläggarteam**

Marcus Nyberg, Vinnova
Camilla Sjörs, Vinnova
Jonas Gumbel, Vinnova
Lena Berg, Vinnova
Coralie Chasset, Energimyndigheten
Henrik Pompeius, Formas

*FOS: fokusområdesstrateg, 1-komplexa vårdbehov, 2-inkluderande samhälle, 3-livsmedelsförsörjning, 4-framtidens samhällskontrakt

**vid ansvariga finansierare, ej en formell del av programkontoret



Följ oss på
LinkedIn