White paper

Systemperspektiv för samhällstransformation

Fem nycklar för transformation

Vägen mot framtidens livsmiljöer

IQ Samhällsbyggnad

IQ Samhällsbyggnad

IQ Samhällsbyggnad är en medlemsorganisation och Sveriges starkaste partnerskap för innovation, forskning och utveckling i samhällsbyggandet.

Vår vision är en internationellt stark samhällsbyggnadssektor i framkant.

Vår mission är att ge idéer och initiativ för framtidens lösningar växtkraft.

Därför samlar vi företag, akademi, offentlig sektor och organisationer för att samverka, utforska, ta initiativ och sprida ny kunskap som bidrar till utvecklingen av attraktiva och hållbara livsmiljöer.

Vi verkar i hela samhällsbyggnadsprocessen – från planering, byggande och ombyggnad till förvaltning, drift, underhåll och renovering – och ser den byggda livsmiljön som en strategisk tillgång för hela samhällets utveckling.

Tillsammans med våra medlemmar arbetar vi också för att skapa rätt förutsättningar för samhällsbyggandets utveckling ur ett systemperspektiv. Det innebär att synliggöra samband mellan styrning, resursflöden, incitament, affärslogiker och samhällseffekter, och att samla aktörer kring gemensamma mål.

Expertrådet för strategi

IQ Samhällsbyggnads har tre expertråd som är forum för medlemsdialog, förankring och utveckling av både verksamheten och olika insatser för sektorns hållbara utveckling.

Expertrådet för strategi består av 12 medlemmar som representerar näringsliv, det offentliga, forskning och innovation. Rådet arbetar med att utveckla både sektorns och IQ Samhällsbyggnads riktning och strategiska relationer.

TACK

Johannes Berg, Trafikverket
Susanne Engström, Luleå tekniska universitet
Charlotta Faith-Ell, Mittuniversitetet
Mattias Haraldsson, Statens väg- och transportforskningsinstitut
Kristina Mjörnell, forskare, egen konsult
Lars Nybom, Ragn-Sells
Anders Persson, Innovationsföretagen, *Ordförande*
Olof Philipson, Gatun Arkitekter
Thomas Stoll, IVL Svenska Miljöinstitutet
Margareta Wilhelmsson, Sveriges Arkitekter
Holger Wallbaum, Chalmers Tekniska Högskola
Pär Lundström, rådgivare, egen konsult
Anita Aspegren, IQ Samhällsbyggnad
Anna Land, IQ Samhällsbyggnad

Innehåll

1. Ett strategiskt vägval för samhällsbyggandet 5

Varför ett systemperspektiv behövs 6

En attraktiv och hållbar livsmiljö 8

2. Strukturella utmaningar 10

Incitamentsstrukturer 10

Värdeskapande 12

Osynliga hinder för förändring 13

Språkets makt och politik 15

Konkurrenskraft och framtida utmaningar 16

3. Transformationens kärna 18

Från dagens hinder till framtidens möjligheter: så bryter vi dagens låsningar 18

Systemförståelse som strategisk förmåga 19

Från projektlogik till förmågelogik 20

4. Call to action – från analys till handling 22

Vad gör omställningen möjlig? 22

Styrning som utgår från helheten 22

Utgå från det som redan finns 23

Incitament för samverkan 23

Gemensamt lärande, kompetens och förmåga 24

1. Ett strategiskt vägval för samhällsbyggandet

I dag verkar samhällsbyggandet i en ny verklighet. Geopolitiska konflikter, klimatförändringar, sårbara försörjningskedjor, kompetensbrist och ökade krav på beredskap påverkar sektorn på djupet. Det som tidigare har behandlats som separata frågor hänger nu allt tydligare ihop. Utmaningarna har blivit mer komplexa, och förändringstakten är hög. Den byggda miljön ses ibland mer som en börda än som den tillgång den faktiskt är, och då inte enbart i ett ekonomiskt perspektiv.

I det här läget behöver vi lyfta blicken. Samhällsbyggandet[1] står inför en omställning där gamla arbetssätt, incitament och strukturer inte längre räcker till för att möta nya utmaningar. Vår sektor[2] saknar varken ambitioner, innovationer eller teknik. Problemet är att styrning, incitament, affärsmodeller, ansvar och normer fortfarande premierar ett linjärt och kortsiktigt samhällsbyggande med fokus på nyproduktion.

Det finns ett akut behov av transformation inom samhällsbyggnadssektorn för att hantera det ökande behovet av flexibilitet, samtidigt som komplexiteten ökar, på vägen mot hållbara och attraktiva livsmiljöer. Det krävs långsiktighet och en bättre förmåga att anpassa sig när förutsättningarna förändras.

”I den här skriften identifierar vi fem nycklar till transformation. Vi pekar ut vägval, utvecklingsbehov och ger konkreta förslag för att stärka samhällsbyggandets förmåga att möta en ny och mer komplex verklighet. Syftet är att ge beslutsfattare, organisationer och innovatörer i vår sektor ett gemensamt underlag och en riktning för att gå från analys till handling.”

Nycklarna handlar om att utveckla arbetssätt och villkor som gynnar systemperspektiv, värdeskapande och långsiktig resiliens. Först när vi ser sambanden mellan olika mål, intressen och tidsperspektiv kan vi gå från reaktiv anpassning till ett mer långsiktigt och proaktivt samhällsbyggande. Det är också först då som vi kan bygga, förvalta och vidareutveckla livsmiljöer som är hållbara, trygga, funktionella och vackra över tid.

[1] Vi använder begreppet samhällsbyggande i bred bemärkelse; omfattande planering, byggande, ombyggnad, renovering, drift, förvaltning och underhåll av den byggda livsmiljön, både som fysisk struktur och som vardagsmiljö för människor.

[2] När vi i denna skrift talar om sektorn avser vi inte en homogen aktör, utan ett system av aktörer med olika ansvar, mandat och drivkrafter; stat, kommuner, regioner, offentliga beställare, näringsliv, akademi, forskningsfinansiärer, professionsorganisationer, civilsamhälle och brukare.

Varför ett systemperspektiv behövs

Ett systemperspektiv innebär att förstå hur olika aktörers beslut samspelar och vilka förutsättningar som krävs för att deras agerande ska bidra till långsiktigt värde. Val och beslut får påverkan i ett större system. När sambanden mellan aktörer, styrning, affärslogiker, regelverk, resurser och tidsperspektiv synliggörs går det att se varför dagens beslut ofta leder till kortsiktiga resultat och var förändring kan få störst effekt.

Den centrala förflyttningen är att samhällsbyggandet behöver gå från en logik som främst optimerar enskilda projekt eller enskilda delar, till en logik som bygger förmåga att skapa långsiktigt värde i hela systemet. Det handlar om att komplettera projektlogiken med systemförståelse, lärande och styrning som fungerar när förutsättningarna förändras.

Beredskapsfrågan gör detta särskilt tydligt. Ett samhälle som ska vara tryggt och motståndskraftigt över tid måste också använda resurser klokt, vara klimatanpassat och kunna ta vara på och utveckla det som redan finns. Samtidigt ser vi en ökande global resursbrist, inte minst kopplad till strategiska råvaror. Omställningen kan därför inte reduceras till en debatt om enskilda materialval, utan handlar om hur vi minskar den totala resursförbrukningen och använder det vi redan har på ett klokare sätt. För att lyckas behöver vi bättre förstå hur hållbarhet, beredskap, konkurrenskraft och social sammanhållning hänger samman.

”Omställningen i samhällsbyggandet kan inte bara handla om teknik, tempo och leverans, utan den behöver också handla om riktning, ansvar och förmåga. Detta behövs för att kunna se helheten, fatta beslut som håller över tid och agera även när osäkerheten är stor. Det handlar ytterst om att bygga förmåga att hantera en värld som förändras snabbt, utan att tappa siktet på långsiktiga mål.”

Ett robust samhälle byggs inte bara med fysisk infrastruktur och tekniska lösningar. Det byggs också med tillit, delaktighet och gemensam handlingsförmåga. I en tid av polarisering och växande motsättningar blir det sociala kapitalet, kulturella värden och attraktiva livsmiljöer en allt viktigare del av samhällets motståndskraft.

”Förmågan att samarbeta, hålla ihop och ta ansvar för helheten är därför inte en sidofråga. Den är en central del av samhällsbyggandets framtid. Det är mot den bakgrunden som ett tydligare systemperspektiv behövs.”

För att ett systemperspektiv ska få genomslagskraft behöver ansvar och mandat vara tydliga. I dag är ansvarsfördelningen ibland oklar: staten, kommunerna, näringslivet och civilsamhället vet inte alltid vilket ansvar de bär för helheten – och hur deras beslut påverkar andra delar av systemet. Vem bär egentligen ansvaret för att systemperspektivet beaktas? Är det ekonomiska systemet, regleringen och standardiseringen utformade på ett sätt som är fördelaktigt ur ett systemperspektiv?

Staten formar spelregler, lagstiftning, finansiering och nationella mål. Kommunerna har centrala roller i planering, markanvändning, lokala prioriteringar och genomförande. Näringslivet utvecklar lösningar, affärsmodeller och leveransförmåga.

Akademi och forskningsfinansiärer bygger kunskap och kompetens. Civilsamhälle och brukare bidrar med erfarenheter, behov och legitimitet. Systemperspektivet kräver att dessa roller inte behandlas var för sig, utan förstås i relation till varandra. För att kunna fatta beslut som håller över tid behöver rollerna klargöras mellan dessa aktörer, både i styrning, finansiering och genomförande. Systemperspektivet måste bli en uttrycklig del av uppdrag och mandat för samhällsbyggandet, inte bara något som nämns i visioner.

Vi lever i en tid när säkerhet värderas högre än kanske någonsin, både i privatlivet och i samhället. Det är en sorts paradox att man förväntar sig att regeringen och det offentliga ska skydda oss från alla risker och exempelvis inte utsätta våra barn i skolan för risker. Samtidigt reagerar vi starkt om eller när detta påverkar vår individuella frihet. Flexibilitet är i det perspektivet ett spänningsfält på ett högst individuellt plan.

”När osäkerhet och förändring är normalläge behöver vi utveckla förmåga till systemförståelse och flexibilitet för att kunna agera även när alla svar inte finns från början. Samtidigt lägger vi i dag stora resurser på att optimera arbetssätt och lösningar utifrån nuvarande problemformuleringar. Mot den bakgrunden pekar vi ut områden som behöver utvecklas och beforskas, och skiftar fokus från problemidentifiering till ett samtal om målbilder, lösningar och strategier som stärker långsiktig konkurrenskraft.”

Med systemperspektiv menar vi alltså här inte enbart hur enskilda tekniska delsystem fungerar, utan hur samhällsbyggandet formas genom samspelet mellan styrning, resursflöden, incitament, institutioner, aktörer och olika tidsperspektiv. Det handlar om att förstå hur beslut i ett led påverkar förutsättningarna i ett annat, och hur målkonflikter, ansvarsfördelning och värdeskapande uppstår i relationen mellan helhet och delar.

Ett systemperspektiv synliggör därmed inte bara tekniska beroenden, utan också de normer, strukturer och logiker som styr vad som prioriteras, finansieras och genomförs. Först när dessa samband blir tydliga går det att utveckla arbetssätt och fatta beslut som stärker långsiktig hållbarhet, resiliens och samhällsnytta.

I den här skriften hänger begreppen samman. Systemperspektivet hjälper oss att förstå helheten och se beroenden, målkonflikter och återkopplingar. Förmågelogiken beskriver hur sektorn kan agera i den helheten genom lärande, flexibilitet och gemensam riktning. Resiliens och robusthet beskriver vad vi behöver uppnå, medan värdeskapande beskriver varför omställningen är relevant, både samhällsekonomiskt och affärsmässigt.

I de följande kapitlen beskriver vi först målbilden om en attraktiv och hållbar livsmiljö. Därefter fördjupar vi oss i ett antal strukturella utmaningar och diskuterar hur systemperspektiv kan utvecklas som strategisk förmåga i sektorn. Avslutningsvis pekar vi ut konkreta förändringsbehov och förslag till lösningar som sektorn kan agera på samt policyförslag riktade till politiken.

Vi skriver framför allt från ett näringslivs- och affärsperspektiv, med fokus på hur aktörer i och runt samhällsbyggandet kan utveckla sina arbetssätt, förmågor och affärsmodeller. Affärsmodeller byggs enligt de gällande ekonomiska förutsättningarna och de behöver förändras såväl strukturellt som logiskt för att underlätta ett annat agerande. Samtidigt pekar vi ut frågor där ytterligare kunskap och forskning är nödvändig, och skiljer därmed på vad vi ser som etablerade förhållanden, vad som är tolkningar och vilka frågor som behöver beforskas vidare.

En attraktiv och hållbar livsmiljö

"Det framtida önskade läget och målet för sektorns transformation är en miljö där mänskliga behov och långsiktig resiliens står i centrum. I stället för att låta tekniska eller ekonomiska mätetal styra, utgår planeringen från hur människor lever och fungerar. Det är inte en abstrakt vision, utan en målbild som många aktörer i och runt samhällsbyggandet redan orienterar sig mot. I den här skriften fungerar den som utgångspunkt för den transformation vi menar behöver ske i sättet att styra, planera och genomföra samhällsbyggandet."

För att en omställning ska bli möjlig räcker det inte med enskilda innovativa tekniska lösningar. Vi behöver också inkludera våra arbetssätt, de kompetenser vi sätter samman och de förmågor och verktyg vi utvecklar. Dessutom handlar det om hur vi väger olika värden mot varandra över tid för att möjliggöra ett bredare värdebegrepp, cirkulär resurslogik och mer långsiktig affärslogik.

I ett mer systeminriktat samhällsbyggande flyttas fokus från att leverera enskilda objekt till att skapa fungerande livsmiljöer med människan i centrum. Uppdraget blir att forma platser där vi kan leva trygga, hälsosamma och meningsfulla liv, snarare än enbart uppfylla tekniska och ekonomiska specifikationer. Det kräver mer inkluderande processer, där tvärvetenskapliga team involveras redan tidigt i idéstadiet, sociala värden analyseras systematiskt och samskapande med berörda aktörer blir en integrerad del av arbetssättet med fokus på funktion och nytta.

Fem nycklar för att lyckas med transformation i sektorn:

1. **Ett bredare värdebegrepp** där sektorns värdering av insatser tar in parametrar som skönhet, hälsa, trygghet och ekosystemtjänster som naturliga delar i beslutsunderlagen. Skönhet är inte en ytlig fråga, utan en förutsättning för att skapa miljöer som människor trivs i och känner tillit till. Genom att inkludera parametrar som hälsa och trygghet i beslutsunderlagen breddas bilden av vad som skapar värde.
2. **Resurshierarkin visar vägen** och verksamheten styrs av principen att i första hand använda och förbättra det som redan finns innan man bygger nytt. Genom att "tänka om" skapas grunden för ett ansvarsfullt och cirkulärt samhällsbyggande.
3. **Framtidens affärslogik** bygger på att sälja nytta och funktion i stället för arbetade timmar, kvadratmeter med flera. Det skapar drivkrafter för kvalitet och cirkulära flöden i stället för resursförbrukning. I en sådan affärsmodell kan

lönsamheten öka när samma nytta kan levereras med mindre resursinsats, vilket kopplar ihop lönsamhet med kundens långsiktiga nytta.

4. **Vägen framåt präglas av genuint samskapande** där olika yrkesgrupper arbetar ihop för att hitta nya möjligheter. I stället för att bara samverka för att pussla ihop färdiga lösningar används olika expertkunskaper för att tillsammans upptäcka nya möjligheter.
5. **En tydlig och gemensam målbild** är förutsättningen för att bidra till en transformation av hela samhället.

De fem nycklarna hänger ihop och förstärker varandra. Ett bredare värdebegrepp synliggör vad som behöver vägas in i beslut. Resurshierarkin visar i vilken ordning lösningar bör prövas. Affärslogiken avgör om det blir rationellt för aktörer att agera i linje med målbilden. Tvärvetenskapligt samskapande och en tydlig gemensam målbild skapar förutsättningar för att omsätta förändringen i praktiken. I de följande kapitlen används nycklarna som utgångspunkt för analysen av strukturella hinder, nödvändiga förmågor och de förändringar som olika aktörer behöver bidra till.

”Vi vill bidra till en gemensam bild av samhällsbyggandet som strategisk kapacitet för Sverige. Den bilden utgår från att framtidens livsmiljöer formas av samspelet mellan styrning, finansiering, kompetens, reglering, planering, genomförande och långsiktig förvaltning.”

2. Strukturella utmaningar

Strukturella utmaningar förklarar varför samhällsbyggandet ser ut som det gör i dag, trots att många aktörer vill bidra till en omställning. De resultat vi ser i samhällsbyggandet i dag är inte enbart konsekvensen av enskilda projekt eller aktörer. De formas av underliggande strukturer: hur staten utformar regelverk och nationella prioriteringar, hur kommuner tolkar och tillämpar dem, hur offentliga och privata beställare formulerar krav, hur företag utvecklar affärsmodeller och leveranser och hur olika led i värdekedjan samspelar eller inte samspelar med varandra. Dessa strukturer formar vilka frågor som uppmärksammas, vilka mål som prioriteras och vilka typer av lösningar som anses möjliga. Ur ett systemperspektiv blir de strukturella utmaningarna därför inte enbart hinder i enskilda projekt, utan mönster i hur hela samhällsbyggandet styrs, finansieras, organiseras och följs upp.

Under lång tid har sektorn anpassat sig till det rådande styrsystemet och dess ramar, incitament och styrsignaler. Aktörer har agerat rationellt inom dagens spelregler. När omvärldens krav nu förändras snabbt, med ökat fokus och ökade krav på beredskap, robusthet, försörjningstrygghet och resurshushållning, blir det tydligt att många av de befintliga strukturerna inte längre räcker till. I vissa fall motverkar de till och med den förflyttning mot attraktiva, resilienta livsmiljöer som vi vill uppnå. Hållbarhet och resurseffektivitet är exempel på områden som påverkas. Det märks ett ökat retoriskt fokus på frågorna, samtidigt som de konkreta incitamenten för förändring i den riktningen är få.

I det här kapitlet belyser vi några av de strukturella utmaningar som är särskilt centrala och påverkar rörelsen mot målbilden om en attraktiv och hållbar livsmiljö. Vi börjar i incitamentsstrukturerna: hur marknad, institutioner, standarder och styrning samverkar för att premiera vissa beteenden framför andra och vilka lösningar som blir möjliga, lönsamma och acceptabla i praktiken. Därefter fördjupar vi oss i vilka värden som i dag ges tyngd i beslut och vilka som riskerar att hamna utanför. Vi går också in på mer svårfångade men avgörande faktorer som kultur, språk och konkurrenskraft och hur de tillsammans formar kopplingen mellan det fysiska byggandet och de effekter vi faktiskt skapar i samhället.

Incitamentsstrukturer

Med incitament menar vi här de strukturer som i praktiken belönar vissa beteenden och lösningar och missgynnar andra: hur regelverk, marknadsvillkor, standarder, budgetramar och affärsmodeller samverkar och påverkar. Det kan handla om institutionella incitament, som lagstiftning och tillsyn, marknadsincitament kopplade till pris, risk och konkurrens eller mer informella drivkrafter genom normer, praxis och professionella ideal. Tillsammans avgör de om det är rationellt att välja lösningar som är robusta, resurseffektiva och långsiktiga eller om det är klokare, ur en enskild aktörs perspektiv, att fortsätta arbeta kortsiktigt. Det som framstår som rationellt för en enskild aktör kan därmed vara irrationellt för systemet som helhet.

Ett systemperspektiv gör denna skillnad synlig och visar varför förändring kräver att styrsignaler, riskfördelning och affärslogiker justeras tillsammans.

”Incitamentsstrukturerna i samhällsbyggandet bidrar i dag i hög grad till en linjär och kortsiktig logik där låg ingångskostnad och riskminimering ofta prioriteras framför cirkularitet, robusthet och långsiktigt värdeskapande. I praktiken blir det därmed rationellt att fortsätta arbeta i invanda spår, även när det finns tekniska och organisatoriska förutsättningar för andra lösningar.”

Dagens beteenden och val har inte uppstått av en slump, utan är resultatet av hur regelverk, marknadsförhållanden, standardisering, affärsmodeller och styrpraktiker har vuxit fram över tid. Offentlig upphandling, det kommunala planmonopolet, avfallslagstiftningens gränsdragningar, prissättningen på jungfruliga resurser och en hög marknadskoncentration i vissa producerande led har tillsammans bidragit till att förstärka ett linjärt system där kostnad, riskminimering och kortsiktig leverans ofta premieras framför cirkularitet, resiliens och långsiktigt värdeskapande.

På samma sätt formas standarder och tekniska regelverk i hög grad utifrån etablerade industriella logiker, där representationen från cirkulära och återbrukande aktörer ofta är svag, inte minst när standardisering i ökande grad sker på EU-nivå. Det gör det svårt för cirkulära och återbrukande lösningar att få fotfäste och kan hämma innovation. I vissa fall hindras lösningarna av starka aktörer med färdiga produkter och processer.

Därtill uppstår ytterligare friktion genom att policy, tolkning och tillämpning inte alltid sammanfaller, samtidigt som råvaruförsörjning, produktion, logistik, finansiering, upphandling och genomförande verkar under olika styrningslogiker som sällan är samordnade. Resultatet blir att nya affärsmodeller och innovationer ofta utvecklas i frånvaro av en verklig efterfrågan eller av marknadsvillkor som gör dem genomförbara i praktiken.

Omställningen till ett cirkulärt och resilient samhällsbyggande kräver därför inte bara ny teknik eller högre ambitioner, utan också förändrade incitament och affärslogiker som gör det möjligt att skapa efterfrågan, bära risk på ett annat sätt och värdera resurser över längre tid.

Detta blir tydligt i flera återkommande situationer:

- Återbrukade produkter kan vara resurseffektiva men möta hinder i standarder, ansvarsfördelning, garantier och upphandlingskrav.
- Klimatsmarta material kan ha högre initial kostnad trots lägre klimatpåverkan och större systemnytta över tid.
- Offentliga beställare kan vilja premiera livscykelvärde men styrs av budgetramar och upphandlingsmodeller som premierar lägsta pris.

På samma sätt kan investeringar i drift, underhåll och flexibilitet vara samhällsekonomiskt kloka men svåra att motivera när kostnad och nytta hamnar i olika organisationer eller budgetar.

Värdeskapande

Vilka värden som synliggörs och ges tyngd i samhällsbyggandet påverkar vilka lösningar som väljs, genomförs och vidareutvecklas. I dag domineras beslutsunderlag ofta av sådant som är enkelt att mäta: investeringskostnad, kvadratmeterpris, tidplaner och ibland klimatpåverkan i form av koldioxidutsläpp per enhet. Värden som hälsa, trygghet, skönhet, social funktion, ekosystemtjänster eller robusthet över tid finns inte alltid med i kalkylerna, eller ges en svag ställning när prioriteringar ska göras.

”Hur vi definierar och mäter olika värden styr därmed vilka lösningar som framstår som rationella. När ett begränsat antal mått och indikatorer ligger till grund för beslutsunderlagen blir det svårt att synliggöra nyttan av sådant som lång livslängd, flexibilitet, beredskap eller social hållbarhet.”

Det innebär att även när aktörer vill göra ”rätt” kan de ha svårt att motivera beslut som är kloka på lång sikt, men som inte syns tydligt i de modeller som används. Att utveckla ett bredare synsätt på värdeskapande är därför en nyckel till att systemperspektivet ska bli en praktisk förmåga och inte bara ett begrepp. Olika aktörer påverkar också vilka värden som blir synliga. Beställare avgör vilka värden som efterfrågas, företag vilka lösningar som utvecklas och erbjuds, kommuner och myndigheter vilka krav och avvägningar som görs möjliga, akademi och forskningsfinansiärer vilken kunskap som byggs upp och brukare vilka behov och erfarenheter som behöver tas på allvar. I ett systemperspektiv behöver värde därför förstås både som direkt nytta i ett projekt och som långsiktiga effekter i andra delar av samhället, till exempel i förvaltning, hälsa, trygghet, klimat, beredskap och social sammanhållning.

I dag premierar många styr- och affärsmodeller[3] kortsiktig effektivitet framför långsiktig nytta. Det gäller både i relationen mellan beställare och utförare, i kontraktsformerna och i hur organisationer följer upp sina egna resultat. Ett mer systeminriktat samhällsbyggande förutsätter att värde förstås bredare och att de ekonomiska drivkrafterna utformas så att det lönar sig att göra det som är hållbart över tid.

Kan ekonomiska drivkrafter ändras för att stödja långsiktig nytta framför kortsiktig vinst? Dagens system prioriterar ofta snäva mål för tid och budget, vilket gör att värden som är bra för samhället saknar ett pris. Det hindrar investeringar i hållbarhet och kräver nya affärsmodeller som premierar effektiv resursanvändning. Samtidigt behöver vi erkänna att aktörer agerar rationellt utifrån egen vinning och behovet av att bevaka egna intressen. Utmaningen är inte att ta bort dessa drivkrafter, utan att utforma affärsmodeller, regelverk och samverkansformer så att egen vinning och samhällsnytta pekar i samma riktning.

En central del av detta är tidsdimensionen. Många av samhällsbyggandets viktigaste värden uppstår långt efter investeringsbeslutet, medan kostnaden ofta syns direkt. När beslutsmodeller fokuserar på initial kostnad riskerar lösningar med längre livslängd, lägre driftkostnader, bättre flexibilitet eller större samhällsnytta att väljas

[3] https://www.scurveeconomics.org/wp-content/uploads/2025/10/First-Build-Then-Break-Full-report.pdf

bort. Därför behöver livscykelvärde få större betydelse i upphandling, budgetering och uppföljning.

- Sektorn behöver gå från att sälja enskilda delar till att sälja funktion och nytta över tid. En sådan förflyttning skapar drivkrafter för högre kvalitet och längre livslängd på det som byggs.
- Vanliga entreprenadformer och systemet med ändrings- och tilläggsarbeten riskerar att leda till att parter fokuserar på egen vinning i stället för att lösa problem tillsammans. Samtidigt leder delade budgetar för investering och drift till billiga lösningar som blir dyra i längden. En sund ekonomi kräver att man i stället ser till hela livscykeln.
- Belöningssystemen behöver kopplas till den gemensamma målbilden. Alla i den nya kedjan ska gynnas av att bidra till helheten. Det gäller även på individnivå, där dagens strukturer ofta har svårt att fånga svårmätbara värden, långsiktiga effekter och lärande. I stället riskerar de att styra kompetenta medarbetare mot kortsiktig effektivitet, minimerade avvikelser och snabba leveranser av redan kända lösningar.
- Styrning och ledarskap behöver i högre grad stärka organisationens samlade förmåga. Humankapital, relationellt kapital och kollektiv kapacitet bör värderas och utvecklas som strategiska tillgångar. Investeringar i kompetens, samverkan, tillit och gemensamt lärande är avgörande för innovation, resiliens och långsiktigt värdeskapande – och förutsätter att uppföljnings- och belöningssystem utformas därefter.

Humankapital, relationer och kultur som värdeskapare

Humankapital handlar om mer än kunskap. Det innefattar också människors förmåga att samarbeta, vara kreativa och använda sin sociala kompetens i gemensamma processer. Värdet uppstår när kompetens används tillsammans med andra.

Relationellt kapital utgörs av de nätverk, kontakter och samarbeten som finns i och runt en organisation. Genom tillit och väl fungerande relationer mellan kollegor, kunder och partners skapas effektivitet, lärande och nya möjligheter. Gruppens samlade förmåga kan vara större än summan av enskilda individers prestationer. När olika kompetenser kompletterar varandra uppstår synergier. För att lyckas behöver organisationer bygga miljöer där människor kan lära av varandra, dela kunskap och utveckla gemensam handlingsförmåga.

Strategiskt värde skapas genom att relationer och nätverk värdesätts, ledarskap och kultur stödjer samarbete, strukturer för kunskapsdelning utvecklas och medarbetares utveckling ses som en investering snarare än en kostnad.

Osynliga hinder för förändring

För att lyckas med omställningen i samhällsbyggandet behöver vi stärka förmågan att se och förstå de samband som formar sektorns resultat över tid. Många av de utmaningar vi möter hänger samman med underliggande strukturer, arbetssätt och

värderingar som sällan syns direkt i de färdiga projekten, men som har stor betydelse för vilka beslut som fattas och vilka resultat som uppnås. När dessa samband blir tydligare ökar också möjligheten att agera mer strategiskt, samordnat och långsiktigt.

Ett viktigt steg är att bredda synen på vilka värden samhällsbyggandet skapar och behöver ta ansvar för. Hälsa, trygghet, tillit och social funktion påverkar både människors vardag och samhällets långsiktiga hållbarhet, men fångas inte alltid upp i traditionella kalkyler och beslutsunderlag. Genom att komplettera ekonomiska och tekniska bedömningar med sociala och kulturella perspektiv går det att fatta bättre beslut, minska ineffektivitet och identifiera nya former av värdeskapande.

Det innebär också att kultur och sociala dimensioner behöver ses som en självklar del av samhällsbyggandet, inte som något som ligger vid sidan av. Hur människor samarbetar, vilka normer som råder i organisationer och hur olika aktörer tolkar sitt uppdrag påverkar i hög grad om förändring blir möjlig i praktiken. En djupare förståelse för dessa faktorer stärker sektorns förmåga att genomföra transformation, särskilt i frågor som kräver samverkan över organisatoriska och professionella gränser.

Vi behöver förstå kopplingen mellan de synliga resultaten och de underliggande mönster och logiker som formar hela sektorn.

- Vanliga kalkyler missar ofta värden som hälsa och trygghet. För att fatta bättre strategiska beslut måste dessa faktorer inkluderas. Samtidigt styr olika aktörers värderingar hur samarbetet fungerar i praktiken. Genom att analysera de bakomliggande orsakerna till ineffektivitet blir det tydligt var det går att spara pengar och skapa nytt värde.
- Kultur och sociala frågor är en integrerad del av samhällsbyggandet, även när kopplingen inte är direkt synlig. För att lyckas med transformationen krävs en förståelse för hur dessa faktorer påverkar de beslut som tas.
- I dag är kulturfrågan och de osynliga normerna inte tillräckligt utvecklade i hur sektorn ser på sitt uppdrag. Ofta uppfattas målet som uppnått när huset, anläggningen eller projektet är färdigställt, snarare än när människor har goda livsmiljöer och samhället fungerar väl över tid.
- Sektorn saknar i många fall en kultur där man ser sitt ansvar för samhällseffekter bortom själva byggprojektet. Det gör att samband mellan det fysiska byggandet och exempelvis trygghet, delaktighet, jämlikhet, demokrati eller tillit inte tas om hand på ett systematiskt sätt, trots att de är centrala för det värde som faktiskt skapas.
- Mer data leder inte automatiskt till bättre beslut. Problemet är ofta att organisationer saknar kapacitet, exempelvis i form av organisatorisk förmåga, ändamålsenliga organisatoriska former och en stödjande kultur, att bearbeta all information. Förståelse kräver tid för analys, vilket ofta prioriteras bort i en sektor med krav på snabba leveranser. Att samla in data är en teknisk uppgift, men att omsätta den i praktisk nytta är en organisatorisk förmåga som kräver interoperabilitet.

Osynliga hinder för förändring handlar också om kompetens, lärande och sektorns ansvarsgränser. Frågor om hur organisationer lär sig, hur erfarenheter tas tillvara och hur man bygger gemensam förståelse över professions- och sektorsgränser är ofta svagt utvecklade.

Samhällsbyggandet berör och berörs av andra system, som energi, transport och IT, men sektorn är inte alltid rustad för att verka i dessa skärningspunkter. När dessa förmågor saknas riskerar goda ambitioner att stanna i ord, eftersom de underliggande kapaciteterna att driva förändring inte är på plats.

Sektorns omställningsförmåga avgörs därför inte bara av teknisk kompetens, utan också av humankapital, relationellt kapital och organisatorisk kultur. Kunskap får värde först när den kan användas tillsammans med andra.

Språkets makt och politik

Språket styr prioriteringar i planeringen. Orden som används sätter ramarna för vilka beslut som fattas och påverkar den politiska agendan. Vilka begrepp som väljs, och hur de kopplas till mål och indikatorer, avgör vilka problem som uppfattas som legitima och vilka lösningar som över huvud taget blir synliga.

Ur ett systemperspektiv är språket därför inte bara kommunikation, utan en del av styrningen: det påverkar vilka samband som synliggörs, vilka målkonflikter som erkänns och vilka aktörer som får ansvar.

- Om ordet ”hållbarhet” ersätts med ”risk” eller ”säkerhet” kan fokus, beroende på hur begreppen definieras och används, förskjutas från sociala till mer tekniska mål. Exempelvis kan begreppet robusthet ses som ett försvar, men också som ett sätt att nå bredare mål för samhällets utveckling. När robusthet förstås snävt, som att ”stå emot störningar”, riskerar satsningar att inriktas på tekniska barriärer snarare än på det som gör att människor, system och institutioner faktiskt klarar förändring över tid.
- För att ändra logiken i sektorn behövs också nya ord, eller nya sätt att använda befintliga ord. Genom att använda “demontering” i stället för “rivning” blir viljan till återbruk och cirkulära flöden tydlig redan i problemformuleringen.
- På samma sätt betonar ordet “samskapande” gemensam utveckling snarare än bara samordning. Där “samråd” ofta signalerar att något redan är i stort sett färdigformulerat och ska förankras, öppnar “samskapande” för att problem, mål och lösningar kan definieras tillsammans.
- Språket synliggör också maktförhållanden. När komplexa frågor beskrivs som “tekniska detaljer” eller “genomförandefrågor” riskerar avgörande värderingsval att döljas bakom expertbegrepp. Omvänt kan ett språk som talar om funktion, långsiktigt värde, samhällsnytta och mänskliga behov göra det tydligare vilka avvägningar som faktiskt görs, och vem som får sina intressen tillgodosedda.

Det är inte rimligt att lägga hela ansvaret för dessa komplexa frågor på kommunerna. Hela sektorn måste gemensamt ta ansvar för samverkan och förståelse för helheten.

Samtidigt måste politiska krav på ökat tempo balanseras mot demokratiska processer för att behålla förtroendet för systemet. Här spelar språket en central roll: hur mål, risker, konflikter och osäkerhet formuleras påverkar både legitimiteten i beslut och möjligheterna att föra en öppen dialog om målkonflikter.

”Ett ändrat språkbruk kan därmed bidra till att flytta fokus från att bara reagera på enskilda problem till att transformera samhället. När orden bättre fångar systemens beroenden, de långsiktiga målen och de värden som står på spel blir det lättare att se vilka förskjutningar som krävs, inte bara i enskilda projekt utan i hur samhällsbyggandet som helhet förstås och styrs.”

Konkurrenskraft och framtida utmaningar

Samhällsbyggandets förmåga att möta framtiden är avgörande för Sveriges konkurrenskraft. I ett nytt geopolitiskt läge handlar konkurrenskraft om rådighet över resurser och tillgång till dem snarare än om lägsta pris. Cirkulära flöden blir därmed en central säkerhetsfråga för att öka försörjningstryggheten.

Samtidigt finns en risk att de beredskapsstrukturer som nu byggs upp utformas med linjära flöden och korta tidshorisonter, vilket kan låsa in systemet i lösningar som blir svåra och kostsamma att ställa om längre fram. I ett sådant läge finns en risk att resurstrygghet tolkas för snävt, som självförsörjning eller nationell avskärmning.

För ett litet och exportberoende land som Sverige behöver konkurrenskraft snarare förstås som förmågan att bygga robusta värdekedjor, långsiktiga samarbeten och stabila allianser. Resiliens handlar inte om att isolera sig, utan om att kunna stå starkare genom smartare beroenden, bättre resurshushållning och större handlingsfrihet.

- Det stora behovet av att rusta upp VA-system, energiinfrastruktur och vägar är en kritisk utmaning. Fokus måste flyttas från nybyggnation till att ta hand om och utveckla den infrastruktur som redan finns. Nästan alla större investeringar som görs i dag ska bära funktion och värde under decennier framåt. Framtidens konkurrenskraft hänger därför nära samman med hur väl vi tar hand om det vi redan har, och hur vi bygger in flexibilitet för framtida behov i det som nu renoveras, förstärks eller kompletteras.
- Brist på kompetent personal kräver satsningar på utbildning och en sektor som lockar talanger genom tydliga värderingar. Den ökade globala konkurrensen om arbetskraft och maskiner gör att snabba nationella beslut krävs för att motverka skenande kostnader. Kompetensförsörjning blir därmed inte bara en intern HR-fråga, utan en strategisk fråga för hela sektorns förmåga att leverera robusta lösningar i en mer osäker omvärld.

Genom att bygga in robusthet i livsmiljön skapas en sektor som tål kriser. Framtidens konkurrenskraft förutsätter att beredskap förenas med en långsiktig hållbarhetsomställning. Det innebär att satsningar på redundans, säkerhet och kapacitet inte kan ses som separata från arbetet med klimat, resurser och social hållbarhet. Tvärtom blir förmågan att kombinera dagsaktuell beredskap med en konsekvent

hållbarhetsinriktning en konkurrensfördel, både för företag i värdekedjan och för Sverige som samhälle.

I praktiken handlar det om att utnyttja de investeringsfönster som redan finns: när system ändå ska byggas om, förstärkas eller utökas behöver beslut fattas med ett tydligt tidsperspektiv och en förståelse för de geopolitiska, tekniska och klimatmässiga skiften som väntar. På så sätt kan dagens beslut bidra till att minska framtida sårbarheter, snarare än att förstärka dem.

3. Transformationens kärna

Transformationens kärna handlar om skiftet från att försöka lösa nya, komplexa utmaningar med gårdagens verktyg till att bygga de förmågor som krävs i ett mer föränderligt system. I det här avsnittet synliggörs några av de mest centrala låsningarna och de förskjutningar i arbetssätt, kompetenser och ansvar som behövs för att ta oss vidare. Tre förskjutningar är särskilt viktiga:

1. från objekt till livsmiljö
2. från tidig låsning till lärande styrning
3. från enskilda projektresultat till förmåga att skapa värde över tid

Från dagens hinder till framtidens möjligheter: så bryter vi dagens låsningar

För att gå från ord till handling krävs att vi vågar utmana de strukturer som i dag hindrar utvecklingen. Expertrådet ser att arbetet ofta stannar vid goda avsikter utan att nå de underliggande strukturerna. Men vi konstaterar att vi befinner oss i en situation där vi inte vill vara. Här är de största skillnaderna mellan dagens metoder och det som vårt white paper förespråkar:

- **Social ambition kontra ekonomisk verklighet:** Många projekt har sociala mål på pappret, men de krockar ofta med hur ekonomi styrs. Eftersom budgetar för att bygga och budgetar för att förvalta är skilda, sparas det ofta på sociala kvaliteter vid bygget för att hålla nere investeringskostnaden. Det skapar högre kostnader för samhället i ett senare skede, men de syns inte i byggets kalkyl.
- **Linjära förklaringsmodeller kontra komplex problemanalys:** Dagens projektmodeller är byggda för att nå förutsägbara resultat på kort tid. Att bygga samhälle är en komplex uppgift som kräver att man kan ändra planer när förutsättningarna ändras. I dag låses tekniska detaljer för tidigt, vilket gör att sociala behov som upptäcks längs vägen inte går att ta om hand.
- **Mätbara mått kontra kvalitativa värden:** Det som är enkelt att mäta, som kronor, kilon och kvadratmeter, styr besluten. Värden som hälsa, trygghet eller skönhet saknar ofta prislappar i ekonomiska modeller. När budgeten blir stram är det därför de sociala värdena som tas bort först, eftersom deras nytta är svårare att visa i siffror.
- **Information kontra dialog och samskapande**: I dag handlar inkluderande processer ofta om att informera boende och aktörer om planer som redan är nästan färdiga. Det är snarare en sorts samråd än ett verkligt samskapande. Målet är att låta människor vara med och definiera problemen och behoven innan de tekniska lösningarna ritas fram.

Expertrådet menar att sektorn försöker lösa nya och komplexa utmaningar med gamla verktyg. Det finns en vilja att göra rätt, men systemet premierar fortfarande det fysiska objektet framför den sociala nyttan.

Systemförståelse som strategisk förmåga

Systemperspektivet blir verksamt först när det omsätts i systemförståelse: förmågan att se beroenden, målkonflikter, återkopplingar och konsekvenser över tid, och att agera utifrån den förståelsen.

”En nyckel till att lyckas med transformationen är att gå från fokus på enskilda delar till en förståelse för de system som delarna ingår i. Sektorns aktörer behöver tillsammans utveckla förmågan att hantera helheten för att kunna skapa värde på systemnivå: från politisk styrning och offentlig beställarkompetens till företagens affärsmodeller, akademins kunskapsutveckling och professionernas arbetssätt. Det vill säga, vi behöver ha ett systemorienterat tankesätt.”

Det krävs en förflyttning från att vara en ”expert i sitt fack” till att bli en ”medskapare i ett system”. Det är denna förmåga att se och agera i helheten som är den mest avgörande nya kompetensen för att bryta stuprör och i stället utforska lösningar i labb samt bygga långsiktiga och förtroendefulla nätverk.

- **Det krävs tydlighet kring var systemgränserna dras**, eftersom valet styr både metoder och resultat. Analysen måste också visa vems perspektiv som räknas. En utförande byggaktör och en beställande kommun har ofta olika intressen när det gäller mål och tidsramar. Systemförståelse kräver också att samhällsbyggandet ser sina beroenden av andra system och marknader. Energi, transport, digital infrastruktur, materialflöden och internationella värdekedjor påverkar vad som är möjligt att genomföra. Därför behöver sektorn utveckla förmågan att agera i gränslandet mellan olika system, branscher och beslutsnivåer.
- **Det är avgörande att skilja på komplicerade problem och komplexa utmaningar**[4]. Komplicerade problem är förutsägbara och kan lösas genom att experter hanterar delarna var för sig. Komplexa utmaningar har inbyggda målkonflikter i dynamiska system, där en åtgärd kan ge oväntade effekter på ett annat ställe. Här krävs ett arbetssätt där man utvärderar resultat löpande och anpassar strategin efter hand. Att försöka lösa komplexa utmaningar med linjära metoder är en vanlig orsak till misslyckade satsningar.
- **Det krävs nya kompetenser och nätverk som kan hantera komplexitet**:
  - **Systemnavigering:** Förmågan att se hur den egna insatsen påverkar helheten.
  - **Osäkerhetshantering:** Att kunna driva processer framåt även när slutresultatet inte är helt låst.

[4] https://www.theoryculturesociety.org/blog/brian-castellani-on-the-complexity-sciences

- **Analys av dolda värden:** Förmågan att identifiera strukturer, värderingar och mentala modeller som styr sektorn, och förstå hur de påverkar de beslut som tas.
- **Kritiskt avvecklingstänk:** Kompetensen att våga ställa frågan: ”Vad behöver vi sluta göra?”.
- **Tvärsektoriell förståelse och översättning:** Förmågan att lyssna, förstå och tala andra yrkesgruppers och sektorers ”språk” och att omsätta detta i nya allianser över branscher och nationsgränser, där gemensamma mål väger tyngre än snäva egenintressen.

”Brist på systemförståelse är ett större hinder för omställning än brist på information.” Syftet är att lägga en grund för att undvika suboptimering och se till att framtidens utmaningar inte möts med gamla och otillräckliga lösningar.

Systemförståelse räcker inte i sig, den behöver omsättas i hur vi styr och agerar i praktiken. I komplexa sammanhang väcks frågor om hur tidigt det är rimligt att låsa lösningar, och vilka risker som uppstår när delsystem optimeras var för sig.

Det innebär en möjlig förskjutning i fokus från att främst leverera projekt enligt plan till att utveckla förmågor som gör att värde kan skapas över tid, även när förutsättningarna förändras. Det kan innebära att arbeta mer framåtlutat med robusta arbetssätt som klarar förändring, iterativt lärande och gemensamma avvägningar över sektorsgränser.

Från projektlogik till förmågelogik

En stor del av dagens samhällsbyggande styrs av en linjär projektlogik: ett tydligt startskott, en plan, en leverans och därefter en överlämning. För komplexa utmaningar med långa tidshorisonter och många beroenden räcker den logiken sällan till, inte minst inom samhällsbyggandet, där byggnader och anläggningar ska bestå i minst hundra år. Ett systemperspektiv innebär här att projekt inte bara bedöms utifrån leverans i tid och inom budget, utan också utifrån hur de bidrar till långsiktig funktion, lärande och värdeskapande i det större sammanhanget. I stället behövs ett arbetssätt där förmågan att anpassa sig, lära och justera kursen över tid står i fokus.

Det betyder inte att projektformen saknar värde. Projekt behövs fortsatt för att organisera ansvar, resurser och genomförande. Problemet uppstår när projektlogiken blir den dominerande styrlogiken även för frågor som kräver långsiktig förvaltning, lärande och anpassning över tid.

Förflyttningen från projektlogik till förmågelogik behöver ske hos flera aktörer samtidigt: hos beställare som formulerar uppdrag, hos företag som organiserar leveranser, hos offentliga aktörer som styr och följer upp, och hos akademi och branschorganisationer som bygger kunskap och kompetens.

Vi behöver göra en förflyttning från kortsiktig styrning i projektlogik till långsiktig styrning i en förvaltningslogik. Då krävs nya förmågor för att värdera det som redan finns och förstå hur det bäst kan tas om hand och utvecklas samt identifiera vilka

policyer, incitament och arbetssätt som behöver förändras eller avvecklas för att hela branschen ska kunna delta i transformationen. I stället för att bara följa fasta planer handlar det om att bygga kapacitet för att lösa problem och skapa värde. Dagens fokus på kontroll och riskminimering hindrar ofta innovation och gör att man låser sig vid lösningar för problem som inte längre finns.

Osäkerhet är inte ett hinder för handling; det är skälet att bygga förmåga. Förmågelogik gör att sektorn kan vara framåtlutad, agera tidigt, lära snabbt och justera kursen utan att tappa riktning.

- **Förmågelogik** innebär att förstå problemet brett och kunna hantera flera lösningar samtidigt. Det kräver förmåga att styra processer och fatta beslut även när alla förutsättningar inte är klara. Sektorn behöver metoder för att driva arbetet framåt trots osäkerhet för att nå önskade resultat.
- **Reaktiv innovationslogik**: Innovationsmetoder får inte användas för snävt. Olika perspektiv måste få krocka för att skapa ett arbetssätt som tillåter verkligt samskapande.
- Vid **komplexa utmaningar** bör styrningen utgå från funktionella krav och en gemensam målbild i stället för att låsa tekniska detaljer för tidigt. Fokus flyttas från att följa en plan till att lösa problem, där beslut tas när kunskapen är som störst. Genom att arbeta i piloter eller "labb" kan delar av systemet testas tidigt. På så sätt blir lärandet en naturlig del av produktionen.

”Transformationen från projekt till process och förmåga kräver mod att utmana gamla strukturer. Förmågan att hantera osäkerhet är avgörande för sektorns framtid. Osäkerhet blir ett skäl att bygga förmåga snarare än att avvakta.”

Förändringarna väcker också frågor om hur synen på ledarskap i sektorn behöver utvecklas och utövas i praktiken när komplexitet och osäkerhet präglar förutsättningarna. Att se förmågelogik mindre som en enskild metod och mer som ett sätt att styra och fatta beslut blir därmed en ledarskapsfråga, inte bara en metodfråga.

4. Call to action – från analys till handling

IQ Samhällsbyggnad har i mer än femton år varit sektorns förkämpe för utveckling. Vi samlar sektorns experter, beslutsfattare och nyckelpersoner och tar ansvar för att driva utvecklingen framåt som tankeledare. I den här skriften vill vi därför formulera några av de förutsättningar som krävs för transformation, i form av policyförslag till politiken och den offentliga sektorn samt uppmaningar till alla aktörer i samhällsbyggnadssektorn.

Vad gör omställningen möjlig?

För att åstadkomma verklig förändring räcker det inte med fler initiativ, enskilda satsningar eller goda ambitioner. Vi behöver snabbt samlas kring en tydlig gemensam riktning för hur samhällsbyggandet ska styras, prioriteras och utvecklas i en tid präglad av osäkerhet, målkonflikter och snabba förändringar. Det krävs också en vilja att faktiskt justera de strukturer som i dag hindrar omställningen. Uppmaningen i detta white paper handlar därför inte om fler isolerade initiativ, utan om att förändra de systemvillkor som avgör vad som blir möjligt, lönsamt och legitimt att göra i samhällsbyggandet.

”För politiken innebär detta att samhällsbyggandet behöver förstås som en strategisk samhällskapacitet, inte enbart som en kostnad, administration eller ett genomförandeled.”

Styrning som utgår från helheten

I dag behandlas beredskap, hållbarhet, konkurrenskraft och social sammanhållning ofta som separata frågor, trots att de i praktiken hänger ihop. Ett robust samhälle byggs inte genom att hantera en risk i taget, utan genom att stärka förmågan i hela systemet. Det handlar om att minska sårbarheter, använda resurser klokare, utveckla det som redan finns och skapa livsmiljöer som håller ihop människor och funktioner över tid.

Därför behöver politiken och styrningen i högre grad utgå från helheten. Fokus behöver flyttas från kortsiktiga leveranser till långsiktigt värdeskapande och från en logik där varje aktör optimerar sin del till en där fler tar ansvar för vad som är bäst för systemet som helhet. Det gäller inte minst investeringar, upphandling, ansvarsfördelning och regelverk.

Utgå från det som redan finns

En viktig utgångspunkt är att det som redan finns måste värderas högre. Det har vi på IQ Samhällsbyggnad länge betonat i våra remissvar och inspel till regeringen samt i skriften *Välkommen till 2062*, som vi publicerade 2022.

Den kunskapen behöver nu fullt ut omsättas även i politik, lagstiftning och budgetarbete.

”I många fall är det mer resurseffektivt, robust och hållbart att vårda, anpassa och utveckla befintliga miljöer än att bygga nytt. Styrningen behöver bättre stödja resurshushållning, återbruk, cirkulära flöden och lång livslängd. Det stärker inte bara klimatarbetet utan också samhällets beredskap och ekonomiska motståndskraft.”

Incitament för samverkan

Samtidigt behöver incitamenten förändras. I dag belönas ofta snabbhet, lägsta kostnad och tydligt avgränsade leveranser, även när det leder till sämre resultat över tid. Om sektorn ska kunna arbeta mer långsiktigt behöver fler aktörer tjäna på samverkan, helhetssyn och kvalitet som håller. Det kräver styrmodeller som främjar gemensamt ansvar snarare än suboptimering.

Beredskapsfrågan kan här bli en viktig hävstång. Den synliggör att hållbarhet inte är något som kan vänta, utan en del av samhällets grundläggande förmåga att klara påfrestningar och förändring. Åtgärder för klimatanpassning, försörjningstrygghet, resurseffektivitet och robust infrastruktur behöver därför ses som delar av samma strategiska arbete.

”Samhällets motståndskraft avgörs inte bara av fysisk infrastruktur och tekniska system. Den formas också av tillit, delaktighet och gemensam handlingsförmåga. Därför behöver det sociala kapitalet få större tyngd i hur vi planerar, bygger och utvecklar våra livsmiljöer. Ett samhälle som håller ihop socialt har bättre förutsättningar att hantera kriser, motverka polarisering och ställa om långsiktigt.”

Vi har passerat det läge där den avgörande policyfrågan är **om** samhällsbyggandet behöver förändras. Frågan är nu om vi är beredda att skapa de villkor som gör förändringen möjlig. Ingen aktör kan ensam bära helheten, men alla påverkar den. Därför behöver framtidens policy stödja gemensamt ansvar, en långsiktig riktning och bättre beslut i en mer osäker värld.

Det innebär ett gemensamt men differentierat ansvar. Regeringen och statliga myndigheter behöver skapa långsiktiga spelregler och undanröja hinder i regelverk och finansiering. Kommuner och offentliga beställare behöver efterfråga funktion, livscykelvärde och lärande i upphandling och planering. Företag behöver utveckla erbjudanden och affärsmodeller som premierar resurseffektivitet och långsiktig

nytta. Akademi, forskningsfinansiärer och branschorganisationer behöver bidra med kunskap, testmiljöer och former för gemensamt lärande.

Gemensamt lärande, kompetens och förmåga

För att lyckas behöver vår sektor också bli bättre på att lära tillsammans. Nya arbetssätt, testmiljöer och gemensamma erfarenheter behöver tas till vara och spridas. Det räcker inte att enskilda aktörer driver utvecklingen på egen hand. Omställningen kräver en starkare gemensam lärförmåga mellan stat, kommuner, näringsliv, akademi och civilsamhälle.

När förutsättningarna för sektorns utveckling förändras av disruptiv teknikutveckling, klimatförändringar och geopolitisk turbulens behövs också ett språk som bättre fångar vår tids utmaningar. Ord som robusthet, resiliens, funktion, samhällsnytta och långsiktigt värde kan hjälpa oss att synliggöra samband som annars riskerar att gå förlorade. Språket påverkar vad vi ser, vad vi mäter och vad vi väljer att prioritera. Därför är det också en strategisk fråga att vara medveten om när vi formulerar målbilder och färdplaner.

Ett första steg är att pröva de fem nycklarna i konkreta uppdrag och investeringar: synliggör vilka värden som ska skapas, pröva resurshierarkin innan nyproduktion väljs, formulera funktionskrav som lämnar utrymme för innovation, organisera genuint samskapande och följ upp resultaten mot en gemensam målbild. Erfarenheterna behöver dokumenteras och användas för att successivt utveckla styrning, affärsmodeller och regelverk.

Nycklar till omställningen – förändringar i policy

För politiken och offentlig sektor handlar omställningen framför allt om att skapa spelregler, finansieringsformer och upphandlingsmodeller som gör långsiktigt värdeskapande möjligt och rationellt.

1. Ge företagen långsiktiga och ambitiösa spelregler
Styrning, regelverk och upphandling behöver premiera kvalitet, livslängd, resurseffektivitet och utveckling av det befintliga, i stället för kortsiktig lägsta kostnad.

2. Gör innovation, forskning och utveckling till en strategisk investering
Företag behöver bättre villkor för att testa, utveckla och skala upp nya lösningar. Därför behövs satsningar på forskning, testmiljöer och samverkan mellan näringsliv, offentlig sektor och akademi. Det behövs också ett skifte i de ekonomiska spelreglerna, exempelvis genom ekonomiska incitament, så att det blir mer lönsamt för företag att investera långsiktigt i forskning och innovation.

3. Skapa marknadsdrivkrafter som belönar långsiktigt värde
Det ska löna sig att bygga robust, hållbart, klimatanpassat och cirkulärt. Marknaden behöver i högre grad premiera funktion, samhällsnytta och konkurrenskraft över tid.

Nycklar till omställningen – uppmaning till sektorns aktörer

För att nå både de enskilda aktörernas mål och samhällets behov av beredskap och omställning behöver alla bidra till och ge plats för gemensamma processer och arbetssätt. För sektorns aktörer – företag, offentliga beställare, kommuner, akademi, branschorganisationer och civilsamhälle – handlar uppgiften om att omsätta systemperspektivet i gemensamma målbilder, nya arbetssätt och förändrade interna incitament.

- **Vi behöver formulera och sluta upp bakom gemensamma målbilder och funktionskrav** som beskriver vad som ska uppnås i livsmiljön.
- **Tillsammans behöver vi identifiera målkonflikter och göra avvägningar** synliga och hanterbara, så att prioriteringar kan motiveras och följas upp.
- **Tillsammans behöver vi stärka systemförståelsen och systemanalysen** i hela kedjan genom gemensamma begrepp, data och metoder som tydliggör beroenden och återkopplingar, särskilt kopplat till cirkularitet, hållbarhet och resiliens.
- **Etablera samskapande arbetssätt för iterativt lärande** där piloter, testbäddar och labb blir en normal del av utveckling och uppskalning.

Gemensamma åtaganden för sektorns aktörer

- **Anpassa styrning och incitament även internt i våra egna verksamheter** så att de belönar långsiktigt värdeskapande, robusthet och samverkan över organisationsgränser.
- **Utveckla och tillämpa ett ledarskap** som möjliggör samordning, lärande och handlingskraft i osäkerhet.
- **Samlas kring en gemensam utvecklingsagenda** där vi identifierar vilka kunskapsluckor som behöver beforskas och vilka lösningar och arbetssätt som behöver testas i skarpt läge.
- **Stärka förmågan till uppföljning och utvärdering.** Projekt behöver följas upp mot målbilden och kunskap, erfarenheter och lärdomar tas till vara och spridas. Uppföljning ska inte bara handla om att mäta måluppfyllelse, utan också om att dra slutsatser och justera styrning och incitament när utfallet avviker från intentionerna.

Framtidens samhällsbyggande kräver att vi utvecklar lösningar tillsammans

IQ Samhällsbyggnad kan vara den arena där sektorn samlar kunskap, formulerar gemensamma målbilder och bygger den systemförståelse som krävs för att gå från ambition till genomförande. Genom partnerskap, forskning, innovation och gemensamma utvecklingsagendor kan vi bidra till att samhällsbyggandet blir bättre rustat att skapa framtidens attraktiva, hållbara och robusta livsmiljöer.

Tillsammans bygger vi ny kunskap och en gemensam utvecklingsagenda för framtidens byggda miljö.

Forskning och innovation är nyckeln till konkurrenskraft och hållbar utveckling.
www.iqs.se

IQ Samhällsbyggnad

IQ Samhällsbyggnad | Drottninggatan 33 | 111 51 Stockholm | info@iqs.se | 070-645 16 40 | www.iqs.se