

Fokusområden

2026-02-05

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	3
	En reformerad offentlig sektor med systemsyn	3
2	Fokusområden.....	4
	Fokusområde 1: Systemövergripande samhandling vid komplexa vårdbehov	5
	Fokusområde 2: Ett inkluderande samhälle för alla	6
	Fokusområde 3: Framtidssäkrad livsmedelsförsörjning för hälsa och välbefinnande	7
	Fokusområde 4: Framtidens samhällskontrakt – förnyad relationen mellan invånare och offentlig sektor.....	8

1 Inledning

SustainGov är ett missionsdrivet program inom Impact Innovation som är en gemensam satsning av Energimyndigheten, Formas och Vinnova. SustainGovs mission är att till 2035 ha uppnått en reformerad offentlig sektor som på ett holistiskt sätt främjar och faciliterar hälsa och välbefinnande för alla invånare oberoende av geografi och socioekonomisk status samt säkerställer samhällets hållbarhetsomställning inom planetens gränser.

En reformerad offentlig sektor med systemsyn

För att uppnå programmets mission behöver offentlig sektor förändras i grunden. SustainGov verkar för en förflyttning från dagens reaktiva, organisationsbundna och processtyrda arbetssätt till mer proaktiva, individanpassade och effektfokuserade lösningar.

Förflyttningen innebär många samverkande förändringar i arbetssätt, ansvarstagande och förhållningssätt inom offentlig sektor. Följande utgångspunkter är centrala för SustainGov:

- Gå från att hantera problem när de uppstår (symptom) till att förebygga och förutse dem (orsaker), vilket möjliggör en mer hållbar och effektiv användning av gemensamma resurser.
- Röra sig från ett organisationsorienterat synsätt (inifrån-och-ut-perspektiv) till att utforma lösningar som utgår från individens behov och livssituation, där individen själv och andra aktörer ges möjlighet att samverka och ta ansvar för gemensamma lösningar över organisatoriska gränser (utifrån-och-in-perspektiv).
- Erkänna invånare som aktiva medskapare av lösningar. Genom att involvera dem som har egen erfarenhet av de utmaningar som ska adresseras kan offentlig sektor utveckla mer hållbara, relevanta och effektivare insatser.
- Skifta fokus från att vara processtyrd och enbart mäta kortsiktiga resultat med enkla indikatorer till att bedöma långsiktiga effekter som bidrar till samhällsutvecklingen. Agera utifrån en systemsyn och ett offentligt ansvarstagande för att ingen ska falla mellan stolarna i systemet.
- Säkerställa aktiv involvering av, och gemensamt ansvarstagande mellan, flera förvaltningsnivåer inom offentlig sektor för att uppnå ökade systemeffekter.
- Skapa nya sätt att jämbördigt samhandla och samskapa lösningar där offentlig sektor, näringsliv, ideell sektor och individer samlas runt gemensamma systemutmaningar i syfte att nå missionen.

- Öka systemkapaciteten för att ta fram, skala upp, sprida och nyttiggöra nya lösningar.
- Agera med strategiskt ansvarstagande och aktivt understödjande från såväl politisk ledning som organisationer, för att möjliggöra de önskade förflyttningarna.

Med dessa utgångspunkter avser SustainGov att bidra till långsiktiga skiften i hur offentlig sektor arbetar, samverkar och skapar värde för samhället och dess invånare. I grunden handlar det om en reformerad offentlig sektor med systemsyn.

2 Fokusområden

SustainGov har valt att rikta in sina insatser mot fyra fokusområden:

1. **Systemövergripande samhandling vid komplexa vårdbehov** Invånare med komplexa vårdbehov, som står för en stor del av vård- och omsorgskostnaderna, möts idag av fragmenterade system och bristande samordning. Detta skapar kvalitetsbrister, ineffektiv resursanvändning och ojämlikhet. För att möta framtidens behov krävs en förnyad och samverkande offentlig sektor, där individens hälsa och långsiktiga välbefinnande står i centrum.
2. **Ett inkluderande samhälle för alla** Många grupper i samhället, såsom personer med funktionshinder, lågutbildade och individer med invandrarbakgrund, möter betydande hinder för att delta fullt ut i samhället. Strukturella problem, begränsade resurser i små kommuner och bristande samordning förvärrar utanförskapet. För ett mer inkluderande samhälle krävs gemensamma insatser från offentlig sektor som adresserar grundläggande orsaker och stärker individens möjlighet till delaktighet och medskapande.
3. **Framtidssäkrad livsmedelsförsörjning för hälsa och välbefinnande** Sverige står inför stora utmaningar med ett sårbart livsmedelssystem, samtidigt som klimatförändringar och ohälsosamma kostvanor påverkar både miljön och folkhälsan. En framtidssäkrad livsmedelsförsörjning kräver långsiktiga lösningar som stärker beredskapen, minskar miljöpåverkan och säkerställer tillgång till näringsrik och prisvärd mat för alla. Offentlig sektor har en nyckelroll i omställningen, men arbetet försvåras av fragmenterad styrning och komplexa målkonflikter.
4. **Framtidens samhällskontrakt – förnyad relation mellan invånare och offentlig sektor** För att hantera ökande krav och komplexitet behöver offentlig sektor omdefiniera sin roll och skapa starkare band till invånare, näringsliv och civilsamhälle. Ett förnyat samhällskontrakt bygger på aktiv samhandling, där alla aktörer bidrar till gemensamma lösningar och en hållbar utveckling. Genom att stärka tilliten och utforma behovsdrivna tjänster kan vi säkerställa en offentlig sektor som är effektiv, inkluderande och rustad för komplexa utmaningar.

Nedan följer mer utförliga beskrivande texter för respektive fokusområde kring dagens behov och problembild samt önskad förändring.

Varje område genomsyras av SustainGovs så kallade DNA (genomgripande systemproblematik för offentlig sektor) där vi vill skapa förutsättningar för att aktörer tar på sig att utforma och testa nya arbetssätt och lösningar samt att lära av varandra i riktning mot missionen: att skapa en modig offentlig sektor som utgör en kraftfull möjliggörare för hållbarhetsomställningen och som levererar ökad hälsa och välmående till alla individer i samhället.

Fokusområde 1: Systemövergripande samhandling vid komplexa vårdbehov

Svensk hälso- och sjukvård och omsorg står inför stora utmaningar med att möta komplexa och framtida behov. Många kommuner bedömer att dagens finansieringsmodell inte räcker för att klara äldreomsorgen och hälso- och sjukvårdens ambitionsnivåer kräver årliga effektiviseringar motsvarande flera miljarder kronor för att bibehållas fram till 2040. Samtidigt är förväntningarna från invånare fortsatt höga, med krav på utveckling av och tillgång till nya behandlingar och teknologier.

Ett av de största problemen är bristande samordning och koordinering, både inom hälso- och sjukvården och mellan regioner och kommuner, men även med statliga myndigheter och andra aktörer. Detta leder till duplicerade insatser, fördröjningar eller i värsta fall utebliven vård, kvalitetsbrister och otrygghet för patienter. Närstående får ofta axla ansvaret för att hålla ihop insatserna, och för dem utan aktiva närstående försvåras tillgången till vård av hög kvalitet. Fragmenteringen av vård- och omsorgssystemet bidrar till ojämlikhet, ineffektiv resursanvändning och ökade kostnader.

Grupper med stora och komplexa vårdbehov, såsom multisjuka äldre, personer med samsjuklighet och barn med kroniska sjukdomar, är särskilt drabbade. En liten del av patienterna står för merparten av vård- och omsorgskostnaderna, men deras behov hanteras ofta av olika aktörer utan effektiv samverkan. Fragmenterade vårdkedjor, stark ekonomistyrning och olika regelverk försvårar helhetslösningar och bidrar till att individer ”faller mellan stolarna i systemet”.

Offentlig sektor förväntas framöver prestera betydligt mer med färre resurser, vilket kräver nya arbetssätt och bättre kapacitet för samhandling mellan huvudmän och andra aktörer. Trots att förebyggande och samordnade insatser kan minska kostnader och förbättra resultat, saknas ofta incitament och gemensam styrning för att realisera dessa. Organisations- och styrningsmodeller fokuserar i stor utsträckning på den egna organisationen eller verksamheten när det gäller både uppdrag, ersättning och uppföljning, vilket försvårar gemensamma arbetssätt.

Problemet är dock inte att det finns brist på samverkansforum mellan till exempel region och kommun, utan att dessa alltför sällan leder till konkreta och varaktiga resultat för

patienter och invånare. Samtidigt saknas i många fall arbetssätt för att stödja patienters och invånares möjligheter att själva bidra till sin hälsa och sitt välbefinnande.

Utmaningen är att skapa en mer personcentrerad och samordnad vård och omsorg, där aktörerna arbetar tillsammans för att möta behoven hos grupper med störst behov. Om vi inte lyckas med detta försvåras möjligheten att säkerställa tillräckliga resurser och kapacitet i välfärden, och invånare riskerar att få vård- och omsorgstjänster av lägre kvalitet, vilket kan öka ohälsan och i sin tur undergräva tilliten till välfärden.

Fokusområde 2: Ett inkluderande samhälle för alla

Sverige har en lång tradition av att sträva efter jämlikhet och social rättvisa, men trots detta finns det stora grupper i samhället som riskerar att hamna utanför. Utsatta grupper, såsom personer med funktionsnedsättning, personer med låg utbildning, utlandsfödda, unga i riskzonen för utanförskap eller kriminalitet samt äldre i ofrivillig ensamhet, står ofta inför stora hinder för att delta fullt ut i samhället.

Dessa barriärer kan vara både strukturella och psykosociala. De kan handla om bristande tillgång till utbildning eller andra insatser från samhället, svårigheter att etablera sig på arbetsmarknaden, men även sociala normer och diskriminering som försvårar människors möjlighet att kännas sig som en del av samhället. Samtidigt tenderar dessa grupper ofta att betraktas som passiva mottagare av stöd snarare än aktiva medskapare av lösningar i sina egna liv, utifrån egna erfarenheter och resurser.

Utmaningarna ser olika ut beroende på geografisk och socioekonomisk kontext. I storstadsområden kan exempelvis boendesegregation påverka möjligheterna till social sammanhållning, medan vissa kommuner och glesbygdsområden kan ha svårigheter att upprätthålla ett brett utbud av välfärdstjänster. Skillnader i tillgång till samhällsservice och möjligheter till delaktighet kan därmed påverka den sociala sammanhållningen och leda till ökade samhällsklyftor.

Offentlig sektor har inte lyckats angripa återkommande systematiska orsaker till utanförskap, såsom bristande integration, diskriminering eller stigmatisering. Tendensen att fokusera på kortsiktiga lösningar som inte adresserar de underliggande samhällsproblemen, gör att effekterna av insatserna alltför sällan blir långsiktigt hållbara.

Målgruppen är individer som möter särskilda utmaningar i samhället och riskerar socialt utanförskap. Det handlar exempelvis om personer med svagare socioekonomisk ställning, utlandsfödda som möter hinder för integration eller personer med funktionsnedsättning som kan ha begränsad tillgång till stöd och sämre möjligheter att delta fullt ut i samhället.

Många i dessa grupper påverkas av faktorer såsom avbruten skolgång, arbetslöshet, hälsoproblem eller brist på sociala nätverk, vilket kan försvåra deras möjlighet att delta fullt ut i samhället. Organiserad brottslighet och diskriminering utgör ytterligare risker.

Samtidigt kan brister i stöd- och sociala system göra det svårare att få rätt hjälp i tid. Genom att stärka dessa grupper och skapa bättre förutsättningar för inkludering kan insatser bidra till ett mer jämlikt och sammanhållet samhälle.

Fokusområde 3: Framtidssäkrad livsmedelsförsörjning för hälsa och välbefinnande

Livsmedelsförsörjningen i Sverige står inför flera stora utmaningar som påverkar både individer och samhälle. Produktionssystemen påverkas av klimat- och miljöförändringar, biodiversitetsförluster, försämrad vattenkvalitet, förlust av produktiv mark och introduktion av nya växt- och djursjukdomar. Företag brottas med låg lönsamhet, komplexa regelverk och administrativa bördor, samtidigt som tillgången till verktyg och stöd som stärker branschens konkurrenskraft är begränsad. Kunskaps- och innovationssystemen behöver i högre grad utgå från användarnas behov.

Livsmedelsförsörjningen är samtidigt en central del av samhällets beredskap. Ett resilient livsmedelssystem krävs för att möta klimatkriser, pandemier, geopolitisk oro samt tekniska och informationsrelaterade hot. Sveriges importberoende gör behovet av robust inhemsk produktion särskilt angeläget.

Det finns också stora utmaningar i konsumtionsledet. Ohälsosamma kostvanor försämrar folkhälsan och ökar sjukdomar som fetma, diabetes samt hjärt- och kärlsjukdomar. Detta driver upp vårdkostnader i den offentliga hälso- och sjukvården. Cirkulära lösningar behövs för att minska matsvinn och livsmedelsförluster. Medborgare behöver mer kunskap för att ställa om till hållbarare konsumtion, vilket berör verksamheter i skola, vård och omsorg. Ökade klyftor och ojämlikhet påverkar också en hållbar livsmedelsförsörjning. Grupper med låg socioekonomisk status har sämre tillgång till hälsosamma livsmedel. Det finns även demokratiska brister i livsmedelssystemet kopplade till kunskap och möjligheter till påverkan.

Offentlig sektor har en betydande roll i hur problemen kan hanteras och lösas. Samtidigt försvårar bristen på systemsyn arbetet mot en hållbar livsmedelsförsörjning. Ansvar är ofta splittrat, med planering, genomförande och tillsyn uppdelat mellan olika sektorer, förvaltningar och nivåer. Bristande samordning leder till ineffektiva och kostsamma lösningar. Det gör det svårare att hantera komplexa målkonflikter mellan ekonomi, miljö, folkhälsa, demokrati och säker livsmedelsförsörjning. Därmed försvåras långsiktiga lösningar, och kortsiktiga problem får ofta större fokus.

Det behövs kunskap och exempel på hur offentlig sektor kan arbeta på nya sätt för att trygga framtidens livsmedelsförsörjning. Det gäller samverkansformer och verktyg för arbete mellan förvaltningar och nivåer, till exempel inom beredskapsplanering, förebyggande folkhälsoarbete, företagande, kompetensförsörjning, livsmedelssäkerhet, upphandling, fysisk planering, matdemokrati och jämlikhet. Offentlig sektor behöver också arbeta annorlunda tillsammans med andra aktörer, med arbetssätt som kan lösa målkonflikter. Insatserna bör inte bara prioritera produktion och tillgång, utan också

främja hälsa och hållbarhet. Hälsosam mat måste vara tillgänglig och prisvärd för alla, oavsett socioekonomisk bakgrund. Samtidigt måste produktionen minska sin miljöpåverkan och bli mer motståndskraftig mot framtida kriser. Här har offentlig sektor en nyckelroll.

Fokusområde 4: Framtidens samhällskontrakt – förnyad relationen mellan invånare och offentlig sektor

Om allmänheten upplever att offentlig sektor abdikerar från sitt ansvar eller inte möter deras behov, undergrävs förtroendet för staten och i förlängningen den liberala demokratin. Upplevd skillnad mellan förväntningarna på och utfallet av offentlig service i den egna eller anhörigas vardag minskar tilltron till offentliga institutioner och det som kan definieras som samhällskontraktet mellan individen och det offentliga.

SustainGovs mission utgår från behovet av att förnya och framtidssäkra samhällskontraktets ömsesidiga förväntningar och ansvar mellan invånaren och vår gemensamma resurs, offentlig sektor. I en digital era förändras rollerna i samhällskontraktet i takt med nya teknologiska möjligheter och ändrade förväntningar på hur tjänster erbjuds och konsumeras. Det väcker frågor om vilka utbyten som sker och vad invånare och samhälle ska få i utbyte när data blir en allt viktigare del av välfärdens utveckling.

Digitaliseringen medför både möjligheter och risker för samhällskontraktet. Risker uppstår när värdeskapande fysisk närvaro ersätts med digitala tjänster som är svåra att förstå eller saknar insyn. Möjligheterna är stora när digitala tjänster underlättar vardagen och möter individens faktiska behov.

Ökad digitalisering, inte minst introduktionen av AI, väcker nya frågor om samtycke, integritet och tillit. Det handlar också om samhällets resiliens vid krig eller påverkan och om förmågan att hantera medborgare som inte längre känner sig behövda, hörda eller rättvist behandlade och därför slutar acceptera de gemensamma spelreglerna.

För att möta denna utmaning krävs helhetssyn. Offentlig verksamhet behöver tillsammans med invånarna, och där det är relevant även anhöriga, näringsliv och civilsamhälle, kunna erbjuda och anpassa en samlad service efter individens faktiska livssituation och behov. Utgångspunkten är en ny roll för offentlig sektor där man inte verkar på armlängds avstånd utan aktivt medskapar fungerande och hållbara lösningar tillsammans med individen, näringslivet och civilsamhället.

En central aspekt är att omdefiniera synen på den egna rollen. Traditionellt har offentliga organisationer haft ett alltför stort fokus på den egna verksamheten. Genom att låta användaren påverka vad som är en väl fungerande verksamhet skapas ett tryck på omställning. Det innebär att offentlig sektor inte bara är demokratiaktör, samhällsbyggare och tjänsteleverantör utan också en aktiv medskapare av lösningar tillsammans med invånare, näringsliv och civilsamhälle.

Idag styrs och följs ofta den offentliga organisationen och dess tjänsteproduktion upp snarare än de effekter som leveranserna får för invånare och företag. För att bättre möta samhällets behov behöver resurser, styrning och uppföljning i högre grad riktas mot funktioner och effekter och bättre förutsättningar skapas för samhandling över organisatoriska gränser. Här ingår även behovet av att hantera investeringsparadoxen: värdefulla idéer genomförs inte när aktörer som bär kostnaden inte kan tillgodogöra sig vinsterna. Effektmätningar, samhällsekonomiska kalkyler och utfallskontrakt är exempel på verktyg inom fokusområdet, liksom arbetssätt som stärker förebyggande och främjande insatser.

SustainGovs fjärde fokusområde skiljer sig från de övriga tre genom att det har relevans för samtliga politikområden kopplat till missionen. Här ligger fokus på att i grunden ompröva etablerade synsätt, normer, strukturer och finansieringsmekanismer som förhindrar offentlig sektor att kliva in i en ny behovsorienterad, inkluderande och möjliggörande roll. Genom att anamma systemsyn, våga innovera på systemnivå och transparent lära av varandra förstärks samhällskontraktet och ger bättre förutsättningar att nå SustainGovs mission.

SustainGov kan även ses som en satsning på att stärka demokratin. För det krävs en gemensam syn på ansvar och uppdrag där offentlig sektor tydligare krokar arm med invånare, näringsliv och civilsamhälle. Initiativ för delaktighet behöver i högre grad vara representativa, politiskt förankrade och kopplade till förändring av systemet, inte isolerade insatser. De ska understödjas av nya processer och verktyg, inte minst digitala.