

ShiftSweden Impact Innovation Report 2024–2025

Resan har börjat mot framtidens samhälls-
byggnad och mobilitet – i nya gränssnitt

Utgivare: ShiftSweden

Titel: Impact Innovation Report 2024–2025. Resan har börjat mot framtidens samhällsbyggnad och mobilitet - i nya gränssnitt

Författare: John Hultén, Emma Hult, Olle Samuelson, Maria Schnurr, Carl-Martin Vikingsson, Elias Arnestrand, Emma Sheperdson, Lidia Partheni

Utgiven: 2026-03-06

ISBN-nummer: 978-91-89905-44-3

Diarienummer: 2026-00699

Innehållsförteckning

1 Missionen	8
1.1 Programmets roll	8
1.2 Organisation, kapacitet och förutsättningar	9
1.3 Omvärld i förändring	11
2 Programmets verksamhet	16
2.1 Mobilisering	16
2.2 Strategisk utveckling	17
2.3 Omställningslabb	18
2.4 Gemensamt lärande	19
2.5 Kommunikation och samverkan	21
2.6 Analys av verksamheten	23
3. Vägen framåt	26
3.1 Lärdomar från arbetet hittills	26
3.2 Fortsatt arbete	28
Bilaga 1: Programmet i siffror	29
Bilaga 2: Framtida indikatorer	35
Bilaga 3: Publikationer från ShiftSweden	38
Bilaga 4: Nyckelpersoner	40

Förord

ShiftSweden är inte bara ett innovationsprogram – det är en katalysator för framtidens samhällsbyggnad och mobilitet. Det är första gången som det görs en kraftsamling i gränssnittet mellan dessa båda system. Som en del av den statliga satsningen Impact Innovation är vårt uppdrag tydligt: att leda Sveriges omställning mot 2030-talet.

Sedan starten i april 2024 har tempot varit högt. Vi har etablerat en bred organisation med många intressenter, lagt fast våra strategiska inriktningar och skapat kännedom genom aktiviteter i hela landet. Sedan starten har vi genomfört fem utlysningar, levererat ett framsynslabb för framtidens platser och startat nio omställningslabbs. Genom vårt Community of Learning har vi lagt grunden för internationella samarbeten.

Genom omställningslabben bryter ShiftSweden ny mark. Ambitionerna är högt ställda. Det räcker inte att starta intressant forskning och lovande innovationsprojekt. Det som startas ska också leda till förändring så att samhällets aktörer utvecklar den byggda miljö och mobiliteten på nya och mer hållbara sätt. Genom att bädda in projekt i större sammanhang där fler arbetar tillsammans skapar vi de förutsättningar för implementering, skalning och policyutveckling som krävs för att nå hela vägen.

Programmet är fortfarande i ett tidigt skede, men det är viktigt att redan nu stanna upp och reflektera över inriktningar och arbetssätt som behöver justeras. I den här rapporten följer vi upp den verksamhet som har bedrivits sedan våren 2024 med utgångspunkt i vår förändringsteori. Vi beskriver vad vi gjort men reflekterar också över vad som behöver göras framåt för att nå missionen om att ställa om Sverige - fossilfritt och resursmedvetet- till attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla.

Vi är stolta över vad vi åstadkommit tillsammans under vår första tid, men vi är än mer förväntansfulla på fortsättningen. Resan har bara börjat!



John Hultén
Programchef



Emma Hult
Biträdande programchef

Sammanfattning

ShiftSweden är ett innovationsprogram med uppdraget att leda Sveriges omställning mot ett fossilfritt och resursmedvetet samhälle med attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla. Missionen är att konkret visa hur denna omställning kan ske på 100 platser runt om i landet under en tioårsperiod. Programmet fokuserar särskilt på gränssnittet mellan samhällsbyggnad och mobilitet.

Arbetet styrs av tre centrala skiften:

- Från resursintensiva processer till cirkulära affärsmodeller inom samhällsbyggnad.
- Från ohållbara transporter till en ny frihetsreform med alternativ till enskilt bilresande.
- Från stuprör till integrerade lösningar och arbetssätt i gränssnittet samhällsbyggnad och mobilitet.

Sedan starten i april 2024 har programmet etablerat nio omställningslabb, beviljat 184 miljoner kronor i bidrag till totalt 61 projekt som involverar 143 unika organisationer. Av projektledarna är 40 procent män och 60 procent kvinnor. Vi har påbörjat eller genomfört projekt på 37 olika platser runtom i Sverige.

Programmet bygger på hypotesen att systemförändring kräver både ett platsbaserat fokus och gemensamt lärande. Genom omställningslabb samlas enskilda forsknings- och innovationsprojekt i strukturerade sammanhang för att lättare kunna skala upp lösningar och påverka policy. ShiftSweden betonar vikten av "double-loop learning", vilket innebär att man inte bara löser problem utan även utmanar de rådande system och strukturer som skapat problemen från början.

Programmet påverkas av en omvärld präglad av geopolitisk oro, ändrade politiska prioriteringar och snabb teknisk utveckling. Det finns en risk att aktörer fastnar i "reaktiv krishantering" i stället för proaktiv innovation.

Programmets egen utvärdering visar att ShiftSweden har kommit i gång med hög ambition, men pekar också på behovet av att tydliggöra arbetet med gemensamt lärande och utveckla starkare återkoppling till policyutveckling. Lärdomar från startfasen inkluderar: behovet av en begriplig berättelse som gör komplex systemförändring konkret; vikten av att vidga synen på skalning till att även omfatta förändringar i lagar, normer och beteenden; betydelsen av transparenta processer för att prioritera programmets inriktning; vikten av att kunna genomföra mer strategiska projekt: samt betydelsen av insatser som gör det möjligt för nya parter att engagera sig, som näringsliv och civilsamhälle.

För den fortsatta perioden ligger fokus på nio områden, däribland att uppgradera det strategiska arbetet mot policyutveckling, öka fokus på det tredje skiftet (integrering av byggd miljö och mobilitet) och stärka den internationella uppkopplingen för att öka programmets genomslag. Målet är att omställningslabben ska fungera som kraftfulla motorer för verklig systemförändring.

Programmet i siffror

9 labb

Under 2025 har 9 omställningslabb startats.

143 aktörer

I de 61 projekt som finansierats deltar totalt 143 unika organisationer.

184 miljoner

Totalt har 184 miljoner kronor i bidrag beviljats genom programmet och projektparterna bidrar med ytterligare 65 miljoner kronor.

40% - 60%

Av projektledarna är 40% män och 60% kvinnor.

41 platser

ShiftSweden har genomfört eller påbörjat projekt på ett 40-tal olika platser runtom i Sverige.

1 Missionen

ShiftSwedens mission är att ställa om Sverige, fossilfritt och resursmedvetet, till attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla. Programmet ska visa hur på 100 platser under 10 år. I det här kapitlet beskrivs hur vi arbetar mot missionen och vilka omvärldsfaktorer som påverkar.

Missionen svarar på ShiftSwedens övergripande och långsiktiga syfte. Programmets mer konkreta målsättningar är formulerade som tre skiften som svarar på vad programmet arbetar med och med vilken inriktning:

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.

Under 2024–2025 har strategier tagits fram för respektive skifte.¹ Mest omfattande har arbetet varit med det tredje skiftet där det finns mindre gjort sedan tidigare. Här har ShiftSweden utforskat ny terräng i ett arbete som involverat dialoger med en bred uppsättning aktörer.

De fördjupade strategierna fungerar dels som stöd för programmet vid beslut om insatser, dels utgör de underlag för aktörer i arbetet med att formulera projektförslag i samband med utlysningar.

1.1 Programmets roll

För att nå missionen och åstadkomma de tre skiftena krävs en transformativ systemförändring. ShiftSweden bidrar till det genom ett nytt angreppssätt för forskning och innovation. Arbetet tar 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.

¹ Strategierna finns att läsa här: <https://www.shiftsweden.se/vi-staller-om-sverige/>

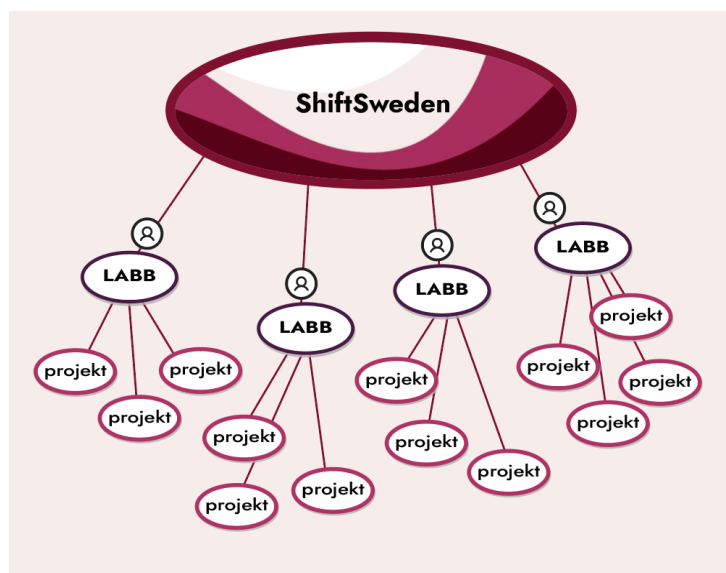
ShiftSweden främjar ett systemperspektiv genom att utgå från ett platsbaserat förhållningssätt där förståelse för och förankring i platsens specifika egenskaper och förutsättningar har avgörande betydelse.

Under 2024–2025 har ShiftSweden genomfört och påbörjat verksamhet kopplat till platser över hela landet. I vissa fall rör det sig om mindre projekt under kortare tid, i andra fall om mer långsiktiga satsningar som fortfarande är i ett tidigt skede. Platserna är spelplan för att utforska, testa och skala nya lösningar och arbetssätt utifrån olika systemdimensioner (teknik, regelverk, affärsmodeller, infrastruktur, beteende) som sammantaget bidrar till en berättelse om systemförändring.

I satsningen "Framtidens platser" som genomfördes 2024–2025 har ShiftSweden möjliggjort platsbaserade framsynsprojekt på 23 platser i landet. Genom att kombinera det platsspecifika med framsynsmetodik har projekten beskrivit både önskade och oönskade framtider, väckt frågor och nya perspektiv.

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.

Under 2024–2025 har ShiftSweden därför utvecklat och lanserat ett nytt sätt att driva innovation där enskilda projekt samlas i omställningslabb. Labben baseras på en geografisk eller tematisk grund. Hittills har nio sådana omställningslabb startats. Ytterligare tre startas 2026 och lika många 2027. Labben hålls ihop av en samordnare med engagemang, kompetens och nätverk inom området och med resurser och mandat att initiera aktiviteter för lärande och skalning.



Figur 1, Beskrivning av hur ShiftSwedens övergångslabb är strukturerade.

1.2 Organisation, kapacitet och förutsättningar

Under 2024 etablerades en övergripande organisation för programmet. Den består av fem delar:

- Partsstämman är det beslutande organet för samarbetet mellan de 11 parter som ingår i ShiftSwedens programkontor. Stämman utser ledamöter i styrgruppen.
- Styrgruppen är programmets yttersta beslutande organ som träffas minst fyra gånger per år. Den beslutar om styrdokument, förslag till insatser (insatsplan) samt bidrar till gemensam omvärldsbevakning.
- Programkontoret står för det operativa ledningsarbetet. Det leds av två programchefer med stöd av 15 medarbetare; förändringsledare, kommunikatörer och innovationsledare. Inom programkontoret finns en programledning som träffas på veckobasis.
- Expertrådet består av erfarna forskare och experter som verkar oberoende och på armlängds avstånd från programkontor och styrgrupp. De bidrar till kritisk reflektion, kvalificerad utvärdering och syntetisering av resultat.
- Strategiska råd samlas regelbundet för att ge råd till programkontoret och fungera som bollplank i strategiska frågor och vägval. Ett sådant strategiskt råd samlar relevanta branschorganisationer.

Programkontorets egen utvärdering visar att den struktur som etablerats är ändamålsenlig och fungerar väl, men att det finns saker som kan förbättras. Många förbättringar kan programmet göra själv, andra ligger utanför ShiftSwedens direkta kontroll.

Till den sistnämnda kategorin hör den stödgrund som reglerar programkontorets finansiering med krav på enskilda parters samfinansiering. Stödgrunden begränsar deltagandet till i huvudsak offentlig sektor, vilket riskerar att snedvrider bilden av behov och förutsättningar. Det utgör också begränsningar i flexibilitet i användningen av personella resurser. Programkontoret har delvis av samma skäl en viss snedfördelning vad gäller kompetens där mobilitet är överrepresenterat i förhållande till samhällsbyggnad.

Programmets förmåga att bidra till systemförändring är starkt beroende av en bred palett av verktyg med olika syfte och angreppssätt. Möjligheten att genomföra strategiska insatser som komplement till traditionella utlysningar är viktigt. Men formen för strategiska insatser är idag inte tillräckligt skarp, dels avseende processen tidsmässigt, dels avseende vad som innehållsmässigt kan betraktas som strategiskt. De medför att formen med strategiska insatser, som visat sig framgångsrik i de tidigare SIP:arna inte utnyttjas till sin fulla potential.

Samhällsbyggnad och mobilitet utgör två mycket stora system med många tusentals aktörer inom näringsliv, akademi och offentlig sektor, och de resultat som skapas inom dessa system påverkar varje individ i Sverige. Potentialen i programmet är därför hög, men att navigera och prioritera i alla delar av systemen är komplext. Det kräver dialog med många aktörskategorier och förmåga att analysera ur flera perspektiv.

Programkontoret är personellt stort med 17 personer där flertalet arbetar deltid inom programmet. Det utgör en styrka med många kompetenser, men samtidigt en utmaning i att skapa effektiva arbetsprocesser. De strategiska råd som etablerats ska ge centrala aktörer insikt och påverkansmöjlighet på programmet, och samtidigt bidra till att balansera eventuella snedfördelningar i programledningen. Styrgruppen har vidare en viktig roll i att fatta strategiska beslut om insatser som främjar programmets mission och skiften. Sammantaget utgör antalet och storleken på dessa grupperingar en organisatorisk utmaning för att uppnå verkligt inkluderande processer.

Formatet omställningslabb har hög potential, inte minst för att skapa sammanhållande utvecklingsspår som minskar gränserna mellan enskilda projekt och bidrar till gemensam utveckling och uppskalning. Organisatoriskt har omställningslabben fungerat väl hittills, men när programmet växer och antalet labb ökar, krävs nya strukturer och arbetssätt för att kunna ta tillvara de möjligheter som finns.

ShiftSweden har skapat stort intresse hos aktörerna, där en aktiv och strategisk kommunikation varit en framgångsfaktor. Behovet av kommunikation kommer att öka i takt med att programmet växer, breddas och fördjupas. I inledningsfasen har kommunikationsarbetet handlat mycket om att skapa kännedom och om mobilisering, men när allt fler insatser genomförs krävs alltmer kommunikation för att nå ut med resultat som leder till förändring, vilket kräver ökade resurser och utvecklade arbetssätt och format.

1.3 Omvärld i förändring

Sedan ShiftSweden startade våren 2024 har omvärlden förändrats på sätt som påverkat förutsättningarna för samhällsbyggnad och mobilitet. Här redovisas ett urval av sådana externa faktorer genom en PESTEL-analys.

De trenderna som nämns kan påverka ShiftSwedens arbete mot missionen på olika sätt och indikeras för varje trend:

1. Påverkar arbetet med missionen på ett positivt sätt (accelererar eller underlättar omställning)
2. Påverkar arbetet mot missionen på ett negativt sätt (saktar ner eller försvarar omställning)
3. Nya frågeställningar eller områden som behöver integreras i ShiftSwedens arbete

Politiska faktorer

Prioritering av underhåll: Den nya nationella infrastrukturplanen (2026–2037) prioriterar underhåll av järnväg och väg framför stora nyinvesteringar. (1)

Bostadspolitiska stimulanser: Slopade amorteringskrav och höjt bolånetak ger signaler om att byggandet ska prioriteras som tillväxtmotor. (2)

Säkerhetspolitik: Det förändrade säkerhetsläget har lett till ökade krav på robusthet i både byggnader och transportsystem. Beredskapsfrågor aktualiseras på bred front. (1, 3)

Klimatpolitik och näringsliv: Nya lagar och regelverk under innevarande mandatperiod har bidragit till ökade klimatutsläpp i flera sektorer. Tidigare investeringar i gröna lösningar har slopats eller försvagats. Minskat investeringssäkerhet har lett till en svagare innovationsanda. (2)

Ekonomiska faktorer

Räntecykeln vändning: Efter en period av stagnation har räntesänkningar under 2025 börjat ge effekt. Det skapar incitament för bostadsbyggandet, men kapitalet är fortfarande dyrare än under minusräntans år. (2)

Höga materialkostnader: Trots lägre inflation kvarstår höga priser på insatsvaror som stål och cement, vilket gör att optimering av det befintliga blir mer ekonomiskt rationellt än nybyggnation. (1)

Kommunalekonomisk press: Många kommuner brottas med underskott, vilket minskar utrymmet för traditionella exploateringsprojekt och tvingar fram mer resurseffektiva lösningar. (1)

Sociala faktorer

Demografisk polarisering: Skillnaden mellan växande storstadsregioner och de cirka 180 kommuner med minskande befolkning har blivit tydligare. Detta kräver anpassningsstrategier snarare än tillväxtmodeller på många platser. (1)

Ändrade arbetsmönster: Hybridarbete har permanentats, vilket minskat efterfrågan på traditionella kontorsytor och förändrat behovet av arbetspendling – en direkt koppling mellan bebyggelse och mobilitet. (1)

Segregation: Social oro har ökat kraven på att byggd miljö ska bidra till trygghet och inkludering. (1, 3)

Tekniska faktorer (Technological)

AI-genombrott i planering: Under 2025 har generativ AI börjat användas för att optimera resursanvändning och visualisera helhetslösningar i stadsplanering. (1, 3)

Digitala tvillingar: Användningen av digitala kopior av städer kan underlätta steg 2-åtgärder (optimering) genom att simulera trafikflöden och energianvändning i befintlig miljö. (1)

Elektrifieringens infrastruktur: Behovet av laddinfrastruktur i befintliga fastigheter har blivit en kritisk flaskhals som tvingar fastighetsägare och mobilitetsaktörer att samverka. (1)

Autonoma fordon: De senaste åren har utvecklingen av autonoma fordon skiftat från experimentella prototyper till storskalig implementering inom främst logistik och urbana robotaxis. (1)

Miljömässiga faktorer (Environmental)

Extremväder och klimatanpassning: Behovet av att klimatsäkra befintlig bebyggelse mot skyfall och värmeböljor har blivit en drivande kraft som konkurrerar om samma resurser som nybyggnation. Den kan ge skjuts åt, men även driva upp kostnader för ombyggnation och anpassningar. (1, 2)

Biodiversitetskrav: Nya regler kring biologisk mångfald i urbana miljöer gör att markanvändning blir alltmer komplext och kostsamt. (1, 3)

Cirkulära materialflöden: Trycket på att minska byggsektorns klimatavtryck har lett till att återbruk av byggmaterial blivit prioriterad fråga. (1)

Juridiska faktorer (Legal)

NIS2-direktivet: Den nya lagstiftningen kring cybersäkerhet för infrastruktur har ökat de legala kraven på digital säkerhet i både byggnader och transportsystem. (1)

P-normer och flexibla tal: En ökad debatt kring parkeringsnormer har lett till att fler kommuner börjat använda flexibla juridiska verktyg för att ersätta p-platser med mobilitetstjänster. (1)

EU-taxonomin: Skärpta krav på hållbarhetsrapportering gör det svårare att finansiera projekt som inte kan visa på resurseffektivitet och minskad miljöpåverkan. (1, 2)

Omvärldsutvecklingen präglas av en påtaglig instabilitet, vilket skapar en komplex beslutsmiljö för aktörer verksamma inom samhällsbyggnad och mobilitet. Osäkerheten innebär stora utmaningar men kan även innebära möjlighetsfönster för de transformativa lösningar och innovativa arbetssätt som ShiftSweden avser att etablera under programperioden.

En central utmaning ligger i att förmå systemets aktörer att genomföra ett fundamentalt skifte gällande såväl målbilder som operativa metoder. För att tillvarata potentialen i den pågående omställningen krävs att aktörerna förmår frigöra sig från rådande och etablerade strukturer.

Det finns en påtaglig risk att omfattande globala omvälvningar leder till en stagnation av innovationskraften då befintliga resurser prioriteras för att upprätthålla och försvara nuvarande system (reaktiv krishantering), snarare än att investeras i proaktiv innovation och skapandet av framtida, mer robusta systemlösningar.

ShiftSwedens förändringsteori

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

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

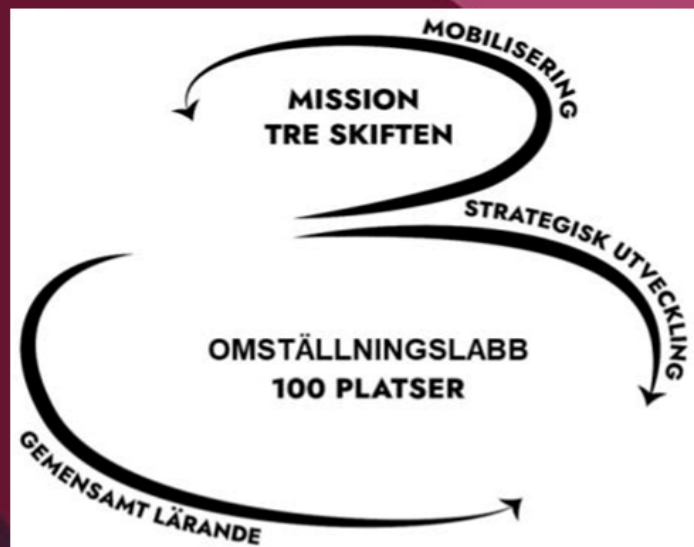
Vi bidrar till skiftena genom insatser inom fyra områden som vägleds av två hypoteser för omställningsarbete.

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.

2 Programmets verksamhet

ShiftSwedens verksamhet bedrivs inom fyra områden som sammantaget bidrar till missionen och skiftena. Inom varje område finns utpekade aktivitetsspår. I det här kapitlet beskrivs dels vad som genomförts inom respektive spår, dels presenteras en analys av verksamheten sedan starten. Eftersom programmet fortfarande är i ett tidigt skede är utfallet ännu svårt att beskriva.

2.1 Mobilisering

Det finns växande samhällsrörelser kring hållbart samhällsbyggande och hållbar mobilitet både i Sverige och internationellt. Att mobilisera fler aktörer, inspirera, stärka och samla de rörelserna är en fundamental del av programmet. ShiftSweden mobiliserar en rörelse mot missionen genom fyra aktivitetsspår:

Aktivitetsspår	Resultat	Utfall
Nya narrativ Vi 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.	ShiftSweden har genomfört ett framsynslabb med 23 projekt som på olika platser och sätt arbetat med framsynsmetodik och spekulativ design. Projekten har involverat invånare och beslutsfattare i att tänka kring både önskade och oönskade framtider. Insatsen involverade 61 organisationer och engagerade tusentals personer på platser som Skellefteå, Luleå, Sundsvall, Stockholm, Älgshult, Tranås, Kalmar, Göteborg, Nol, Varberg, Halmstad, Lund, Tomelilla och Malmö.	Utvärderingen av satsningen visar att framsynsmetodiken har visat sig vara effektiv för att bredda perspektiv, engagera olika aktörer och konkretisera komplexa framtidsfrågor på lokal nivå. Projektens genomslag beror i hög grad beror på institutionella förutsättningar såsom mandat, ledningsengagemang, tidsramar och förekomsten av mekanismer som kopplar visioner till handling.

Omställningsstöd Vi stöttar och synliggör idéer och lösningar med potential att skapa förändrade affärsmodeller, arbetssätt eller beteenden.	Detta aktivitetsspår har resulterat i en planerad utlysning under 2026.	
Plattform för samverkan Vi främjar informationsutbyte och inspiration inom samhällsbyggnad och mobilitet genom att vara en plattform för samverkan i mellanrummet	En digital arena har etablerats, ShiftSweden Arena , som samlar aktörer, projekt, labb och andra initiativ som sker inom ShiftSweden eller i andra relaterade sammanhang.	Arenan är fortfarande i ett uppbyggnadsskede. 182 individer, 72 organisationer och 70 projekt är registrerade på plattformen.
Internationell uppkoppling Vi kopplar upp det omställningsarbete som sker i Sverige med liknande initiativ inom EU och globalt	Vi har deltagit i cirka 15 internationella konferenser (i Sverige och utomlands). En gemensam begreppsapparat kring platsbaserad innovation har utvecklats tillsammans med internationella aktörer.	Ökad internationell synlighet och igenkänning av ShiftSweden.

2.2 Strategisk utveckling

Det strategiska arbetet syftar till att identifiera, utforska, formulera och omformulera utmaningar och möjligheter samt prioritera åtgärder där programmet kan få största möjliga effekt. ShiftSweden arbetar strategiskt genom fyra aktivitetsspår:

Aktivitetsspår	Resultat	Utfall
Strategiutveckling 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.	Under 2025/2026 togs fördjupade strategier fram för programmets tre skiften. Strategierna fastställdes av programmets styrgrupp för att sedan publiceras och spridas i programmets nätverk. Strategierna kommer att uppdateras återkommande under programperioden.	De fördjupade strategierna för skifte 1 och 2 har legat som grund för framtagandet av utlysningar och använts av aktörer för att formulera projektidéer och konkreta ansökningar.

Förändringsrum Vi skapar dynamiska mötesplatser för att identifiera frågor och områden med koppling till programmets mission och skiften där det finns behov av insatser, samt för att bygga allianser och stöd för att implementera resultat som kommer fram i programmet.	Under 2025 genomfördes Förändringsrum inom ämnesområdena "Efterfrågestyrd kollektivtrafik", "Tidiga steg i fyrstegsprincipen inom byggd miljö" och "En ny kollektivtrafiklag för 2030-talet" samt tre förändringsrum med representanter från offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle inom ramen för arbete med fördjupad strategi för skifte 3. Dessutom påbörjades planering av kommande förändringsrum och ett arbete att utforma en missionsstrategisk insats för att utöka och fördjupa arbetet med förändringsrum inleddes.	Arbetet har satt i gång ett bredare arbete kring behov av en nationell strategi för efterfrågestyrd kollektivtrafik. Genom förändringsrummen har aktörer engagerats i nya konstellationer mellan samhällsbyggnad och mobilitet.
Strategiska råd Vi rådgör kontinuerligt med aktörer som kan bidra med viktiga insikter och förståelse för samhällsutveckling och omvärldshändelser av betydelse för de tre skiftena	Branschrådet har mötts vid flera tillfällen för att ge feedback på programmets strategiska inriktning. Motsvarande har skett med relevant akademiska miljöer.	Förankring och inspel till programmet strategiska inriktning.
Påverkan Vi bedriver ett aktivt påverkansarbete i syfte att synliggöra programmets insikter för beslutsfattare och opinionsbildare	Under 2025 publicerade programmet ett antal PM, rapporter och debattartiklar om bland annat ett nytt reseavdrag, efterfrågestyrd kollektivtrafik, en ny kollektivtrafiklag, integrerad fyrstegsprincip och ramprogrammet Horisont Europa. Programmet har medverkat i konsultationer gällande EU Agenda for Cities och NEB.	ShiftSweden har börjat ta plats och vara drivande i det offentliga samtalet som en kunskapsdriven debattör och kunskapsnod inom samhällsbyggnad och mobilitet.

2.3 Omställningslabb

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. Varje labb består av en portfölj av projekt som belyser utmaningen utifrån olika perspektiv och med olika metodik. ShiftSweden skapar sammanhang genom omställningslabb i fyra aktivitetsspår:

Aktivitetsspår	Resultat	Utfall
Geografiska labb Vi initierar och genomför labb utifrån ett geografiskt område.	Utlysning genomförd som resulterade i fem utpekade geografiska omställningslabb: Sälenfjällen, Tingvallastaden i Karlstad, Lindholmen i Göteborg, nordöstra Lund och Nyhamnen i Malmö. Samtliga geografiska omställningslabb står inför en större förändring i den byggda miljön och mobilitetssystemet. Omställningslabben påbörjades 2025 och pågår i fem år.	De geografiska omställningslabben har lett till att aktörer har mobiliserat kring ShiftSwedens mission och skiften i kombination med platsens utmaningar.
Platstyper Vi initierar och genomför labb utifrån typer av platser.	Utlysning genomförd utifrån två teman av platstyper: Framtidssäkra storskaliga flerbostadshusområden samt Omvandling av gatumiljöer i mindre städer och samhällen. Inom flerbostadshusområden har ett omställningslabb påbörjats med tre projekt. Inom Trafikmiljöer har ett labb påbörjats med fyra projekt. Projekten i labbet utgår från skilda geografiska och organisatoriska förutsättningar och bidrar med olika kompetenser och erfarenheter.	Har lett till mobilisering kring tematikernas utmaningar.

Systemutmaningar Vi initierar och genomför labb utifrån strategiska utmaningar.	Utlysning genomförd utifrån två teman av platstyper: Marknad och logistik för återbruk samt Breddad roll för kollektivtrafiken. Inom återbruk har ett omställningslabb påbörjats med åtta projekt. Inom kollektivtrafik har ett labb påbörjats med lika många projekt. Projekten i labbet utgår från skilda geografiska och organisatoriska förutsättningar och bidrar med olika kompetenser och erfarenheter.	Har lett till mobilisering kring tematikernas utmaningar.
Internationell samverkan 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.	Arbetet har påbörjats med att koppla svenska labb till internationella motsvarigheter, bland annat inom ramen för DUT:s Urban Living Labs, DUT City Panel, EUI, URBACT och NEB-sammanhang med samarrangemang av en workshop, presentation på internationella konferenser med fokus living labs. Arbetet har även omfattat konkret samverkan inom DUT Urban Living Labs, DUT City Panel, EUI, URBACT och NEB, inklusive samarrangemang av workshop och presentationer på internationella konferenser.	Påbörjade skapande av förutsättningar för framtida internationell testning, utbyte och överförbarhet eller uppskalning av lösningar som utvecklas inom ShiftSwedens labb.

2.4 Gemensamt lärande

En central komponent i programmet är att skapa förutsättningar för sociala läroprocesser 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. ShiftSweden skapar förutsättningar för gemensamt lärande genom fyra aktivitetsspår:

Aktivitetsspår	Resultat	Utfall*
Expertråd Vi samlar experter som över tid följer programmet, syntetiserar erfarenheter och som ger återkoppling till programmets förändringsteori utifrån en roll som "kritisk vän".	Expertrådet har etablerats under 2025 med en kärngrupp på sex forskare samt en pool med över 100 experter inom olika, för ShiftSweden relevanta, områden. Expertrådet följer programmet och dess utveckling ur ett strategiskt perspektiv och har levererat en årsrapport med reflektioner och rekommendationer angående förändringsteorin, strategierna för skifte 1 och 2, samt genomförda insatser i form av framsynslabbet liksom de geografiska och tematiska labben. Expertrådet har även genomfört en syntes av satsningen framsynslabbet med hjälp av upphandlade resurser från expertpoolen, som resulterat i rapporten Framsyn i praktiken.	Organisation och strukturer för kontinuerlig uppföljning och reflektion finns på plats. Ett flertal lärdomar har dragits rörande programmets strategiska dokument, och områden för fortsatt utveckling av det gemensamma lärandet har identifierats.
Forskning Vi initierar oberoende forskning som belyser utvecklingen i samhället utifrån de tre skiftena	ShiftSweden har etablerat en rapportserie för att samla ny kunskap från programmet. Den innehåller bland annat fyra state-of-the-art-rapporter kopplade till de fyra tematiska omställningslabben som utlystes under 2025. Rapporterna beskriver befintligt kunskapsläge inom respektive tematik och ger en gemensam bas för omställningslabben och deras projekt att utgå ifrån. Ytterligare en rapport lanserar en integrerad fyrstegsprincip för byggd miljö och mobilitet.	Lärandet inom respektive tematiskt labb utgår från en gemensam förståelse och nulägesbild. Nya tankesätt kring fyrstegsprincipen i gränssnittet byggd miljö och mobilitet.
Community of learning Vi skapar tvärdisciplinära, globala nätverk av spetskompetenser för gemensam kapacitetsuppbyggnad, lärande och reflektion.	ShiftSweden har under 2025 påbörjat etableringen av ett internationellt Community of Learning (CoL) för att stödja samarbetsinriktad kunskapsutveckling. CoL sammanför ett globalt nätverk av ledande experter och forskare i en plattform för gemensamt lärande och kunskapsutbyte, utformad för att främja kapacitetsuppbyggnad och inspirera till nya samarbeten. Den första serien av CoL-träffar fokuserade på att bygga en gemensam förståelse för platsbaserad innovation. Insikterna finns samlade i en insiktsrapport (https://arena.shiftsweden.se/inspiration-och-kunskap/111).	Grunden för ett internationellt nätverk för kunskapsutveckling är etablerad. Gemensam förståelse för platsbaserad innovation.

Internationell uppkoppling Vi kopplar upp det omställningsarbete som sker i Sverige med liknande initiativ inom EU och globalt.	Det internationella arbetet utöver CoL (ovan) är i en startfas och kommer att utvecklas under 2026. En strategi för det internationella arbetet har tagits fram i samband med internationella samarbetspartners (en systemkarta). Strategin utgör basen i arbetet som syftar till att 1) få tillgång till internationell spetskompetens och gemensamt lärande, 2) ökad impact och internationell synlighet, samt 3) möjlighet att växla upp finansiering och samverkan, både inom EU och internationellt.	Deltagande i internationella forum, delegationer och gemensamma evenemang har bidragit till att skapa en grund för fortsatt internationell samverkan
Utvärdering Vi följer upp, utvärderar och mäter långsiktiga effekter av programmets insatser samt relevanta omvärldsfaktorer	Utvärdering genomförd av satsningen Framtidens platser inklusive en lärande-workshop. Kontinuerlig reflektion inom programkontoret och expertrådet som bland annat genomsyrar denna rapport.	

2.5 Kommunikation och samverkan

De fyra verksamhetsområdena stöttas av programgemensamma resurser för kommunikation och samverkan.

Under programmets första år har vi skapat ett nyhetsbrev med 1500 prenumeranter, fått över 3000 följare till programmets LinkedIn-sida och lanserat konceptet Live från Labbet - ett format där vi på ett kortfattat och lättillgängligt sätt vill ge en inblick i våra omställningslabb som främst riktar sig till aktörer inom byggd miljö och mobilitet.

Inom dessa system har programmet identifierat tre typer av målgrupper som kan bidra till missionen på olika sätt.

- Inne i svängen. Aktörer i innovationsmiljön och andra personer/organisationer som naturligt följer ett innovationsprogram som ShiftSweden. Det kan handla om finansiärer, forskare, konsultbolag, delar av civilsamhället och övriga deltagare i olika innovationsprojekt/initiativ

- **Möjliggörare.** Personer/organisationer som arbetar med omställning och hållbarhet inom byggd miljö och mobilitet. Möjliggörarna är redan intresserade av ShiftSwedens frågor, har uppbyggda nätverk och har stor kunskap om "verkligheten". Möjliggörarna kan till exempel hittas i näringsliv och akademi, på myndigheter, bland politiker och beslutsfattare.
- **Sena majoriteten.** Personer/organisationer som ofta är sena med att anamma nya lösningar och som gärna väntar tills något är väl etablerat och beprövat innan de själva börjar använda det. Den sena majoriteten kan till exempel hittas i näringsliv och akademi, på myndigheter, bland politiker och beslutsfattare.

Givet programmets begränsade kommunikationsresurser, har vi valt att främst fokusera på målgrupperna "Inne i svängen" och "Möjliggörare". En viktig delmängd av "Inne i svängen" är andra innovationsmiljöer och deras redan etablerade verksamhet och kontaktnät. Under 2024–2025 har programmet samverkat både i Sverige och internationellt, till exempel med de strategiska innovationsprogrammen Drive Sweden, Smart Built Environment och Viable Cities. Vi har också samarbetat med andra nationella forsknings- och utvecklingsmiljöer som till exempel Rådslaget, AI Sweden, Svensk Kollektivtrafik, K2 nationellt kunskapscenter för kollektiv mobilitet.

Exempel på aktiviteter som genomförts i samverkan

Nationell strategi för efterfrågestyrd kollektivtrafik. Hösten 2025 tog vi tillsammans med Drive Sweden, K2 och svensk kollektivtrafik fram en PM för att diskutera om det behövs en ökad strategisk samverkan kring efterfrågestyrd och automatiserad kollektivtrafik i Sverige. Frågeställningen togs i samarbete med Värmlandstrafik vidare till diskussioner på konferensen Dynamisk trafik i Karlstad.

En ny kollektivtrafiklag för 2030-talet? Högnivåmöte med ett hundratal deltagare på Spårvägmuseet i Stockholm där fyra scenarier för en ny kollektivtrafiklag lanserades och diskuterades. Arrangerades tillsammans med Rådslaget.

Från slit och släng till smart och cirkulärt. Halvdagskonferens hösten 2025 om hur digitalisering ger verktyg att ställa om från resurskrävande linjära byggprocesser till hållbara, cirkulära affärsmodeller med ett hundratal deltagare tillsammans med Smart Built Environment.

Europas. Under 2025 har två workshops genomförts i samarbete med arkitektur- och idétävlingen Europa Sverige. Dessa har genomförts som en integrerad del av den pågående tävlingsomgången Europa 18 med tema Resourcing och målgruppen yngre yrkesverksamma.

Regeringsuppdrag regional planering. ShiftSweden har genomfört flera workshops och analysarbete om innovation och regional planering i samarbete med Tillväxtverket, Boverket, Trafikverket, länsstyrelser med flera kopplat till regeringsuppdrag om stöd till regionalt utvecklingsarbete.

Mingel och rundabordsluncher. Under 2024 och 2025 genomfördes en mingelturné med stopp i åtta orter i Sverige för att lansera programmet, berätta vad som är på gång och få en bild av behov och förutsättningar. Mingeltillfällena kombinerades med rundabordsluncher med särskilt inbjudna intressenter från näringsliv, offentlig sektor, akademi/forskningsinstitut och civilsamhälle. Mingel har genomförts på följande platser: Stockholm i samarbete med IQ Samhällsbyggnad; Lund, i samarbete med VTI/K2; Umeå, i samarbete med RISE; Linköping, i samarbete med VTI; Borlänge, i samarbete med Trafikverket; Halmstad, i samarbete med Högskolan i Halmstad; Jönköping, i samarbete med Jönköping Science park; Uppsala, i samarbete med STUNS.

2.6 Analys av verksamheten

ShiftSwedens satsningar på forskning och innovation ska ge substantiella bidrag till framtidens mobilitet och samhällsbyggnad. Knappt två år in i programmet är det ännu för tidigt att dra slutsatser om utfallet, men det går ändå att reflektera utifrån den verksamhet som initierats.

Mest fokus har varit på att starta omställningslabb. Konceptet har utvecklats inom ShiftSweden och har utmanat både finansiärernas metoder för utlysningar och traditionella synsätt bland forsknings- och innovationsutövare. Labben innebär att en ny och tidigare oprövad roll som labbsamordnare skapats i innovationslandskapet.

Vid sidan av labben har programmet levererat en satsning inom mobiliseringsområdet med 23 framsynsprojekt från olika delar av landet. En utvärdering av satsningen visar att framsynsmetodiken har visat sig vara effektiv för att bredda perspektiv, engagera olika aktörer och konkretisera komplexa framtidsfrågor på lokal nivå.

Samtidigt visar analysen att översättningen av dessa framtidsbilder och insikter till beslut, formell planering och långsiktig organisatorisk praktik har varit begränsad och ojämn. Sammantaget visar utvärderingen att framsyn har stor potential som strategisk kapacitet för missionsorienterad omställning, men att denna potential förutsätter en medveten integration i styrningsstrukturer och programdesign.

Missionen att ställa om Sverige till attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla utgör det övergripande ramverket för ShiftSwedens arbete med jämställdhet och jämlikhet. Missionen betonar kravet på att den byggda miljön och mobiliteten ska bidra till trygghet och inkludering. I den löpande verksamheten har detta integrerats genom krav på jämställdhet i finansierade projekt, där 60 procent av projektledarna är kvinnor. Programkontorets egen utvärdering pekar dock på fortsatta utmaningar, bland annat att säkerställa verkligt inkluderande processer i programmets olika grupperingar.

Programmets expertråd har utvärderat programmets verksamhet, strukturer och strategiska inriktning. Utvärderingen visar att programmet har kommit i gång på ett sätt som visar på höga ambitioner och mål och att det finns ett stort intresse och engagemang bland forskare, offentliga organisationer, företag och civilsamhälle. Ett flertal aktiviteter har initierats som har lagt en grund för att jobba mot skiftena och missionen.

Mot bakgrund av erfarenheter från tidigare strategiska innovationsprogram är ett vanligt dilemma med stora programsatsningar att de ofta drabbas av projektifiering och fragmentering vilket påverkar omställningspotentialen negativt.² ShiftSweden har en tydlig ambition om att skapa lärande och förändring bortom enskilda projekt och komma åt systemnivån. Aktiviteter inom de fyra verksamhetsområdena ska sammantaget bidra till att realisera omställningspotentialen.

Expertrådet har i sin analys av verksamheten bedömt att det vid sidan av många förtjänster finns en del svagheter i programmet som riskerar att underminera programmets bidrag till skiftena och missionen. Det handlar framför allt om:

1. Hur idén om double-loop-learning inom, mellan och bortom enskilda labb förväntas ske.
2. Hur återkoppling till policy ska gå till.
3. Hur fokus på transformation i bemärkelsen djup systemförändring kommer att upprätthållas.

² Åström et al., 2021

När det gäller double-loop-learning ger expertrådet följande mer specifika rekommendationer: Tydliggör kopplingen mellan teorier om lärande och förändringsteorin. Utveckla den senare så att den ger mer stöd till frågan om hur double-loop-learning inom, mellan och bortom enskilda projekt förväntas ske. Komplettera förändringsteorins fokus på uppskalning med fler/andra förändringslogiker.

Ställ krav på att lärandeteorier integreras tydligt i omställningslabben, till exempel situated learning, learning communities, reflexive governance eller andra ansatser. Double-loop-learning kräver att även programkontoret strukturerat och reflekterande ifrågasätter grundläggande antaganden som finns:

- Operationaliserade i utlysningstexter,
- I instruktioner till utvärderingsgrupper som beslutar om ansökningar.
- I agerandet av programkontoret för att stärka rollen som lärande nod kontra institutionella logiker och aktörers rådighet både i programkontoret och i omställningslabben.

Expertrådet föreslår även förstärkt resurssättning till olika typer av lärandeaktiviteter mellan och bortom enskilda labb och projekt. Labbsamordnares och projektledares initiala erfarenheter är viktiga informationskällor.

När det gäller behovet av stärkt återkoppling till policy är expertrådets rekommendation att programledningen behöver förstärka programmets policy-interface. Detta kan göras på olika sätt. Det viktiga är att det finns ett väl genomtänkt och tydligt upplägg för att säkerställa att resultat från enskilda labb och projekt återkopplas tydligt till aktörer med rådighet att förändra befintliga institutioner, strukturer och regelverk. Exakt vilka aktiviteter eller arbetsformer som är lämpliga kan i viss mån bero på vilket/vilka skifte(n) det handlar om.

När det gäller vikten av fokus på transformation i bemärkelsen djup systemförändring så överlappar det delvis frågan om double-loop-learning. Oavsett, så ser expertrådet att det är viktigt att ShiftSweden tydligt förhåller sig till vilka befintliga system och strukturer som behöver förändras, och initierar aktiviteter som verkligen har möjlighet att komma åt dessa. Här är förändringsteorins resonemang om hävstångspunkter centrala. Det kan behövas en ökad tydlighet om vilka som är de centrala hävstångspunkterna för respektive skifte, och förtydliga hur omställningslabben knyter an till dessa hävstångspunkter.

Sammantaget är det viktigt att:

- inte ducka för, utan tydligt adressera, systemtrögheter och maktrelationer,
- balansera enskilda innovationer "tech-fix" med mer fokus på varaktiga djupgående systemförändrande insatser,
- Identifiera och synliggöra hävstänger genom stärkt fokus mot normer, regelverk och styrning, både inom ramen för omställningslabben och i insatser inom övriga verksamhetsområden.

3. Vägen framåt

ShiftSweden är ett stort innovationsprogram med många intressenter från två olika system - samhällsbyggnad och mobilitet. Det är en utmaning som behöver vändas till en möjlighet. I det här kapitlet beskrivs lärdomar från startfasen och vad programmet behöver fokusera på framåt.

3.1 Lärdomar från arbetet hittills

Ett innovationsprogram behöver ständigt reflektera över verksamhetens inriktning, hur ändamålsenliga processerna är för att identifiera den inriktningen och vilka instrument som står till buds för att bidra till förändring. Baserat på den verksamhet som redovisats i föregående kapitel finns ett antal övergripande lärdomar:

Begriplig omställning. Systemomställning är till sin natur komplext. Det handlar om att ifrågasätta invanda strukturer och beteenden och identifiera nya arbetssätt och lösningar. När nya perspektiv och innovativa sätt att göra saker på möter det gamla och etablerade uppstår ofrånkomligt motstånd. För att överbrygga hinder krävs en berättelse om systemförändring som är begriplig, konkret och som inspirerar till att agera. Den behöver inte bara lyfta fram *vad* som behöver göras annorlunda utan även *hur*. Kärnan i ShiftSwedens uppdrag är att konkretisera hur förändring kan ske på 100 platser runtom i Sverige. Erfarenheter från programmets startfas visar att det krävs en genomtänkt kommunikationsstrategi för att paketera och fylla en sådan berättelse med relevant innehåll. Det krävs tydliga format som når bortom de aktörer som redan är engagerade i forskning och innovation.

Transparenta processer. ShiftSweden involverar en bred grupp intressenter med delvis olika prioriteringar. Eftersom även ett omfattande innovationsprogram har begränsade resurser, är förmågan att prioritera avgörande. En insikt från programmets startfas är betydelsen av att kunna identifiera de mest kraftfulla hävstångarna för förändring som driver mot missionen och de tre skiftena. Det innebär att programmet aktivt behöver välja bort områden för att kunna fokusera på de mest värdeskapande. För att bibehålla legitimitet och stimulera nytänkande krävs prioriteringsprocesser som är både transparenta, inkluderande och effektiva.

Vidgad syn på skalning. Begreppet skalning inom systeminnovation handlar om hur innovationsprojekt kan spridas och leda till en bredare samhällsförändring. Skalning behöver omfatta flera delar. 1) Att påverka fler människor och nå en större geografisk spridning genom att replikera och sprida till nya platser och kontexter, 2) att påverka lagar, policyer och institutionella strukturer på sätt som förändrar systemets grundläggande spelregler, samt 3) att förändra kulturella rötter, värderingar och normer – att nå människors "hjärtan och sinnen". Betydelsen av ett sådant bredare skalningsperspektiv har blivit tydligare under programmets inledande fas.

Fokus på policyförändring. En övergripande insikt från verksamheten och som även lyfts fram av expertrådet, är att policyfrågor behöver adresseras och paketeras tydligare. Det saknas effektiva kanaler för att föra tillbaka insikter till de aktörer som har mandat att ändra regelverk och institutionella spelregler. ShiftSweden behöver bygga upp förmåga att kontinuerligt identifiera och agera på möjligheter till policyförändringar. Det behöver ske på ett partipolitiskt oberoende sätt och med utgångspunkt i kunskap som producerats eller sammanställts inom ramen för programmet. ShiftSweden behöver den strategisk resurs det innebär att ha viktiga myndigheter och regioner representerade i programkontoret.

Begränsade insatsformer. Det har blivit uppenbart under startfasen att de insatsformer som erbjuds inom Impact Innovation är mer begränsade än vad som antogs när programmet startade. Det gäller i synnerhet möjligheten att genomföra strategiska projekt. Ledtiderna är långa och resurserna för genomförandet av insatser är begränsade. Det har också blivit tydligt att kapaciteten bland potentiella utförare och behovsägare är begränsad. ShiftSweden behöver utforma insatsportföljen på sätt som nyttjar den kapacitet som finns både bland aktörer i systemen, myndigheterna och programkontoret. En lärdom är att inte ha för många utlysningar samtidigt, att återanvända och vidareutveckla utlysningar som fungerat, samt att genomföra färre men större insatser.

Traditionella aktörer gynnas. En lärdom baserat på vilka som sökt och beviljats projekt under startfasen är att utlysningar och bedömningsprocesser tenderar att gynna aktörer som har stor kapacitet och erfarenhet av att söka forsknings- och innovationsmedel. Det är svårare att involvera nya aktörer, till exempel från näringsliv och civilsamhälle. Många företag tyngs av ansträngd ekonomi vilket försvårar möjligheten att leva upp till krav på medfinansiering. Satsningen "Framtidens platser" var ett undantag. Den lockade många andra aktörer än de traditionella sannolikt eftersom den fokuserade på kreativa, nyskapande metoder.

3.2 Fortsatt arbete

Under de kommande åren kommer ShiftSweden bygga vidare på den grund som etablerats under startfasen. Omställningslabben utgör en viktig motor i det fortsatta arbetet. Under 2026 och 2027 startas flera nya labb, samtidigt som arbetet i de som drog i gång under 2025 växlar upp i hastighet och omfattning. Men omställningslabben kan inte på egen hand generera den omställning som krävs för att nå ShiftSwedens mission och skiften. De behöver stöttning som mobiliserar fler aktörer, bidrar till strategiskt fokus och som skapar förutsättningar för verkligt lärande.

Nio utvecklingsområden som kommer vara i fokus för programmets fortsatta arbete:

1. Vi visar hur. Utvecklade former för programmets berättelse om vilken förändring som behövs och hur den kan uppnås.
2. Policyutveckling. Uppgradering av det strategiska arbetet där insikter från programmet kontinuerligt "ympas in" i pågående policyprocesser.
3. Integrerade gränssnitt. Ökad fokusering på programmets tredje skifte om integrerade lösningar och arbetssätt mellan samhällsbyggnad och mobilitet.
4. Omställningslabb som förändringsmotor. Stärkt förmåga att leda omställningslabb genom gemensam metodutveckling och samlad erfarenhetsutbyte.
5. Lärande i fokus. Konkretiserade former för gemensamt lärande med fokus både på vadet och huret, i Sverige och internationellt.
6. Större kostym. Beredskap för en ökad verksamhetsvolym med ökade krav på effektiva former för programkontorets arbete.
7. Interna processer. Vidareutvecklade processer för att forma programmets fortsatta inriktning på sätt som involverar, engagerar och skapar legitimitet bland programkontorets parter och andra aktörer inom byggd miljö och mobilitet
8. Breddad aktörskrets. Utvecklade insatsformer som möjliggör för företag att engagera sig i programmet.
9. Samverkan med andra. Utvecklade samarbetsformer med andra initiativ i Sverige och internationellt.

Bilaga 1: Programmet i siffror

Programkontor

Programmet drivs av en bred konstellation aktörer med IQ Samhällsbyggande som medelsförvaltare och koordinerande part tillsammans med VTI.

Programledning: IQ Samhällsbyggnad (medelsförvaltare), VTI (Statens väg- och transportforskningsinstitut) och RISE (Research Institutes of Sweden).

Strategiska partners i programkontoret: Boverket, Trafikverket, Västtrafik, Region Stockholm, Region Skåne, Västra Götalandsregionen, IVL Svenska Miljöinstitutet och VREF (Volvo Research and Educational Foundations).

Programkontoret finansieras genom 10 miljoner kronor i bidrag per år och 10 miljoner kronor i medfinansiering från de deltagande organisationerna.

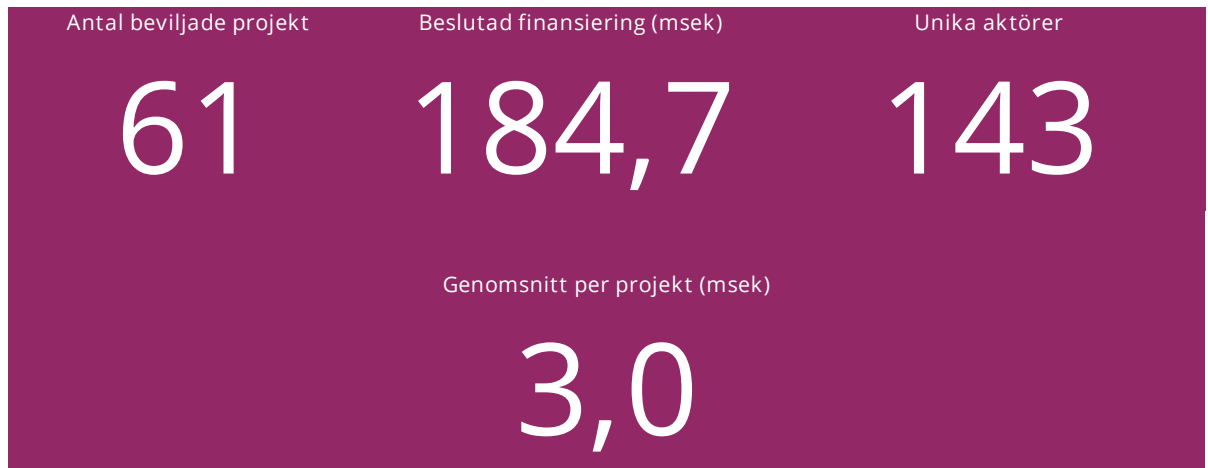
I programkontoret arbetar 17 personer från de deltagande organisationerna och 3 personer som konsulter upphandlade av IQ Samhällsbyggnad. Könsfördelningen är 65 procent kvinnor.

Insatser

ShiftSweden har under sina första två verksamhetsår etablerat en bred portfölj av insatser som spänner från strategiska expertpooler till omställningslabb. Nedan följer en visualisering av samtliga beslutade insatser inom ShiftSweden (per 31 dec 2025).

En betaversion av en dynamisk dashboard har utvecklats som löpande presenterar information om de finansierade insatserna. Den dynamiska dashboarden innehåller mer fullständig information än rapporten nedan och nås på dashboard.shiftsweden.se.

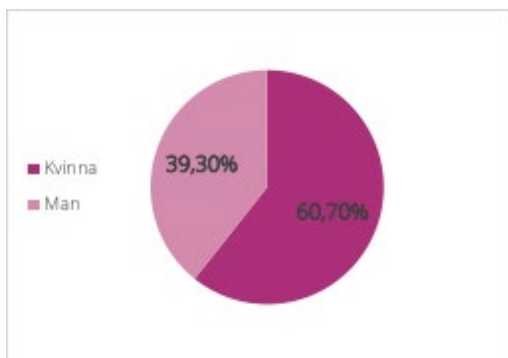
Informationen i den dynamiska dashboarden baseras i möjligaste mån på den öppna data som leverar från forskningsfinansiärerna genom GDP-samarbetet (<https://gdphub.se/>). Då denna data fortfarande inte är fullständig, kompletteras viss information genom manuella excel-filer, vilket kan leda till vissa brister i informationen.



Medfinansiering för beviljade projekt



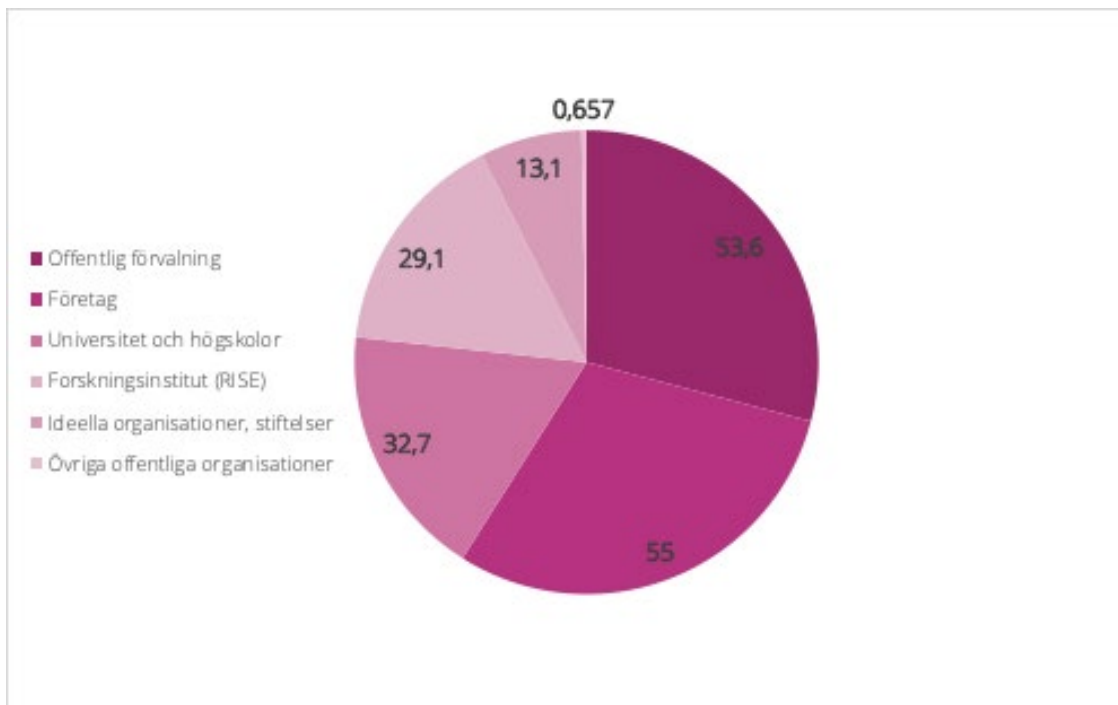
Könsfördelning projektledare i beviljade projekt



Beviljade medel per aktör (topp 15)

Aktör	Organisationsnr	Belopp (mkr)	Antal projekt
RISE Research Institutes of Sweden AB	556464-6874	29,1	15
Statens Väg- & Transportforskningsinstitut	202100-0704	13,1	6
Lunds kommun	212000-1132	6,9	4
Sustainable Innovation i Sverige AB	556753-4010	6,9	3
Lunds universitet	202100-3211	6,4	7
Malmö kommun	212000-1124	6,3	3
Chalmers Tekniska Högskola AB	556479-5598	5,6	2
EnergiSmeden Re-eko AB	559470-4040	5,4	2
Karlstads universitet	202100-3120	4,8	3
Högskolan Dalarna	202100-2908	4,4	1
Malung-Sälens kommun	212000-2148	4,1	1
Karlstads kommun	212000-1850	4,0	2
Stiftelsen Botildenborg	802478-8948	3,9	2
Sundsvalls kommun	212000-2411	3,9	2
Trafikverket	202100-6297	3,8	2

Finansiering per organisationstyp (msek)



Geografisk fördelning per län (topp 10)

Län	Belopp (mkr)	Antal projekt
Västra Götalands län	52,7	23
Skåne län	30,9	23
Stockholms län	31,7	47
Dalarnas län	22,5	14
Östergötlands län	13,8	2
Värmland	10,5	9
Västernorrlands län	6,1	3
Uppsala län	5,7	3
Kronobergs län	4,0	5
Kalmar län	2,1	3

Forskningsområden (topp 15)

Utifrån de finansierade myndigheternas kategorier.

Forskningsområde	Belopp (mkr)	Antal projekt
Tvårvetenskapliga studier inom samhällsvetenskap	25,6	11
Övrig annan samhällsvetenskap	18,3	4
Annan samhällsbyggnadsteknik	17,0	7
Transportteknik och logistik	15,0	3
Byggproduktion	10,2	2
Arkitekturteknik	10,2	4
Samhällsvetenskaplig miljöforskning; Samhällsplanering, övrigt	9,0	1
Stadsutveckling (stadens utformn o funktion); Styrmedel o beslutsprocesser	9,0	1
Miljöanalys och bygginformationsteknik	8,7	3
Landsbygdsutveckling/Regional utveckling	8,5	1
Stadsutveckling (stadens utformn o funktion); Ekonomi; Bebyggelse, övrigt	8,1	1
Samhällsplanering, övrigt; Styrmedel o beslutsprocesser	7,7	1
Arkitektur	7,2	2
Övrig annan lantbruksvetenskap	6,0	1
Företagsekonomi	4,6	3

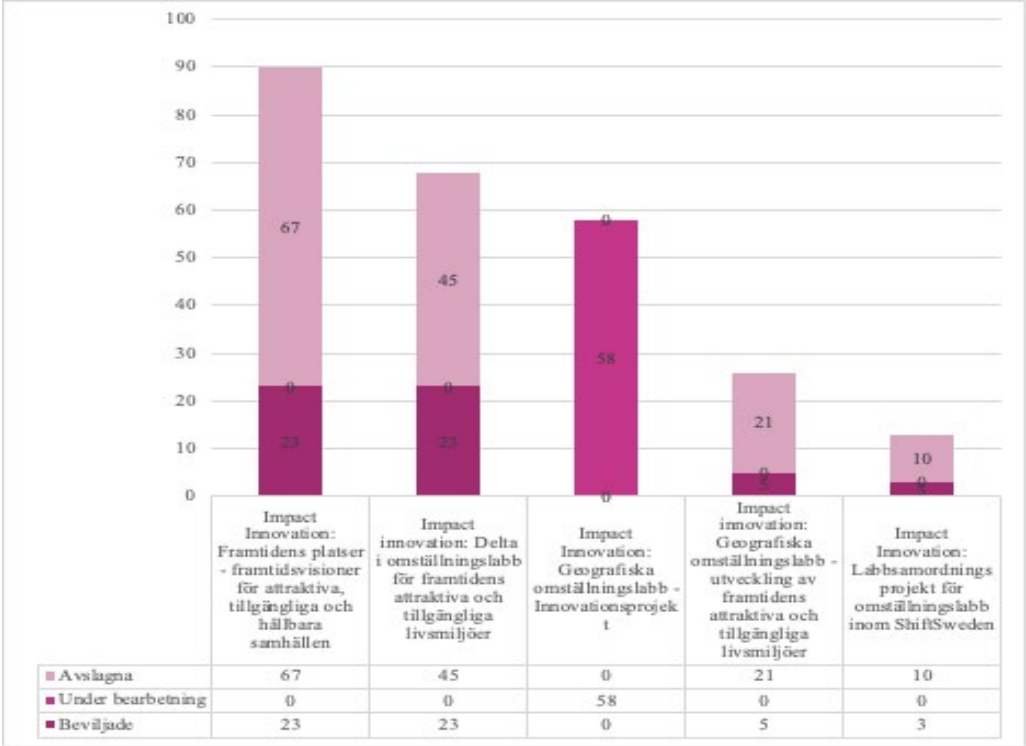
Översikt alla ansökningar (även ej beviljade)



Beviljandegrad per aktörstyp

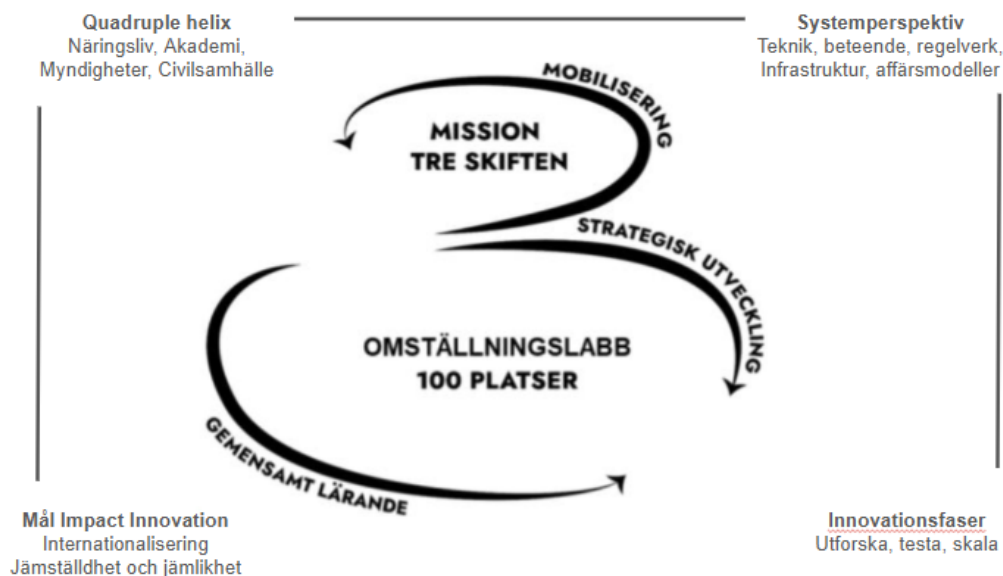
Aktörstyp	Beviljandegrad
Offentlig sektor	43%
Forskningsinstitut	27%
Företag	26%
Civilsamhälle	24%
Akademi	20%

Ansökningar per öppen utlysning



Bilaga 2: Framtida indikatorer

Inför kommande impact innovation reports kommer en mer strategisk uppsättning indikatorer utgöra grund för programmets uppföljning och styrning. Indikatorerna behöver vara strategiskt relevanta och tydligt mätbara. De ska både mäta prestationer och resultat som uppnåtts. Indikatorerna ska vara tydligt kopplade till förändringsteorin, missionen, skiftena, de fyra verksamhetsområden, samt viktiga aspekter i programmet (samverkan genom quadruple helix, systemperspektiv, arbete i olika innovationsfaser, samt övergripande mål inom impact innovation avseende internationell uppkoppling och jämställdhet).



Figur 2, Beskrivning av organisationen och indikatorer som utgör grunden för programmets uppföljning.

Mission och skiften

- Antal platser där ShiftSweden visat hur man kan ställa om till attraktiva och tillgängliga livsmiljöer för alla (vi visar hur på 100 platser)
- Antal nya lösningar eller arbetssätt för cirkulärt byggande (som har utforskats, testats eller implementerats)
- Antal nya lösningar eller arbetssätt för konkurrenskraftiga alternativ till enskilt bilresande (som har utforskats, testats eller implementerats)
- Antal nya lösningar och arbetssätt i gränssnittet byggd miljö och mobilitet (som har utforskats, testats eller implementerats)

Mobilisering

- Antal organisationer som involverats i dialoger om framtiden (mål minst 100)
- Antal företag, myndigheter och andra organisationer som testar nya affärsmodeller, arbetssätt eller åtgärder för förändrade beteenden hos kunder, partners eller allmänhet (mål minst 50)
- Antal aktiva medlemmar på ShiftSweden arena.
- Antal internationella samarbeten som bidrar till nordisk, europeisk eller global rörelse (mål minst 10)

Strategisk utveckling

- Antal hävstångspunkter som identifierats och som lett till en eller flera aktiviteter inom programmet
- Antal policyförslag baserat på ShiftSwedens verksamhet
- Antal beslutsfattare (möjliggörare) som på ett aktivt sätt tagit del av resultat från ShiftSwedens verksamhet (mål, minst 100 per år)
- Något kring hur programmet förmår att omhänderta/integrera "nya" lösningar/teknologier som plötsligen dyker upp (i stilen med elsparkcyklar, självkörande fordon) på ett sätt att de gynnar vår mission/våra skiften (till exempel genom att "skickliggöra" kommuner/aktörer och så vidare).

Omställningslabb

- Andel innovationsprojekt med fokus på olika systemdimensioner; dvs andel som fokuserar på teknik, regelverk, beteende, infrastruktur, respektive affärsmodeller.
- Andel innovationsprojekt i olika faser, dvs andel utforskande, testande respektive skalande
- Andel aktörskategorier som medverkar i innovationsprojekt, dvs företag, myndigheter, akademi respektive civilsamhälle
- Antal internationella samarbeten mellan ShiftSwedens labb och internationella miljöer
- Andel innovationsprojekt som har ett jämställdhets- eller jämlikhetsperspektiv

Gemensamt lärande

- Antal vetenskapliga rapporter eller artiklar om ShiftSwedens skiften
- Antal aktiviteter där kunskap från ShiftSweden lyfts fram och diskuteras
- Antal internationella aktiviteter där kunskap från ShiftSweden lyfts fram och diskuteras

Övergripande resultatindikatorer

- antal nya tekniska lösningar som implementerats
- antal nya regelverk eller policys som har antagits
- antal nya affärs eller förvaltningsmodeller som har anammats eller ändrats
- antal ny Infrastruktur som har planerats och förberetts
- antal beteendepåverkande åtgärder som har genomförs

Bilaga 3: Publikationer från ShiftSweden

Strategiska rapporter:

Hultén, John et al, 2025. Förändringsteori. Skiftologi - Så skapar vi impact. ShiftSweden rapport.

<https://www.shiftsweden.se/Media/udtfwwtz/forandringsteori-shiftsweden-publik.pdf>

Schnurr, Maria et al, 2025. Fördjupad strategi. Från ohållbara transporter till konkurrenskraftiga alternativ till enskilt bilresande. ShiftSweden rapport.

[Fördjupad strategi Skifte 2 - Mobilitet \(publik\)](#)

Samuelsson, Olle et al, 2025. Fördjupad strategi: Från resursintensiva samhällsbyggnadsprocesser till cirkulära affärsmodeller. ShiftSweden strategirapport [Fördjupad strategi Skifte 1 - Cirkulär samhällsbyggnad \(publik\)](#)

Insiktsrapporter:

Eriksson, Eva-Lena, 2025. En breddad roll för kollektivtrafiken. En kunskapsöversikt. ShiftSweden insiktsrapport 2025:1. [V.0.99 - En breddad roll för kollektivtrafiken_Oxford.docx](#)

Stenberg, Erik, 2025. Framtidssäkra storskaliga flerbostadshusområden. En kunskapsöversikt. ShiftSweden insiktsrapport 2025:2. [V.0.99 - Shift Sweden Rapportserie_Storskaliga flerbostadshusområden_250617.docx](#)

Ranhagen, Ulf, 2025. Omvandling av trafikmiljöer i mindre städer och samhällen. En kunskapsöversikt. ShiftSweden insiktsrapport 2025:4. [Omvandling av trafikmiljöer i mindre städer och samhällen](#)

Mjörnell, Kristina, 2025. Marknad och logistik för återbruk. ShiftSweden insiktsrapport 2025:3. [V. 0.99 - SOTA Marknad och logistik för återbruk_FINAL.docx](#)

Hultén, John och Mjörnell, Kristina, 2025. En integrerad fyrstegsprincip för ett resurseffektivt samhälle. 16 synergier mellan samhällsbyggnad och mobilitet. ShiftSweden insiktsrapport 2025:5. [Insiktsrapport - En integrerad fyrstegsprincip för ett resurseffektivt samhälle.docx](#)

Övriga rapporter:

Hultén, John, 2024. En ny, hållbar frihetsreform för framtidens mobilitet - Vad staten kan göra. Rapport inom Rådslaget.

[En+ny,+hållbar+frihetsreform+för+framtidens+mobilitet+-+Vad+staten+kan+göra.pdf](#)

Sheperdson, Emma, 2025. Place-based innovation: Insights from the ShiftSweden Community of Learning. ShiftSweden rapport.

[https://shiftsweden.s3.eu-north-1.amazonaws.com/public/storage/resources/La6nPyRmf49mIBnGdhacV5Lh1lf3DqDQ14WOdb4h.pdf](#)

Bilaga 4: Nyckelpersoner

Styrgrupp

Catharina Elmsäter-Svärd, VD Byggföretagen

Anna Möller, Stadsbyggnadsdirektör, Helsingborgs stad

Anita Aspegren, VD, IQ Samhällsbyggnad

Björn Sandén, Professor i innovation och hållbarhet, Chalmers

Helena Bjarnegård, ordförande Rådet för levande städer, Stadsbyggnadschef
Varberg

Henriette Söderberg, Chalmers Tekniska högskola, ordförande
Arkitekturakademin

Johan Zackrisson, Affärsutvecklingschef, Faberge

Johanna Bjurskog, Hållbarhetschef, Riksbyggen

Lars Backström, VD, Västtrafik

Rune Brandt, Samhällsbyggnadschef, Umeå kommun

Susanne Nielsen Skovgaard, Trafikverket

Tomas Svensson, GD, VTI

Coralie Chasset, adjungerad, Energimyndigheten

Johanna Johansson, adjungerad, Vinnova

Mattias Blomberg, adjungerad, Formas

Programkontor

Programledning

John Hultén, Programchef, VTI

Emma Hult, Biträdande programchef, IQ Samhällsbyggnad

Maria Schnurr, Förändringsledare mobilitet, RISE

Olle Samuelson, Förändringsledare byggd miljö, IQ Samhällsbyggnad

Elias Arnestrand, Förändringsledare mobilisering, konsult

Carl-Martin Vikingsson, Kommunikationsansvarig, konsult

Jenny Simonson, Kommunikation & programstöd, konsult

Övriga medlemmar

Emma Shepherdson, innovationsstrateg, VREF

Håkan Karlsson, innovationsstrateg, Region Stockholm

Jessica Andersson, innovationsstrateg, Trafikverket

Jonna Bäckström, innovationsstrateg, Trafikverket

Maria Nilsson, innovationsstrateg, Trafikverket

Lidia Partheni, innovationsstrateg, IVL Svenska Miljöinstitutet

Line de Verdier, innovationsstrateg, Västra Götalandsregionen

Martin Larsson, innovationsstrateg, Region Skåne

Viktoria Buskvist, innovationsstrateg, Boverket

Karin Rydberg, innovationsstrateg, Västtrafik

Expertråd, kärngruppen

Karolina Isaksson, professor, VTI

Lars Stehn, professor, Luleå tekniska universitet

Cornelia Redeker, professor, Umeå universitet

Jan Bröchner, professor emeritus, Chalmers

Lars Coenen, professor, Høgskulen på Vestlandet

Merritt Polk, professor, Göteborgs universitet

Utöver kärngruppen består expertrådet av cirka 100 experter.

Branschråd

Anders Gustin, Installatörsföretagen

Anna Grönlund, Sveriges Bussföretag

Shashika Sellgren, Tågföretagen

Veronica Sochman, Byggmaterialindustrierna

Richard Österberg, Innovationsföretagen

Johan Wadman, Svensk kollektivtrafik

Katarina Sundberg, Avfall Sverige

Lars Redtzer, Byggföretagen

Anna Hamberg, SKR

Rikard Silverfur, Fastighetsägarna

Tommy Lenberg, Byggherrarna