

FRAMTIDENS *ARV*

DET HÄR ÄR TENGBOM	4.
VÅR OMVÄRLD	10.
VÅRA INTRESSENTERS PERSPEKTIV	14.
RISKER OCH MÖJLIGHETER	18.
VÅR FRAMTID ÄR HÅLLBAR	23.
VÄGEN MOT EN HÅLLBAR FRAMTID	26.
ETT SOCIALT HÅLLBART FÖRETAG	50.
KOLLEKTIV INTELLIGENS	54.

I den här rapporten redogör vi för Tengboms¹ arbete för ett hållbart samhälle med utgångspunkt i vår roll som arbetsgivare, inköpare, beställare, samarbetspartner, påverkare och utformare av offentliga och privata rum. Vi utgår från vår strategi där hållbarhet är en grundbult och belyser hur vi med vår affärsmodell skapar värde även ur ett hållbarhetsperspektiv. Vi identifierar risker och våra viktigaste intressenter samt tittar närmare på prioriterade hållbarhetsområden och hur vi konkret, tillsammans, arbetar för att göra världen till en bättre plats. Vi blickar tillbaka på 2025² men fokuserar framåt – på 2026. I avsnittet *Ett socialt hållbart företag (sid 50)* redovisar vi vårt arbete kring sociala förhållanden och personalrelaterade frågor tillsammans.

¹Tengbomgruppen AB, organisationsnummer 556329-9113. ²Rapporten avser räkenskapsåret 2024-12-01-2025-11-30.

78 %

av våra kunder har tydliga och mätbara miljö- och klimatmål integrerade i sina strategier och affärsplaner



77 %

av våra kunder ser arbetet med återbruk och minskat avfall som deras viktigaste fråga

TENGBOMS KÖNSFÖRDELNING



Av samtliga medarbetare är det 59 % kvinnor och 41 % män



I ledningsgruppen är det 60 % kvinnor och 40 % män



Bland chefer är det 68 % kvinnor och 32 % män



Tengboms partners består av 48 % kvinnor och 52 % män

”Klimatneutralitet 2045 kräver kraftfull politisk styrning, tydliga krav, kunskapshöjning samt förändrade arbetssätt och beteenden i hela värdekedjan.”

Svar från Tengboms kundenkät 2025

Över 50 %

är positiva till att köpa AI-baserade tjänster från arkitekt- och teknikkonsulter

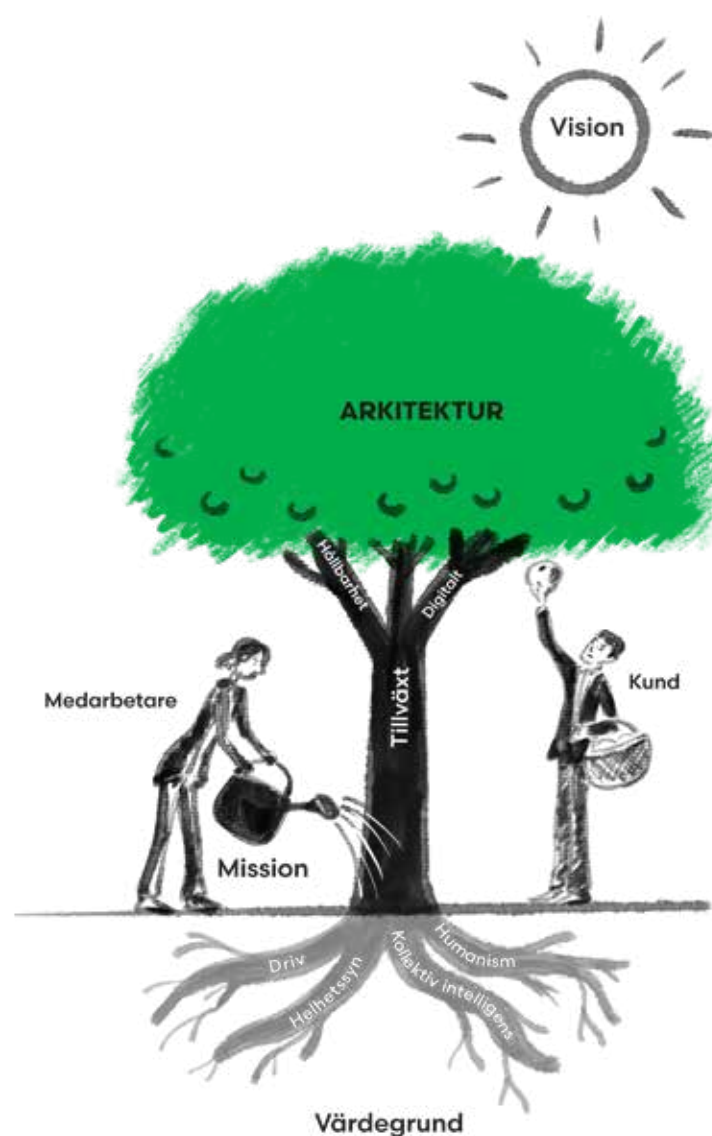
78 %

minskning av våra totala utsläpp jämfört med vårt referensår 2019

DET HÄR ÄR *TENG BOM*

Vår arkitektur

Med arkitektur gör vi världen till en bättre plats. Det innebär att vi alltid är på väg – mot djupare kunskap, bredare perspektiv och större påverkan. Att vi alltid strävar mot arkitektur som håller högre kvalitet idag än igår. Och att vi inom varje uppdrag hittar möjligheter att förflytta inte bara våra kunder och oss själva, utan samhället i stort. Vårt löfte finns i Tengboms arkitekturmanifest.



Hållbarhet är en förutsättning

VÅR ARKITEKTUR BESTÅR – OCH GÖR SKILLNAD

Den skapar värde långt bortom det byggda. Genom att bidra till ett klimatneutralt, resilient och regenerativt samhälle stärker vi människors välmående och trygghet. Vi hjälper våra kunder att inte bara nå sina hållbarhetsmål, utan att överträffa dem – med arkitektur som ger mer än den tar. Med innovativa lösningar, metodisk utveckling och modiga samarbeten utmanar vi oss själva och branschen, varje dag, för att bygga en bättre framtid.

VI SKAPAR EN HÅLLBAR MILJÖ FÖR VÅRA MEDARBETARE

Hos oss finns en plattform för kontinuerligt lärande och engagemang. Här kan våra medarbetare ständigt bredda och fördjupa sin kunskap för att tillsammans skapa långsiktigt hållbar arkitektur. Vi strävar efter en arbetsmiljö som präglas av mångfald, inkludering och kreativitet – där välmående och trivsel är en självklar del av vår vardag. En plats där vi inte bara arbetar, utan också växer och mår bra.

VI GÖR HÅLLBARA AFFÄRER

Med oss är det enkelt för kunden att välja hållbar arkitektur, motivera investeringar och redovisa resultat. Vi hittar sätt att mäta värden och använder evidens för att visa på effekten. Vi utvecklar vår verksamhet, våra metoder och affärsmodeller i takt med branschens utveckling mot en cirkulär, klimatneutral och rättvis framtid.

ARKITEKTUR MANIFESTET



Tengboms arkitektur

BERIKAR

All arkitektur ger någon form av upplevelse. Den påverkar våra liv och vår vardag, hur vi mår, vad vi tänker, känner och vill. Därför lovar vi att skapa upplevelser som berikar människors liv. Att utforma rum och atmosfärer som är värdefulla, som inspirerar och som väcker nyfikenhet – till och med förundran. Vi utforskar, utmanar och nytolkar för att finna de tydliga arkitektoniska idéer som sätter upplevelsen i centrum.



Tengboms arkitektur är

VACKER

Vi strävar alltid efter att skapa vacker arkitektur. Exakt vad det betyder är både en personlig och en kontextuell fråga som vi lovar att ställa oss med varje kund och i varje uppdrag. Det handlar inte minst om omsorg i det stora och det lilla. Om god gestaltning och tydlig estetik som berör och består, med märkbara arkitektoniska kvaliteter och ett konstnärligt samspel mellan material och detaljer.



Tengboms arkitektur

FUNGERAR

Arkitektur skapar förutsättningar för allt som ska hända i en miljö. Först när den möter våra behov i praktiken – när den är väl gestaltad med hög kvalitet, äkthet, teknisk skicklighet, relevanta och robusta lösningar – uppfyller den sin funktion. Vi lovar att vår arkitektur utgår ifrån djup insikt, hänsynstagande och ändamålsenlighet över tid. Att den gör det den ska och att den kan utvecklas i takt med att behoven förändras.



Tengboms arkitektur är

HÅLLBAR

Med vår påverkanskraft har vi bara ett alternativ: det hållbara. Därför lovar vi att skapa arkitektur som verkar återhämtande för klimatet, samhället och människan. Våra lösningar är långsiktigt hållbara, resilienta och hjälper våra kunder och samhället att ställa om till en klimatneutral framtid.



Tengboms arkitektur möter

HELHETEN

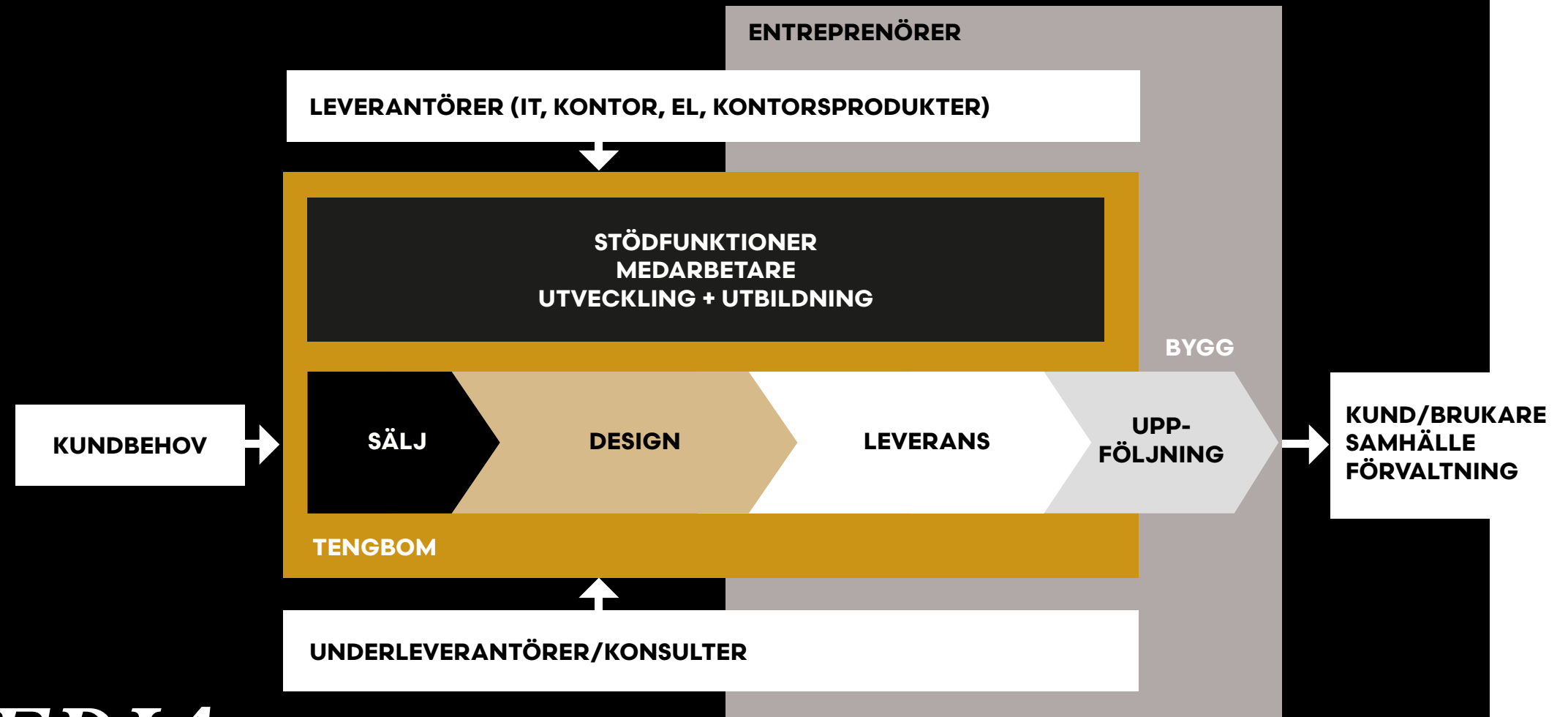
För att arkitektur ska vara relevant måste den växa fram ur hundratals olika perspektiv, krav och behov. Därför lovar vi att vår arkitektur möter våra kunders och samhällets hela verklighet. Den är en lika kreativ som högkvalitativ tolkning av allt ifrån mål och visioner till affär, utmaningar, möjligheter och andra förutsättningar.



Tengboms arkitektur är

SAMSKAPAD

Ju fler relevanta och kvalitetsdrivna perspektiv vi inkluderar, desto bättre arkitektur kan vi skapa. Därför lovar vi att målmedvetet bygga vår kollektiva intelligens med fokus på mångfald och interdisciplinärt samarbete med varandra, våra kunder, användare och intressenter. Vi utvecklar metoder som hela tiden förenklar och förbättrar vårt samskapande – och i förlängningen vår arkitektur.



VÅR VÄRDEKEDJA

Tengboms affär bygger på att leverera arkitekturtjänster inom samhällsbyggnadssektorn. Vi tar ansvar för hela processen – från tidiga stadsutvecklingsskeden till landskapsutformning, detaljprojektering av byggnader och design av specialritade interiörer och produkter. Vi arbetar tvärdisciplinärt och engagerar både interna och externa specialister när projektet kräver det, exempelvis inom bostads- och landskapsarkitektur. Hållbarhet är alltid en del av vår process. Genom att involvera experter inom ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet från start ser vi till att alla perspektiv genomsyrar hela projektet. Med hjälp av ny teknik och digitala metoder identifierar vi de mest hållbara lösningarna och affärsmöjligheterna – för att skapa arkitektur som håller över tid och gör verklig skillnad.

ETT SYSTEM SOM GYNNAR MILJÖN, MÄNNISKAN OCH SAMHÄLLET

Genom hela värdekedjan tar vi hänsyn till klimat, miljö, människa och samhälle – med målet att optimera byggnadsutformning, minska klimatpåverkan, effektivisera resurs- och energihushållning, reducera avfallsgenerering och säkerställa långsiktig kvalitet. Här tar vi hjälp av Tengboms ledningssystem, ett kvalitets- och miljöledningssystem som vi utvecklar i takt med att vår verksamhet och omvärld förändras.

För att säkerställa att våra projekt uppfyller lagkrav och beställarnas ambitioner, arbetar vi kontinuerligt med att förbättra vårt ledningssystem, våra processer, mallar och verktyg. Samtidigt investerar vi i våra medarbetares kompetens och i våra stödfunktioner – ekonomi, HR, IT, hållbarhet, digital utveckling, juridik och kommunikation – som alla stöttar vår

kärnverksamhet. Genom strategiska samarbeten med underleverantörer och konsulter kompletterar vi vår expertis för att kunna leverera helhetslösningar av högsta kvalitet. Branschens omställning mot klimatneutralitet och regenerativa lösningar förändrar även vår roll i värdekedjan. Vi driver på den gröna omställningen genom att integrera cirkulära lösningar och utforska hur cirkulär ekonomi kan stärka både arkitektur och affär. Digitalisering och AI går hand i hand med våra hållbarhetssatsningar, där ny teknik hjälper oss att identifiera innovativa och resurseffektiva lösningar.

Med ett helhetsperspektiv från strategi till genomförande skapar vi arkitektur som inte bara minskar negativ påverkan – utan aktivt bidrar till en mer hållbar och regenerativ framtid.

SÄLJ, DESIGN, LEVERANS OCH UPPFÖLJNING

Vår huvudaffärsprocess består av fyra faser: sälj, design, leverans och uppföljning – en cykel vi arbetar med varje dag. Genom en öppen och nyfiken kultur, där vi ständigt utforskar och lär oss, blir vi lite bättre varje dag. Vi erbjuder en bred kompetensbas och använder effektiva metoder för samarbete i alla projektskeden. På samma gång vårdar vi relationen med våra befintliga kunder och söker hela tiden nya uppdrag. När vi får förfrågningar svarar vi med erfarenhet, värderingar och expertis. Hållbarhetsperspektivet är alltid en del av vårt arbete. Vårt uppdrag är att både utveckla och möta kundens behov och krav, samtidigt som vi aktivt bidrar till en mer hållbar värld. Vi är ett företag som tar ansvar både för vår egen utveckling och för att utveckla våra projekt. För att lyckas med det följer vi alltid de fyra faserna i vår process.

1.

SÄLJ

VIKTEN AV ATT FÖRSTÅ OCH FÖRESLÅ
Vi samarbetar med både privata och offentliga kunder där sälj är en avgörande del av vår process – inte minst utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Redan här kan vi påverka ambitioner, krav och förutsättningar för beställningen. Ännu större möjligheter finns redan innan kunden ens har definierat projektet, det vill säga innan en projektförfrågan kommer. Genom att agera rådgivare för själva upphandlingen har vi stora möjligheter att sätta ramar för projektet. Vi kan påverka beslut om till exempel en befintlig fastighet ska rivas eller byggas om eller om en viss tomt är rätt för det identifierade behovet. Vi kan också bidra till att definiera ambitionerna för projektets genomförande och förvaltning – ekologiska, sociala och ekonomiska. för projektets genomförande och förvaltning – ekologiska, sociala och ekonomiska.

2.

DESIGN

HJÄLPER KUNDEN ATT GÖRA HÅLLBARA VAL
Designfasen är den mest kritiska och avgörande fasen för oss, särskilt ur ett hållbarhetsperspektiv. Oavsett kund, uppdrag eller team är det centralt att vi skapar en djup förståelse för varje affär och varje projekts unika förutsättningar och potential. Genom vår gestaltningsprocess och *Sustainable by Tengbom*, båda förankrade i Tengboms metodik, arbetar vi systematiskt för att analysera projektets alla aspekter, formulera tydliga mål och visioner. Därefter utvecklar vi kreativa lösningar som möter, men även överträffar förväntningarna. Under hela designprocessen använder vi oss av digitala verktyg och specialister för att simulera och analysera effekterna av olika alternativ. Som klimatpåverkan, användarbehov och ekonomiska aspekter. Det ger oss möjlighet att undersöka och jämföra olika scenarier för att säkerställa att våra val ger ett högre värde – för miljön, klimatet, samhället och kunden. I designfasen lägger vi grunden för hur vårt uppdrag, i linje med kundens krav och önskemål, kommer att påverka slutanvändaren. Det kan handla om en stadsmiljö, en byggnad, ett landskap eller inredning. Med noggrant genomtänkt och hållbar gestaltning skapar vi förutsättningar för lång livslängd och flexibel användning för de miljöer och produkter vi utvecklar. Det bidrar till både ekonomisk och miljömässig hållbarhet på lång sikt.

3.

LEVERANS

PÅVERKAN PÅ SAMHÄLLE OCH INVÅNARE
Med våra uppdrag påverkar vi inte bara samhället och brukarna, utan också miljön och den biologiska mångfalden. Hur vi löser frågor kring till exempel tillgänglighet, trygghet och jämlikhet, och hur vi lyckas göra miljöer flexibla och anpassningsbara för framtidens förändringar, är avgörande för långsiktig användarvänlighet och social hållbarhet. Vilka gröna och blå lösningar vi väljer spelar en stor roll för lokal biodiversitet och dagvattenhantering. De påverkar också hur väl den yttre miljön och klarar av framtidens klimatförändringar. Utsläpp och emissioner från de material och produkter vi väljer samt deras möjlighet att återanvändas, rekonditioneras, uppgraderas och återvinnas i framtiden påverkar också klimatet och den yttre miljön.

4.

UPPFÖLJNING

BÄSTA SÄTTET ATT FÖRBÄTTRA KVALITETEN I VÅRA LEVERANSER
Vi strävar hela tiden efter att bli bättre. Det gör vi bäst genom att möta kunden och löpande stämma av vad som fungerat bra och vad som kan göras bättre. Samma uppföljning gör vi i vår interna projektgrupp. Nya lösningar och lärdomar från våra projekt sprider vi vidare – inom organisationen och utanför. På så vis bidrar vi inte bara till vår egen utveckling, utan också till en förflyttning av hela branschen.

”Nya lösningar och lärdomar från våra projekt sprider vi vidare – inom organisationen och utanför.”

– UR VÅR VÄRDEKEDJA

HÅLLBARHET *VISAR VÄGEN*



Sandböljan i Malmö – en gammal lagerbyggnad omvandlades till en hubb för studios, kontor och kreativa verksamheter. Foto: Tengbom

Tengbom är ISO-certifierat enligt SS EN ISO 9001:2015 och SS EN ISO 14001:2015.

VERKSAMHET UTIFRÅN KVALITET OCH HÅLLBARHET

Vårt ledningssystem beskriver våra processer och rutiner, både interna och de i uppdrag. Det hjälper oss att fatta välgrundade beslut och skapa goda miljöer – både vid uppförande av en ny, fysisk miljö och när den väl tas i bruk. Genom interna uppföljningar och en årlig genomgång i ledningen försäkrar vi oss om att vi lever efter våra policyer och rutiner.

Tengboms kvalitets- och hållbarhetspolicy ger oss den övergripande riktningen för hur vi ska arbeta inom alla hållbarhetsperspektiv: ekologiskt, socialt och ekonomisk. Våra riktlinjer för hållbara inköp lägger grunden för de val vi gör utifrån miljöperspektiv, något vi som företag kan påverka direkt. I våra val beaktas alltid hela livscykelperspektivet. Tengbom är ISO-certifierat enligt SS EN ISO 9001:2015 och SS EN ISO 14001:2015.

POLICYER OCH RUTINER STYR VÅRT ARBETE

Våra policyer är grundprinciper som styr oss som företag och arbetsgivare. Löpande och vid behov uppdaterar vi våra policyer, rutiner och mallar. Under 2024 gjorde vi en genomgång av samtliga policyer, uppdaterat dem och minskat antalet till de mest strategiska viktiga. Samtidigt har vi infört ett nytt styrande dokument – *Riktlinje*. En policy hos oss på Tengbom är en grundprincip för företagets handlande och är styrande för beslut inom området. En riktlinje är en anvisning eller rekommendation för beslut, som utifrån ämnets innehåll ska ge konkret stöd och ramar för vårt agerande. En riktlinje motsvarar en policy, men kan tillämpas med situationsanpassades variationer. Under 2025 uppdaterades Attestpolicy och Policy för IT- och informationssäkerhet. Följande riktlinjer togs fram som nya: Riktlinje för AI-användning och Riktlinje sociala medier för medarbetare. Arbetet med att utveckla och förbättra våra policyer och riktlinjer fortsätter under 2026. Vi följer upp dem årligen, både internt och som en del av det löpande externa revisionsarbetet.

UPPFÖLJNING

Vår vd har det övergripande ansvaret för att policyer och riktlinjer efterlevs. Respektive chef ansvarar för kontroll och efterlevnad medan våra medarbetare har ett ansvar för att arbeta i linje med dem.

UPPFÖRANDEKOD FÖR LEVERANTÖRER

Vi vill att våra externa samarbetspartners och underleverantörer delar vår värdegrund. Därför har vi en uppförandekod för leverantörer som rör mänskliga rättigheter, miljö, hälsa, säkerhet och välbefinnande på arbetsplatsen, jämlikhetsnorm och antidiskriminering, antikorrupktion och rapporteringssystem (visselblåsning). Uppförandekoden tydliggör vilka krav vi ställer på de produkter och tjänster vi upphandlar – både som företag och inom våra projekt.

MINSKAD MILJÖPÅVERKAN – EN DEL AV AFFÄRSPLANEN OCH DEN ÅRLIGA UPPFÖLJNINGEN

Vi arbetar aktivt för att minska vår direkta och indirekta miljö- och klimatpåverkan. Sedan 2018 har vi följt upp vårt arbete genom att beräkna koldioxidutsläpp från Tengboms egna aktiviteter inom Scope 1, 2 och 3. Att minska vår miljöpåverkan är en självklar del av affärsplanen, och vi följer årligen upp utvecklingen i samband med insamling av data för Carbon Footprint-analysen. Sedan 2019 har vårt mål varit att minska klimatpåverkan från våra egna aktiviteter med 15 % per år jämfört med föregående år. Under 2026 fortsätter vi arbetet med att minska koldioxidutsläppen med målet att årligen reducera dem med 15 % jämfört med föregående år. Resultatet av 2025 års Carbon footprint-analys redovisas i avsnittet *Ett hållbart Tengbom (sid 48)*.

ÅRET 2025 MED *OLOF SAND*

”Arkitektens värde ligger allt mer i tolkning, helhetssyn och strategisk rådgivning.”

Jag brukar tänka att arkitektur aldrig är statisk. Den speglar sin tid – och är samtidigt ett av våra starkaste verktyg för att förändra samhället.

Just nu förändras förutsättningarna för samhällsbygget snabbt. Klimatförändringar, geopolitisk oro, digitalisering och nya krav på beredskap påverkar hur vi planerar våra städer, bygger våra hus och tar hand om det som redan finns.

För arkitektbranschen innebär det inte bara nya utmaningar utan också ett skifte i vår roll. Under lång tid har nyproduktion varit en motor i byggsektorn. I dag ser vi i stället en sund förflyttning mot transformation, ombyggnad och bättre användning av det befintliga beståndet. Samtidigt ökar kraven på cirkularitet, energieffektivitet och minskad klimatpåverkan. Den byggda miljön ska inte bara fungera i dag, utan även vara flexibel och resurseffektiv över generationer.

Men hållbarhet handlar inte bara om klimat och material. Den handlar också om människor. Trygghet, hälsa och social sammanhållning blir allt viktigare frågor i stadsutvecklingen – och allt fler investerare och beställare vill kunna följa upp hur byggda miljöer faktiskt fungerar för dem som använder dem i vardagen.

Digitaliseringen påverkar vårt arbetssätt i grunden. AI och nya analysverktyg gör det möjligt att snabbare förstå komplexa samband och fatta mer informerade beslut tidigt i projekten. Därför ligger arkitektens värde allt mer i tolkning, helhetssyn och strategisk rådgivning.

Tillsammans leder förändringarna till att arkitektens roll breddas. Från att formge enskilda byggnader till att balansera resurser, teknik och mänskliga behov i större sammanhang. Under det gångna året har vi på Tengbom arbetat vidare i just den riktningen.

I Campus Tensta, nominerat till Kasper Salin-priset, har arkitektur, utbildning och stadsutveckling vävts samman till en miljö som stärker både platsen och människorna som använder den. I ackumulatortanken vid Hedenverket i Karlstad bidrar arkitekturen till den tekniska infrastrukturen bakom klimatomställningen. Och med Riksarkivet i Härnösand har vi ritat en byggnad som säkrar och tillgängliggör centrala delar av vårt gemensamma kulturarv. Projekt med olika förutsättningar men med en gemensam ambition: att leverera arkitektur som bidrar till ett mer hållbart samhälle.



Omställningen sker dock inte av sig själv. Den kräver nya samarbeten, nya arbetssätt och organisationer som vågar investera i kunskap, innovation och långsiktighet. Jag är därför särskilt stolt över det arbete som görs varje dag av våra medarbetare och över de samarbeten vi har med våra kunder och partners. Tillsammans

skapar vi arkitektur som möter vår tids utmaningar och bidrar till att forma ett mer hållbart, robust och inkluderande samhälle framöver.

Olof Sand

Arbetande styrelseordförande, Tengbom



HIMMELSKT JORDNÄRA

Fotograf: Felix Gerlach



PLATS: UPPSALA
FÄRDIGSTÄLLT: 2025

När Svenska kyrkans nationella funktioner samlades i Uppsala skulle lokalerna spegla både verksamhetens identitet och människorna som jobbar där. I arbetet med inredningskonceptet tog vi inspiration från kyrkans kärnvärden – närvaro, öppenhet och hopp.

Visionen ”Jordnära med en himmelsk touch” fick sätta tonen. Tunga, stabila material som sten och trä möter det ljusa, sinnligt lätta i färger, ljusspel och detaljer. Materialpaletten är både praktisk och poetisk, med återbruk som en självklar del. En hög andel möbler har fått nytt liv och stärker både hållbarheten och känslan av kontinuitet. För att få till en behaglig helhet bland de olika, återbrukade borden utvecklade vi en särskild bordsbricka för teknik.

VÅR OMVÄRLD

”Klimat är lika centralt i det dagliga arbetet som ekonomi och arbetsmiljö.”

– ur Tengboms kundundersökning 2025

FÖRSIKTIG ÅTERHÄMTNING PÅ NY SPELPLAN

Efter flera år av kraftig inbromsning börjar bygg- och arkitektbranschen visa tecken på stabilisering. Men återhämtningen är försiktig och sker i ett läge präglad av handelspolitiska spänningar, geopolitiska konflikter och ett valår som skärper de politiska positionerna.

Enligt Prognoscentret uppgick det totala produktionsvärdet i den svenska byggmarknaden under 2025 till cirka 370 miljarder kronor (i 2024 års prisnivå). Det är en ökning med 2,2 procent i fasta priser jämfört med föregående år. De kommande åren förväntas bygginvesteringar, renoveringar och underhåll växa ytterligare – framför allt till följd av en gradvis återhämtning i bostadsbyggandet. Internationella bedömningar pekar på att byggbranschen i Norden kan växa med i genomsnitt 4,1 procent per år mellan 2026 och 2031, i stor utsträckning drivet av investeringar i grön energi och infrastruktur.

Samtidigt, trots en ökning 2025, ligger bostadsbyggandet fortfarande på en låg nivå, jämförbar med 2013–2014, vilket visar att återhämtningen ännu inte är bred.

Arbetsmarknaden har däremot stärkts tydligt. Arbetslösheten bland arkitekter sjönk från 7,2 procent i början av 2025 till 3,8 procent i december samma år. Å andra sidan är skillnaderna inom kåren stora: arbetslösheten bland utrikesfödda arkitekter uppgick till omkring 25 procent 2024 och våren 2025. Inredningsarkitekter har fortsatt högst arbetslöshet, omkring 7 procent, även om nivån minskat med nästan sex procentenheter sedan hösten 2024. Planarkitekter har i princip full sysselsättning där 99,2 procent är yrkesverksamma.

Sammantaget visar siffrorna på en bransch i återhämtning men också på en strukturell omställning. Efter år av nyproduktionsdriven tillväxt förskjuts fokus mot

samhällsplanering, klimatomställning, beredskap, robust infrastruktur och ombyggnad. Denna nya verklighet kommer att forma vår bransch de närmaste åren.

KLIMATOMSTÄLLNINGEN PRESSAS

Den globala hållbarhetsagendan skärps snabbt och påverkar samhällsbyggnadssektorn på alla nivåer. Effekter av klimatiförändringen utgör enligt World Economic Forums riskrapport 2026 de största riskerna kommande decennium, tätt följda av missinformation och desinformation samt teknologiska hot som cybersäkerhet och AI. Sverige behöver minska sina utsläpp med minst tre miljoner ton koldioxid per år för att nå sin del av Parisavtalet – en uppgift som kräver både strukturella och teknologiska förändringar. Bygg- och fastighetssektorn har en central roll i omställningen.

Jämsides med detta har EU:s regelverk genomgått förändringar. Medan lagkraven fortsätter skärpas med Fit for 55 har delar av implementeringen justerats genom det så kallade Omnibus-paketet där vissa rapporteringskrav förenklas eller skjuts framåt i tiden. Det sker parallellt med ett ökat politiskt fokus på konkurrenskraft, industriell kapacitet och beredskap.

Resultatet är en mer komplex och diffus styrsignal.

Klimatkraven ligger fast inom EU:s långsiktiga ramverk men i den politiska praktiken konkurrerar de nu tydligare med satsningar på försvar, energisäkerhet och strategisk autonomi.

För branschen innebär det att klimatarbetet inte längre drivs enbart av ideal eller regulatorisk utveckling, utan i högre grad måste motiveras genom affärsnytta, riskhantering och konkurrenskraft. Tengboms egen undersökning visar att kunder inte är lika optimistiska som tidigare i frågan om Sverige kommer att nå klimatmålet.

FRÅN NYPRODUKTION TILL TRANSFORMATION OCH FRÅN LINJÄRT TILL CIRKULÄRT

De senaste åren har en distinkt strukturell förskjutning skett i bygg- och fastighetssektorn – från nyproduktion till omställning av befintligt bestånd. Utvecklingen drivs dels av ökade material- och produktionskostnader, dels av en växande medvetenhet om det resursslöseri och de utsläpp som rivningar och nybyggnation för med sig. För många bolag är det här också en varumärkesfråga. Att driva projekt som bidrar till omfattande rivning och avfall är i dag svårt att förena med ambitionen att uppfattas som en hållbar aktör.

Bilden är dock långt ifrån entydig. Påbörjad nybyggd lokalyta väntas under perioden 2025–2027 uppgå till omkring 3,8 miljoner kvadratmeter per år. Siffran är något över det historiska genomsnittet på cirka 3,4 miljoner kvadratmeter (2008–2024). Nyproduktion kommer alltså fortsatt att vara en betydande del av marknaden, men den kompletteras i allt högre grad av transformation, renovering och energieffektivisering.

Marknadsförskjutningen sker i ett ekonomiskt system som i huvudsak fortsatt är linjärt. Endast 3,4 procent av Sveriges ekonomi är i dag cirkulär, jämfört med exempelvis Nederländerna som når omkring 25 procent. Det innebär att den absoluta merparten av resurser fortfarande följer modellen ”ta, tillverka, använda, kassera”.

De senaste åren har emellertid fokus successivt förskjutits mot bevarande, ombyggnad och återbruk. Den linjära modellen utmanas av cirkulära flöden där material och produkter hålls i omlopp så länge som möjligt. Här finns betydande innovationsmöjligheter inom design för demontering, återanvändning av byggmaterial, industriell symbios och återtillverkning.

För arkitekter bär utvecklingen med sig en förändrad praktik. Ombyggnad och cirkulär hantering av byggprodukter och material kräver andra kompetenser än traditionell nyproduktion – från systematisk inventering av befintliga byggnader, materialkartläggning, teknisk kunskap om demonterbara byggdelar och flexibilitet i gestaltningen. Digitala produktpass, spårbarhet och dokumentation kommer att bli viktiga verktyg för att möjliggöra cirkulära affärsmodeller.

Campus Tensta i Stockholm.
Fotograf: Felix Gerlach

DIGITALISERING OCH AI FÖRÄNDRAR VÄRDEKEDJAN

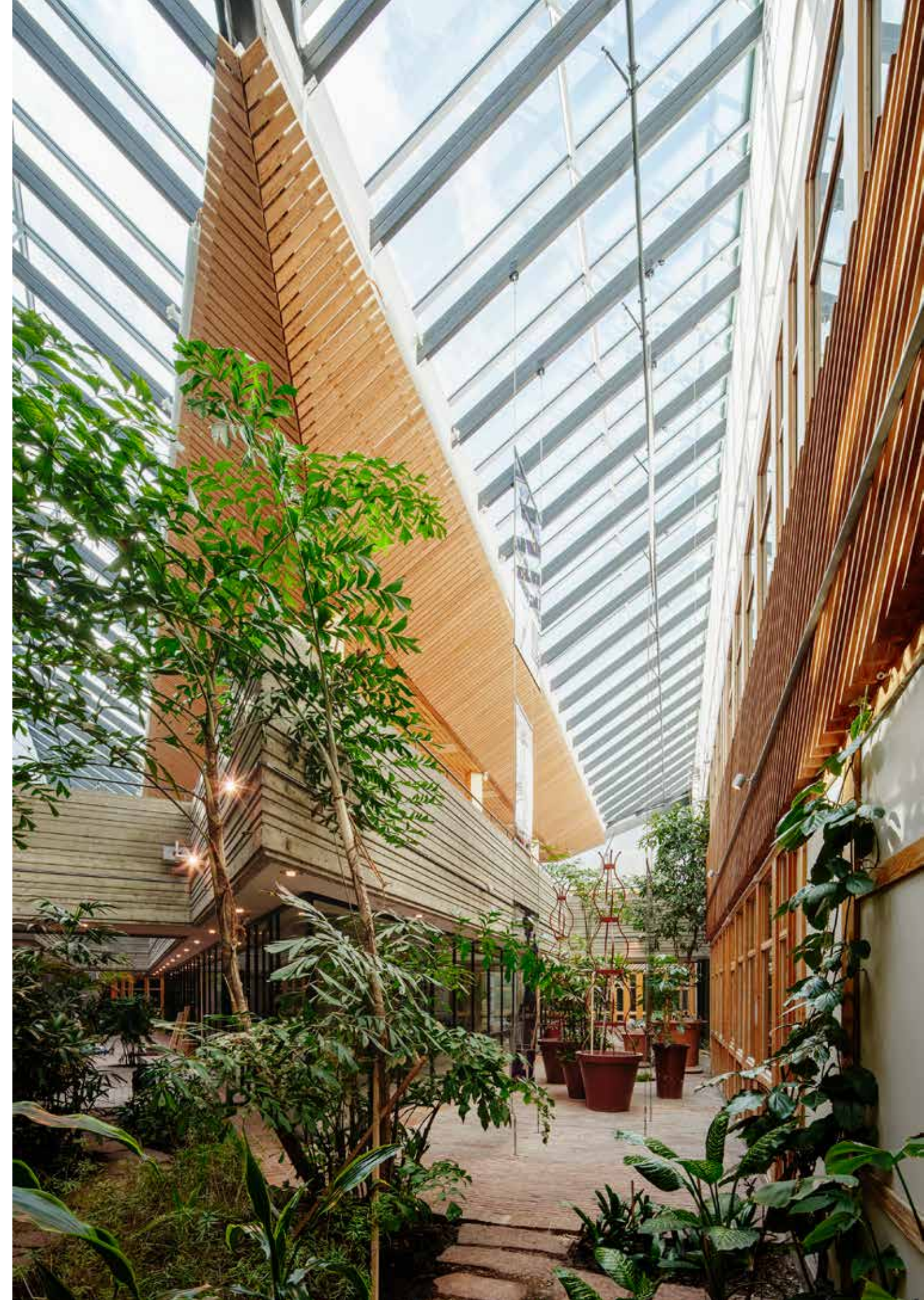
Digitaliseringen i samhällsbyggnadssektorn accelererar trots att tilltron till ny teknik har minskat. För fem år sedan ansåg 76 procent av svenskarna att ny teknik leder till en bättre värld. År 2025 hade siffran sjunkit till 56 procent, enligt Tomorrow Report 2025. Samtidigt ökar viljan att utveckla egna verktyg och plattformar för att minska beroendet av USA och Kina. Digitalisering handlar därmed inte bara om effektivitet, utan också om kontroll och suveränitet.

Användningen av AI hos företag växer snabbt. Enligt SCB använde 35 procent av svenska företag med minst tio anställda AI under 2025. Våra egna undersökningar visar att närmare 40 procent av beställarna använder AI i centrala processer, 22 procent i sitt hållbarhetsarbete och nästan 60 procent är beredda att köpa AI-baserade tjänster från arkitekter och teknikkonsulter.

AI är alltså inte längre ett experiment, det är en efterfrågad kapacitet.

Under 2025 har vi sett de första skarpa effekterna av AI:s förmåga att effektivisera analyser, visualiseringar och beslutsunderlag. Generativa verktyg, optimeringsalgoritmer och automatiserade beräkningar gör det möjligt att leverera snabbare och mer datadrivna resultat. Det utmanar prissättningen av traditionella konsulttjänster och förskjuter värdet från produktion till tolkning, kvalitetssäkring och strategisk rådgivning. Men, för att realisera potentialen krävs investeringar i kompetens, infrastruktur och nya arbetssätt.

Dock medför AI betydande hållbarhetsutmaningar. IT- och kommunikationssektorn kan stå för upp till 20 procent av världens energibehov år 2030, där AI är en växande del. Energieffektiva algoritmer och förnybar energiförsörjning blir därför avgörande.



”Klimatarbetet drivs inte längre enbart av ideal eller regulatorisk utveckling, utan måste i högre grad motiveras genom affärsnytta, riskhantering och konkurrenskraft”

– IVANA KILDSCGAARD, HÅLLBARHETSCHEF TENG BOM

För vår bransch medför det ett dubbelt ansvar: att använda AI som en hävstång för hållbar omställning, och parallellt med det säkerställa att tekniken används medvetet, resurseffektivt och med konkret syfte.

BEREDSKAP OCH ROBUST INFRASTRUKTUR

Det säkerhetspolitiska läget har på kort tid förändrat samhällets prioriteringar. Fokus har breddats från klimat och effektivisering till att även omfatta motståndskraft, försörjningstrygghet och strategisk självständighet. I Tomorrow Report 2025 uppger 89 procent av de tillfrågade att Europa bör utveckla egna digitala plattformar för att minska beroendet av USA och Kina. Fler prioriterar digitalt försvar och infrastruktur före hållbarhets- och klimatteknik.

Samtidigt har regeringen, i början på 2026, antagit en nationell strategi för motståndskraft i samhällsviktig verksamhet 2026–2030, med målet att Sverige år 2030 ska ha god förmåga att hantera störningar i såväl kris som krig. Anpassning till klimatförändringarna är en väsentlig del av motståndskraften. Översvämningar, värmeböljor och skogsbränder ökar kraven på klimat-anpassad bebyggelse, robust VA-infrastruktur, redundanta energisystem och tryggad vattenförsörjning. Riskerna är inte längre teoretiska – de är konkreta och återkommande.

För arkitekt- och samhällsbyggnadsbranschen innebär det att robusthet måste integreras i både gestaltning och teknik. Byggnader, stadsdelar och infrastruktur-system behöver planeras för klimatstress, energibrist

och störningar i leveranskedjor. Resiliens blir en kvalitetsparameter.

Inom en snar framtid vävs därför klimat, beredskap och digital suveränitet samman. Förmågan att skapa robusta, anpassningsbara och långsiktigt hållbara miljöer blir en central konkurrensfaktor för branschen.

FRÅN AMBITION TILL UPPFÖLJNING INOM SOCIAL HÅLLBARHET

Hållbarhetens sociala dimension får ökad tyngd. Trygghet, hälsa och inkludering är inte längre enbart värdegrundsfrågor, utan påverkar investeringar och finansiering. Enhetliga metoder för att mäta effekterna av sociala insatser saknas fortfarande. Intresset för att koppla sociala mål till finansieringsinstrument såsom sociala obligationer och hållbara lån ökar däremot.

Digitala verktyg och AI öppnar möjligheter att analysera hur utformning och planering påverkar användarbeteenden och livskvalitet över tid. Framöver blir utmaningen att integrera social hållbarhet i affärsmodeller och uppföljningssystem för att säkra ett systematiskt och långsiktigt arbete.

VALÅRET 2026 KRÄVER ETT VÄGVAL

Valåret 2026 skärper fokus på konkurrenskraft, energi, integration och säkerhet. Retoriken hårdnar och prioriteringar ställs mot varandra. EU:s klimat- och energiramverk ligger dock fast och formar spelreglerna oavsett nationella politiska skiften.

Sveriges konkurrenskraft kommer att avgöras av hur väl politiken och näringslivet tillsammans kan förena innovation, klimatomställning och beredskap.

BRANSCHEN VÄNDER MEN KLOCKAN TICKAR

Bygg- och arkitektbranschen visar nu märkbara tecken på återhämtning. Produktionsvärdena ökar, arbetslösheten minskar och investeringar i energi och infrastruktur driver tillväxt. Men återhämtningen sker i ett nytt landskap där klimatkrisen, den digitala accelerationen och det alltmer osäkra säkerhetspolitiska läget sätter nya ramar för hur vi planerar och bygger.

De kommande åren blir därför avgörande. En stabilare marknad kan antingen leda tillbaka till tidigare mönster och invanda arbetssätt – eller bli startpunkten för en djupare omställning av hur vi använder resurser, utvecklar städer och formar våra byggda miljöer.

Förutsättningarna för en sådan omställning finns. Cirkulära flöden, energieffektivisering och regenerativa principer kan minska utsläppen i den takt som krävs. Digitala tvillingar och AI-baserade analysverktyg kan hjälpa oss att fatta mer informerade beslut i alla skeden, och accelerera omställningen. Samtidigt växer behovet av robust infrastruktur och socialt inkluderande gestaltning som stärker samhällets motståndskraft. I den utvecklingen breddas också arkitektens roll från formgivare av enskilda miljöer till en aktör som väger samman system, resurser och långsiktiga samhällsvärden.

Det börjar ljusna i branschen. Men om återhämtningen också ska bli en verklig omställning avgörs av hur snabbt och hur konsekvent vi väljer att använda det handlingsutrymme som nu öppnar sig.

- 1 Bygghandelsmarknaden växer med 2,2 procent – svaga hushåll bromsar återhämtningen, Prognoscentret https://press.prognoscentret.se/posts/pressreleases/bygghandelsmarknaden-vaxer-med-22-procent---svaga-hu?utm_source=sanaai
- 2 Scandinavia Construction Market Size and Share, Mordor Intelligence, Source: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/scandinavia-construction-market?utm_source=sanaai
- 3 Sveriges Arkitekter: Konjunkturbarometern, feb 2026 <https://www.arkitekt.se/medlem/konjunkturbarometern/>
- 4 Global Risk Report 2026, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>
- 5 DN Debatt. ”Sveriges ohållbara politik skadar inte bara planeten”, Johan Rockström, 2024-11-17
- 6 Bygghandelsmarknaden växer med 2,2 procent – svaga hushåll bromsar återhämtningen, aug 2025, https://press.prognoscentret.se/posts/pressreleases/bygghandelsmarknaden-vaxer-med-22-procent---svaga-hu?utm_source=sanaai

- 7 The Circularity Gap Report 2025, Circle Economy, <https://www.circularity-gap.world/2025>
- 8 Tomorrow Report 2025, Nexer och Techposition, <https://nexergroup.com/insights/tomorrow-report-2025/>
- 9 Artificiell intelligens i Sverige 2025, dec 2025, <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/forskning-och-det-digitala-samhallet/ovrigt/artificiell-intelligens-i-sverige/pong/statistiknyhet/artificiell-intelligens-i-sverige-2025/>
- 10 AI affärsguide, <https://aiaffarsguide.se/>
- 11 Nationell strategi för motståndskraft i samhällsviktig verksamhet 2026–2030, feb 2026, <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2026/02/nationell-strategi-for-motstandskraft-i-samhallsviktig-verksamhet-20262030/>

VÅRA INTRESSENTERSPERSPEKTIV

Tengbom har flera primära intressenter som påverkar vår affär och vår möjlighet att verka som arkitekter, stadsplanerare, landskapsarkitekter, byggnadsingenjörer och inredningsarkitekter.

Våra främsta intressenter är medarbetare, ägare och kunder. Samtidigt är vi fullt medvetna om att vårt arbete påverkar de framtida användarna av de miljöer vi skapar. Vi ser också planeten och kommande generationer som viktiga intressenter, med särskilt fokus på hållbart samhällsbyggande, resursanvändning inom de planetära gränserna, social rättvisa och jämlikhet samt respekt för både lokala ekosystem och den globala miljön.

Vår påverkan sträcker sig också längre bakåt i värdekedjan – till de leverantörer och naturresurser som krävs för att genomföra våra projekt. Material och produkter som används i våra projekt ska vara hälsosamma och ansvarsfullt producerade. Det gäller såväl för de som utvinner råvaran och tillverkar produkterna som för de brukare som vistas i byggnaderna. Både nu och i framtiden. Vi jobbar aktivt för att öka andelen återbrukat och återvunnet material i våra projekt för att minska negativ inverkan på naturresurser och miljö. Samtidigt främjar vi cirkulära lösningar och affärsmodeller som säkerställer långsiktig användning.

Gestaltningen är en nyckel i det här arbetet. Genom att skapa miljöer med stark identitet och hög attraktivitet minskar vi risken för framtida omfattande ändringar och rivning.

Vad säger våra intressenter?

Dialogen med våra intressenter sker lika kontinuerligt som självklart. Den hjälper oss att förstå deras behov och förväntningar på oss som arkitekter, samtidigt som vi kan dela med oss av våra insikter, nyheter och resultat. Resultaten visas i tabellen till höger. På sid 17 presenterar vi resultaten från vår kundenkät.

INTRESSENTGRUPP	FÖRVÄNTNINGAR FRÅN INTRESSENTGRUPP	DIALOGFORM
ÄGARE	- Långsiktigt stabil avkastning. - Hög kundnöjdhet. - Bra företagsprofil och prestation inom alla hållbarhetsdimensioner. - Jämställdhet inom företaget. - Tengbom ska ha bra kontroll på risker och aktivt jobba med att hantera dem.	- Regelbundna styrelsemöten. - Regelbundna partnermöten.
MEDARBETARE	- Tydligt arbete med hållbarhet, både som företag och mot marknaden. - God arbetsmiljö och arbetsvillkor samt hantering av psykosociala förhållanden. - Kontinuerlig utveckling inom hållbarhet och digitalisering. - Ett företag som medarbetare känner stolthet över.	- Måldialoger. - Medarbetarundersökningar via vårt pulsmätningsverktyg (Winningtemp). - Workshops inom olika forum.
KUNDER OCH POTENTIELLA KUNDER	- Långsiktigt hållbar slutprodukt som håller i värde över tid. - Aktivt hållbarhetsarbete med tydlig struktur, styrning, egna bindande krav, externt kommunicerade policyer (att vara ISO 14001-certifierade). - Bra samarbete och kommunikation med kund.	- Kundundersökningar. - Kundmöten. - TengbomTalks. - Rundabordsamtal. - Webbinarer och digitala panelsamtal. - Samarbeten i FoU-uppdrag.
BRUKARE	- Säker, trygg och hälsosam miljö att vistas i. - God arbetsmiljö (ljus, ljud, luft, innehåll), funktionellt. - Trivsamma, normkritiska och tillgängliga miljöer.	- Dialogmöten och avstämningar. - Temaföreläsningar. - TengbomTalks. - Samarbeten i FoU-uppdrag.
SAMHÄLLE	- Hållbar stads- och fastighetsutveckling som bidrar till hållbar samhällsutveckling. - Långsiktigt och ansvarsfullt tänk, medvetenhet och ansvar för sitt avtryck.	- Närvaro och engagemang vid möten med intresse- och branschorganisationer, samråd. - Debatter i medier.
FRAMTIDA MEDARBETARE	- God företagskultur. - Hög hållbarhetsprofil. - Bra arbetsvillkor med hälsosam balans mellan jobb och fritid. - Vi tar ansvar för att utvecklas samt skapar värden för samhället.	- Samarbeten med universitet och andra utbildningsorganisationer. - Externa/interna events och seminarier. - Närvaro vid mässor.
KOMMANDE GENERATIONER	- Miljöer som är långsiktigt ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbara och resilienta. - Flexibla och anpassningsbara, tidlösa och identitetsstarka och med hög kvalitet.	
BRANSCHEN	- Är engagerade och bidrar till bra och ansvarstagande branschkultur. - Aktiva i debatten om hållbara, resilienta och regenerativa lösningar i arkitekturen. - Kompetensutvecklar branschen.	- Samarbeten med branschkollegor i utvecklingen av branschstandarder, rekommendationer och riktlinjer. - Engagemang i Sveriges Arkitekter, Innovationsföretagen, 100Gruppen och andra branschorganisationer. - Webbinarer och digitala panelsamtal.
MYNDIGHETER, KOMMUNER med flera	- Följer lagar och regler. - Engagerade i framtagande av nya krav.	Deltar i framtagande och granskning av nya lagar och regler.
SIDOKONSULTER	- Fungerande samarbeten med tydlig kommunikation. - Kompetensöverföring och utveckling.	Ställer krav via Uppförandekoden.
LEVERANTÖRER AV MATERIAL OCH TJÄNSTER	Tydliga krav och förväntningar som kommuniceras i tid samt ges utrymme för i budget.	- Leverantörmöten för utvärdering av kraven inför upphandling. - Utvärdering av leverantörer.
FRAMTIDA FÖRVÄRV	- Bra och tydlig hållbarhetsprofil. - Ett företag som ökar värde.	Möten och olika dialogtillfällen.

ARKITEKTENS ROLL I FÖRÄNDRING – *JOAO PEREIRA* OM LÄRDOMAR I INTERNATIONELLA SAMARBETEN



Göteborgs nya ackumulatortank Helan och Halvan. Visualisering: Marcelo Dantas

Vad händer med arkitekturen när arkitekten tappat inflytande? För Joao Pereira, kontorschef på Tengbom i Linköping, är svaret tydligt: vi förlorar mer än vi tror. I samarbete med portugisiska kollegor har han påmint om hur arkitektens roll kan se ut när den är stark – och varför det är hög tid att återupprätta arkitekturen som ett gemensamt samhällsprojekt.

När den portugisiska arkitekten Marcelo Dantas vann tävlingen om Göteborg Energis nya ackumulatortank väcktes intresset hos Joao Pereira. I dag leder han arbetet med att utveckla projektet vidare i Sverige. För

Joao har mötet mellan två arkitekturtraditioner blivit en påminnelse om hur mycket synen på arkitektens roll skiljer sig åt – och vad vi kan lära av varandra.

”I Portugal är arkitekten mer närvarande hela vägen”

– Den största skillnaden ligger i arkitektens roll, säger Joao Pereira. I Portugal, liksom i många andra europeiska länder, följer arkitekten ofta hela processen, från första idé till färdig byggnad, och är dessutom närvarande ute på byggarbetsplatsen.

I Sverige är ansvaret däremot oftare uppdelat mellan flera aktörer, något som gör arkitektens roll mer

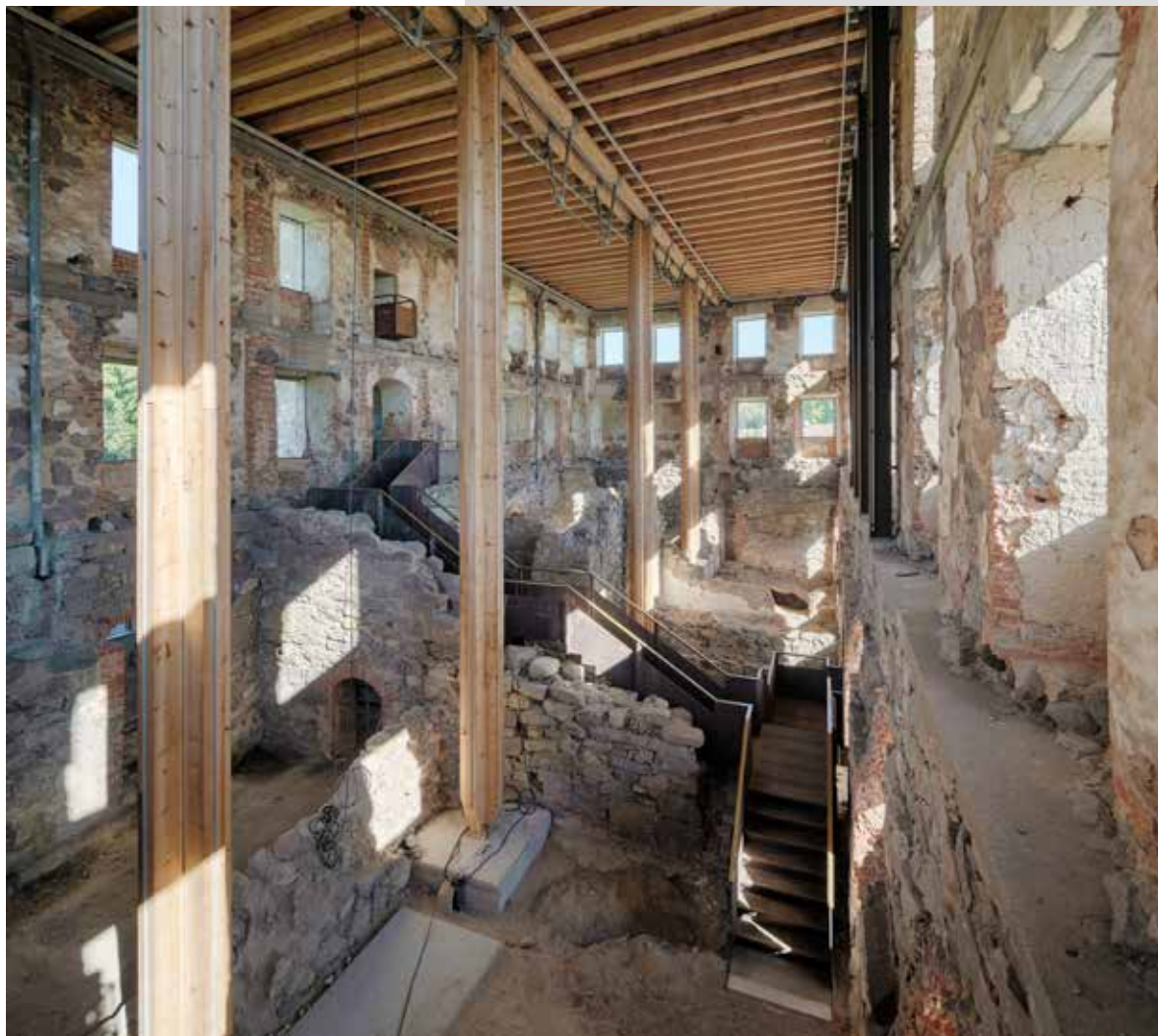
begränsad. Det kan leda till att man ibland tappar helhetsperspektivet eller till och med möjligheten att aktivt påverka processen.

Joao menar att utvecklingen i Sverige sedan 1970- och 80-talet har gått mot en mer fragmenterad byggprocess där arkitektens inflytande gradvis har minskat. Han påpekar också att olika länder ställer olika krav på vem som får ansvara för arkitekturprojekt. I många europeiska länder är arkitekter formellt ansvariga för sina projekt, medan länder som Sverige har en friare och mer öppen process där arkitektur inte nödvändigtvis måste utföras av arkitekter.

– Jag tänker till exempel på att man i Sverige måste anlita certifierade elektriker eller rörmokare för att utföra vissa arbeten, medan andra discipliner – som arkitektur – i teorin kan utföras av vem som helst. Det här skapar en paradox i branschen där tekniska yrken är strikt reglerade, samtidigt som arkitektens komplexa helhetsansvar i högre grad lämnas öppet. Det har haft stor påverkan på slutresultatet och i förlängningen på hur människor upplever och använder byggnaderna, säger han.

Mer mänskligt resultat när arkitekten håller ihop helheten

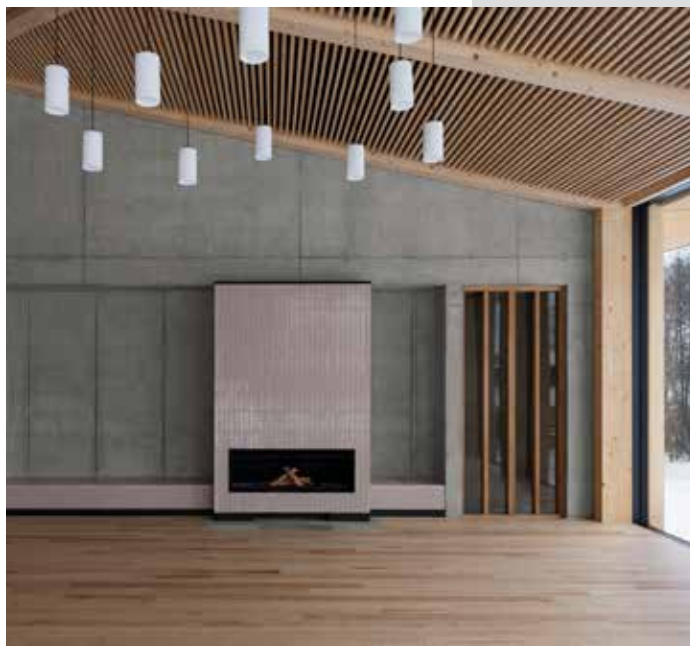
Samtidigt, menar Joao, finns det nischer i Sverige där



Stjärnorps slottsruin, nominerat till EU:mies Award 2025. Foto: Felix Gerlach



Joao Pereira, kontorschef på Tengbom Linköping



Campus Kämpasten, också nominerat till EU:mies award. I samarbete med Johan Sundberg arkitektur. Foto: Erik Lefvander

arkitekten fortfarande får ta ett större ansvar. Inte sällan som generalkonsult eller i projekt med högre ambitionsnivå.

– Några kontor har byggt sitt renommé just på den typen av projekt. Men generellt skulle svenska arkitekter vinna på att återta en mer central roll i processen. När arkitekten får mandat att hålla ihop estetik, funktion och ekonomi blir resultatet ofta både mer långsiktigt och mänskligt.

Det ideala scenariot, säger han, vore att närma sig en blandning av de bästa internationella arbetssätten.

– Då kan vi stärka arkitektens position i hela värdekedjan. Inte för att stå i centrum, utan för att skapa bättre byggnader och städer för de som ska använda dem.

Vi måste värdera kvalitet i tidiga skeden

Joao pekar på ett oroväckande fenomen: hur nyproducerade byggnader i dag rivs redan efter 20 år på grund av bristande kvalitet som ofta går att spåra tillbaka till projektets första faser.

– Med det i åtanke tror jag att vi i Sverige har mycket att lära av andra länder, bland annat Portugal. Men jag brukar ofta lyfta Danmark som ett särskilt gott exempel. Där finns en tradition av att värdera kvalitet och helhet redan i de tidiga skedena.

”Det krävs strukturella skiften”

Internationellt ser han tydliga skillnader i hur arkitekters arbete uppmärksammas och belönas. – Tittar man på internationella utmärkelser är det tydligt att vissa länder lyckas bättre med att kombinera kvalitet, innovation och ansvar. Om man analyserar

data från EU Mies Award – Europas mest demokratiska och prestigefyllda arkitekturpris – ser man att Sverige, sedan den första upplagan 1988, är det skandinaviska land som haft lägst antal nominerade projekt. För att förändra det behövs större strukturella skiften i hur vi arbetar, hur ansvar fördelas och hur vi värderar arkitektens roll i byggprocessen.

För Joao Pereira handlar frågan ytterst om att återupp-
rätta arkitekturen som ett gemensamt samhällsprojekt. – Vi behöver skapa byggnader som håller. Inte bara fysiskt, utan också mänskligt. Det är där arkitektens ansvar och möjlighet att påverka blir som störst.



57%

TROR ATT BRANSCHEN KOMMER ATT
NÅ MÅLEN OM KLIMATNEUTRALITET
ÅR 2045

77%

SER CIRKULÄRA AFFÄRSMODELLER
SOM EN PRIORITET

50%

HAR TYDLIGA OCH MÄTBARA MILJÖ-
OCH KLIMATMÅL INTEGRERADE I SINA
STRATEGIER OCH AFFÄRSPLANER

Kungshuset i Malmö. Fotograf: Mads Frederik

MEDARBETARNA I FOKUS – TENGBOMS DRIVKRAFT

Våra medarbetare är en av våra viktigaste intressenter. Tengboms HR-team som leds av CFO Simon Boethius arbetar löpande med både utveckling av nya system och arbetssätt samt operativt i det dagliga arbetet som rådgivare och stöd till organisationen. Mer om det här arbetet, se avsnittet *Social Hållbarhet* (sid 50).

LÅNGSIKTIGA KUNDRELATIONER OCH SYSTEMATISK UPPFÖLJNING

Ett av Tengboms övergripande mål är att bygga långsiktiga relationer med våra kunder. Genom vår kundenkät, kopplad till våra projekt, följer vi systematiskt upp varje uppdrag. Det ger oss värdefullt underlag för lärande och kontinuerlig förbättring. Enkäten behandlar centrala frågor kring uppdragets genomförande – från mål- och förväntansuppfyllelse till våra medarbetares kompetens och bidrag till en mer hållbar produkt. Resultaten visar en stabil och hög kundnöjdhet över flera år.

ÖKADE HÅLLBARHETSKRAV OCH KUNDFÖRVÄNTNINGAR

Kraven på hållbarhetsarbete har ökat kraftigt, och med dem även förväntningarna på vår leverans. Dock varierar både förväntningar och målsättningar mellan olika aktörer i branschen, och med det även våra kunder. För att bättre förstå vilka hållbarhetsaspekter

som är strategiskt viktiga för våra kunder och vilka förväntningar de har på oss, har vi under de senaste fyra åren genomfört en specifik kundundersökning med fokus på hållbarhetsfrågor och prioriteringar. 2024 års enkät har utökats med frågor om digitaliseringskrav och kundernas förväntningar på digital leverans. I år skickades enkäten ut till över 1 300 mottagare, varav 10 % svarade.

STABILITET I KUNDUPPFATTNINGEN

Resultaten visar att 57 % av de svarande tror att branschen kommer att nå målet om klimatneutralitet år 2045, som är i linje med förra årets resultat. Hoppet grundas främst i ökande krav från EU, investerare, beställare och lagstiftning, samt ett växande engagemang och kunskapsutbyte inom branschen. Flera svar lyfter teknikutveckling, klimatsmarta material, energieffektivisering och cirkulär ekonomi som centrala möjliggörare, liksom nya affärsmöjligheter kopplade till omställningen.

*”Klimatneutralitet 2045 kräver kraftfull politisk styrning, tydliga krav, kunskaps-
höjning samt förändrade arbetssätt och beteenden i hela värdekedjan.”*

Svar från Tengboms kundenkät 2025.

Samtidigt uttrycks betydande osäkerhet kring genomförandet. Måluppfyllelse uppfattas som starkt beroende av långsiktigt tydlig och modig klimatpolitik, både nationellt och lokalt, samt skarpare kravställning och uppföljning. Branschens fragmentering, där större aktörer driver utvecklingen medan många mindre endast agerar vid tvingande krav, ses som ett hinder. Det som framstår som mest strategiskt för våra kunder är:

- Förmåga att minska klimatpåverkan i byggprojekt
- Kompetens inom cirkulära lösningar och resurseffektivitet
- Stöd i att nå uppsatta klimat- och miljömål
- Helhetsperspektiv som väger samman klimat, ekonomi och sociala värden

I fritextsvaren beskriver kunderna att dem ser behov av inte enbart analyser och beräkningar, utan konkret vägledning i genomförande, prioritering och målkonflikter.

Vidare har 78 % av respondenterna tydliga och mätbara miljö- och klimatmål integrerade i sina strategier, affärsplaner eller styrande dokument. Det som dominerar är minskade koldioxidutsläpp, ofta i linje med nettonollambitioner. Särskilt fokus ligger på att reducera klimatpåverkan i byggskedet genom medvetna materialval, klimatoptimerad konstruktion och ökad andel återbruk.

Svar från Tengboms kundenkät 2025.

När det gäller sociala mål har 56 % av kunderna integrerat dem i sina strategier, en ökning med 10 % jämfört med året innan. Det tyder på att social hållbarhet är på väg att bli en mer etablerad och strukturerad del av verksamhetsstyrningen. Tyngdpunkten ligger fortfarande främst på interna mål, såsom mångfald, inkludering och en trygg och hälsosam arbetsmiljö inom den egna organisationen. Samtidigt lyfter flera kunder ambitionen att i sina projekt skapa trygga, inkluderande och tillgängliga miljöer i sina fastigheter och i den byggda miljön i stort.

Flera respondenter beskriver dock en utmaning i att formulera tydliga och mätbara mål inom social hållbarhet. Arbetet befinner sig i många fall i en utvecklingsfas, där strukturer, indikatorer och uppföljningsmetoder ännu inte är fullt ut etablerade. Detta pekar på ett behov av stöd i att konkretisera sociala ambitioner och omsätta dem i uppföljningsbara mål och praktiska åtgärder i projekt.

*”Att bygga med låg klimatpåverkan
samt använda befintliga lokaler
i stället för att bygga nytt.”*

Svar om vad som är särskilt viktigt inom hållbarhet
de kommande fem åren från Tengboms kundenkät 2025.

TYDLIGA FOKUSOMRÅDEN STÄRKER KUNDENS HÅLLBARHETSARBETE

Kundundersökningen bekräftar att hållbarhetsprioriteringarna ligger fast, särskilt inom arbete med klimatomställningen och människors hälsa och välmående. Jämfört med året innan så har fokus på klimatomställningen med cirkulära lösningar i spetsen tydligt ökat. Följande områden lyfts fram som strategiskt viktiga för kommande fem år:

- Cirkulär ekonomi: 77 % av respondenterna ser arbetet med återbruk och minskat avfall som deras viktigaste fråga.
- Begränsning av klimatförändringarna: 61 % av respondenterna ser det här som hög prioritet.
- Välmående och hälsa: 57 % anser att detta är strategiskt viktigt, vilket visar på hög medvetenhet om arkitekturens potential att påverka människors hälsa och välbefinnande.
- Anpassning till klimatförändringarna: 50 % av kunderna kommer att fokusera på klimatanpassningsåtgärder.
- Biologisk mångfald: 33 % kommer att lägga fokus biologisk mångfald och sunda ekosystem samt återställande av skadade ekosystem.

En kund kommenterar: ”Optimerad användning av byggmaterial. Rätt materialval på rätt ställe och naturligtvis återbruk samt smart teknik som minskar klimatavtrycken i hela kedjan.”

En annan betonar vikten av en förändring kring hur vi ser på återbruk: “Utvecklingen inom vår bransch sker i full skala. Vi kan ha förhoppningar om att ett nytt material som testas håller för omgivningens påfrestningar, men det vet vi inte förrän det har stått i 100 år. Det som byggs idag är inte rustat för att hålla i 100 år, och ur ett arkitektoniskt perspektiv är det ju tur. Om det som byggs idag skulle hålla så skulle vi komma långt men så länge som man kastar ut ett kök för att färgen på skåpluckan är fel så kommer det inte att hända. Den avancerade tekniken gör att att vi måste byta våra installationer i förtid, för att kunna digitalisera dem, vilket bara driver ytterligare inköp och utbyte innan livslängden är uppnådd. Jämför med bilbranschen...”

DET DIGITALA DRIVET

Nästan 60 % av kunderna ser digitala modeller som ett viktigt verktyg för långsiktig fastighetsförvaltning. De lyfter också fram flera digitala områden som strategiskt viktiga de kommande fem åren, bland annat:

- Strukturerad byggnadsinformation (BIM) som komplement till ritningar och visualiseringar, så att klimat- och energidata, materialval och tekniska system blir sökbara och jämförbara över tid.
- Integrerade digitala informationsflöden under projektgenomförande, där alla parter arbetar i samma uppdaterade modell- och datamiljö, vilket minskar risken för fel och omtag och ger bättre underlag för klimat- och kostnadsbeslut.
- Livscykelanalyser i realtid under projektering.
- AI och AI-verktyg för byggnads- och projektinformation.



Stjärnorps slottsruin, detalj. Foto: Felix Gerlach

Användningen av AI i verksamheterna ökar tydligt. 40 % uppger att de experimenterar med AI i mindre skala, medan drygt 30 % redan använder tekniken mer brett i organisationen. 10 % anger att AI är integrerad i centrala delar av deras verksamhet. När det gäller tillämpning av AI-verktyg för hållbarhetsstyrning svarar 20 % att de redan använder sådana lösningar. Samtidigt är intresset framåtblickande starkt: över 50 % är positiva till att köpa AI-baserade tjänster från arkitekt- och teknik konsulter.

Sammantaget visar resultaten att förväntningarna på digital kompetens och AI-mognad ökar snabbt. AI ses inte som ett fristående teknikspår, utan som en integrerad del av framtidens hållbara, effektiva och konkurrenskraftiga leverans.



Fotograf: Felix Gerlach

I BÖRDIG TALLSKOG

PLATS: MÖNSTERÅS
FÄRDIGSTÄLLT: 2023

I den stilla tallskogen strax utanför Mönsterås blev Skogskyrkogården med ny personalbyggnad. Ett lågmålt svar på praktiska behov, formgivet med landskapet och kapellets vita siluett som riktning. Ambitionen var att bygga något modernt och funktionellt men som också kändes självklart i det omgivande vackra landskapet. Den nya byggnaden gestaltades som en omslutande volym kring en skyddad glänta – en robust, ljus innergård för arbetets praktiska delar. Betongväggarna bär spår av träets struktur som ett minne av platsen. Det gröna taket följer markens mjuka rörelser och låter byggnaden bli en del av landskapet.



DEBATT: AI KAN HJÄLPA KLIMATOMSTÄLLNINGEN – MEN BARA OM VI TAR ANSVAR



Techjättarna rustar för nästa expansionsvåg. Google, Amazon och Microsoft planerar egna modulära kärnkraftverk för att säkra el till sina datacenter. Meta tecknar 20-åriga avtal om kärnkraft. Det här beror på insikten att AI förbrukar växande mängder energi och tillgången på fossilfri energi riskerar att bli en flaskhals i den gröna omställningen.

Samtidigt rullar AI in i samhällsbyggnadssektorn; i anbud, visualisering, projektering, förvaltning och analys. Men mitt i hypen saknas en central fråga: Vilket klimatavtryck har AI egentligen, och riskerar vi att förflytta utsläppen uppströms?

AI:S KLIMATPÅVERKAN, EN BLIND FLÄCK

AI Index Report 2025 visar att utsläppen från att träna stora modeller har ökat exponentiellt. Den tidiga modellen AlexNet kostade 0,01 ton CO₂e att träna. Ett decennium senare medförde träningen av GPT-4 utsläpp om 5 184 ton CO₂e. Det motsvarar ett helt års utsläpp för 682 svenskar!

Ökningen ser ut att fortsätta. Prognoser pekar på att sektorn för informations- och kommunikationsteknik kan stå för en femtedel av världens elförbrukning redan om fem år.

Trots detta inkluderas AI:s klimatavtryck inte i branschens klimatberäkningar idag. AI betraktas ofta som en bekväm men osynlig tjänst men AI är varken immateriell eller utsläppsfri. AI är en fysisk industri, och den växer snabbare än någon annan.

TVÅ BEGREPP VI MÅSTE HÅLLA ISÄR

I ett av de senaste Smart Built Environment-projekten, Generativ AI: Från hot till möjlighet, arbetade vi med AI-drivna affärsmodeller, bland annat med fokus på hållbarhet. Där skiljde vi mellan två begrepp som behöver bli standard att förhålla sig till:

AI för hållbarhet: när tekniken används för att stärka den gröna omställningen, till exempel att minska material, energi och klimatpåverkan eller att stärka den sociala hållbarheten.

Hållbar AI: handlar om AI-teknikens egen klimatpåverkan. Hur modeller tränas, var datacentren finns samt vilken energi och hur mycket som förbrukas.

Vi måste hålla båda perspektiven levande samtidigt. Om vi bara fokuserar på att använda AI för hållbarhet men ignorerar konsekvenser riskerar vi ett digitalt bakslag i klimatarbetet.

ENORM POTENTIAL, MEN OCKSÅ ANSVAR

I bygg- och fastighetssektorn finns det en stor potential att använda AI på ett sätt som på riktigt gynnar den

gröna omställningen. Exempelvis, så kommer AI att hjälpa oss med att:

- Identifiera möjligheter för högre nyttjande grad av befintliga fastigheter i stället för nybyggnation.
- Optimera konstruktioner för att minimera materialanvändning.
- Analysera stora datamängder för att minska energianvändning i fastigheter.
- Simulera och visualisera klimatpåverkan i realtid för bättre beslutsunderlag.
- Stärka social hållbarhet genom att analysera trygghetsdata eller tillgänglighet i staden.

Men det kräver att vi ställer rätt frågor: Vad driver våra AI-projekt, är det affärsnytta, effektivitet eller hållbarhetsmål? Hur ser vi till att vår teknikanvändning inte motverkar våra klimatmål? Vilka krav ställer vi på våra leverantörer, system och molntjänster när det gäller energi och utsläpp?

”Vi uppmanar politiker på alla nivåer att skapa incitament för hållbar och transparent AI-utveckling”

EN DEL AV ETT STÖRRE SKIFTE

EU driver Twin Transition, det vill säga att den digitala och den gröna omställningen sker samtidigt och stödjer varandra. Det syns nu i lagstiftningen. Både nya regleringar, som Ekodesignförordningen, AI-förordningen och digitala produktpass, och EU-taxonomin kommer att påverka hur AI-tjänster inom bygg och fastighet utvecklas och används.

Det här är både positivt och utmanande. Ingen enskild aktör, varken beställare, konsult, utvecklare eller forskare, kommer klara detta på egen hand. Vi behöver hjälpas åt att bygga kompetens, samarbeta i ekosystem och skapa nya gemensamma spelregler.

MOT EN ANSVARSFULL AI-ANVÄNDNING SOM STÖDGER DEN GRÖNA OMSTÄLLNINGEN

För att vi ska kunna använda AI på ett sätt som driver, och inte bromsar, klimatomställningen krävs att vi jobbar för:

1. Standarder för hållbar AI

Vi behöver branschgemensamma standarder och riktlinjer. Vilka krav ska gälla för energianvändning och redovisning av klimatdata? Vad är en klimatneutral AI-tjänst?

2. Ökad transparens

Idag är AI en svart låda. För etiskt och hållbar användning behöver vi få insikt i frågor som: Hur är modellen tränad? Hur mycket energi drar den? Vilken typ av el används? Var lagras data?

3. Relevans före hype

Vi eftersöker en diskussion i samhällsbyggnadsbranschen om hur vi kan prioritera AI-tillämpningar som skapar verkligt värde. Det är både en klimattung teknik och en teknik som kan användas till gott såväl som ont. Om vi inte använder den ansvarsfullt riskerar vi att stjälpa snarare än hjälpa.

BRANSCHEN MÅSTE TA LEDARTRÖJAN

Smart Built Environment-projektet samlade ett trettio-tal företag och visade hur vi kan accelerera utvecklingen genom gemensam kunskap och samverkan. Det här är ett arbetssätt som även framgångsrikt använts i AI klivet och vi uppmanar till fortsatt samverkan; för kunskap, riktlinjer, affärsmodeller och praktiska verktyg. Sektorn behöver ta nästa steg och forma egna spelregler för hållbar AI.

Vi behöver tillsammans ta oss an ett antal grundläggande frågor:

- Hur ser en klimatneutral AI-tjänst ut i praktiken?
- Hur väger vi klimatnytta även mot digital klimatkostnad?
- Hur säkerställer vi att social hållbarhet inte glöms bort när beslutsstöd automatiseras?

- Hur integrerar vi regenerativt tänkande i digitala miljöer?

Detta är inte tekniska frågor, det är framtidsfrågor. AI kommer att vara en nyckelspelare i framtidens byggande och förvaltning. Men för att tekniken ska bli en del av lösningen, och inte ett nytt klimatproblem, krävs att vi förenar innovation med ansvar.

Den här frågan är för viktig för att lämnas åt teknikleverantörerna eller internationella datacenterägare. Samhällsbyggnadssektorn står inför ett val.

Låt oss ta ledartröjan och se till att AI används för att stödja en positiv samhällsutveckling. Med kunskap, ansvar och gemensamma spelregler, kan AI bli ett kraftfullt verktyg för att nå resurseffektiva byggnader, klimatsmarta städer och ett mer hållbart samhälle. Vi behöver prata om AI:s klimatpåverkan, sätta krav, verka för transparens, samarbeta längs hela värdekedjan och göra kloka val. Med andra ord: ta ansvar för hela klimatavtrycket – även det som gömmer sig i molnet.

Det är fullt möjligt – nu gör vi det!

Ivana Kildsgaard, hållbarhetschef, Tengbom, projektet Generativ AI från hot till möjlighet
Petra Svensson Gleisner, vd Ihop. Stockholm AB, projektet Generativ AI från hot till möjlighet
Ann-Kristin Belkert, verksamhetsledare AI Arena

Texten publicerades i en nedkortad version på fastighetsnytt.se – 18 december 2025



RISKER OCH *PÅVERKAN*

Med utgångspunkt i vår värdekedja, intressentanalys och utvärdering av våra miljöaspekter har vi analyserat de risker vi ser, men också vår möjlighet att påverka. Våra hållbarhetsrisker definieras utifrån den påverkan vi och vår verksamhet har på omvärlden – direkt och indirekt – i relation till affärsförbindelser eller aktiviteter. Det är av stor vikt för vår organisation och våra uppdrag att riskanalysen görs regelbundet. Samtidigt ska vi vara medvetna om omvärlden och kunna identifiera potentiella risker, både på global och lokal nivå. Att ha insikt i dessa faktorer är avgörande för att kunna hantera och anpassa sig till förändringar i vår omgivning.

I början av 2026 presenterade Världsekonomet forum sin tjugoförsta årliga globala riskrapport. Rapporten, baserad på en undersökning av över 1 300 experter och ledare från den akademiska världen, näringslivet, regeringen, internationella organisationer och civilsamhället, betonar en ny fas av global rivalitet präglad av extrem osäkerhet, geopolitisk splittring och ökade ekonomiska risker. Rapporten analyserar globala risker genom tre tidsramar för att stödja beslutsfattare att balansera nuvarande kriser och långsiktiga prioriteringar, genom att presentera 2026 års risker, samt 2-års och 10-års prediktionsintervaller. Den kortsiktiga (2 år) oron är hög, med fokus på statliga konflikter och geoeconomisk konfrontation, medan miljöhot (extremväder) förblir den största långsiktiga risken (10 år). AI-drivna desinformationer och systemrisker utgör växande hot.

Jämfört med 2025 års rapport har risklandskapet förändrats på ett sätt som tydligt speglar den eskalerande ekonomiska och säkerhetspolitiska osäkerheten: ”geoeconomisk konfrontation”, där användningen av handel, sanktioner och kontroll över resurser används som strategiska maktmedel, bedöms vara den mest sannolika utlösaren av en global kris, medan statsbaserad väpnad konflikt, som toppade listan 2025, nu

hamnar på andra plats. Samtidigt fortsätter extremväder, samhällspolarisering samt miss- och desinformation att utgöra centrala delar av riskbilden; de återfinns samtliga bland de fem högst rankade riskerna på kort sikt och hör, tillsammans med cybersårbarhet och ojämlikhet, till de få risker som ligger kvar i topp tio över alla tre tidshorisonter.

Miljöriskerna har i 2026 års rapport tillfälligt tappat prioritet i det korta tidsperspektivet, som en tydlig följd av ökade geopolitiska och ekonomiska hot. I ett tioårsperspektiv fortsätter dock extrema väderhändelser, förlust av biologisk mångfald, ekosystemkollaps och kritiska förändringar i jordens system att dominera riskbilden.

I vår roll som stadsplanerare, landskapsarkitekter, arkitekter och strategiska rådgivare innebär dessa trender att motståndskraft och beredskap behöver integreras i planering och gestaltning för att kunna hantera både geopolitiska och ekonomiska störningar. Samtidigt blir det allt viktigare att främja social sammanhållning genom inkluderande, trygg och socialt medveten design som motverkar polarisering och ekonomisk ojämlikhet. Trots att miljö- och klimatrisker i perioder får mindre uppmärksamhet i kortsiktiga riskbedömningar förblir långsiktiga klimatmål centrala, då de utgör grundläggande och existentiella systemhot mot både samhällen och ekosystem.

I vår interna risk- och möjlighetsanalys, genomförd hösten 2025, har vi identifierat tre högprioriterade riskområden kopplade till ekonomi, marknad och digitalisering.

Den ökade geopolitisk osäkerheten och användningen av tullar och handelshinder har förstärkt de geoeconomiska riskerna, där handelspolitik i allt högre grad

används som ett strategiskt maktmedel. Detta påverkar vår bransch och marknaden genom ökar kostnads- och leveransrisker i byggandet, försvårar långsiktiga investeringar och gör marknaden mer instabil, vilket ställer högre krav på flexibilitet, riskhantering och lokal anpassning inom samhällsbyggnadsbranschen. När det gäller digitalisering har vi identifierat en betydande risk i att inte investera tillräckligt i IT-säkerhet samt i utvecklingen av digitala metoder, verktyg och särskild AI. Satsningarna är avgörande för att vi effektivt ska kunna stötta vårt arbete med den gröna omställningen i projekteringen och samtidigt höja kvaliteten i leveransen, vilket skapar långsiktiga värden för kunden. Vi ser dessutom att det kommer att ge oss en stark konkurrensfördel på lång sikt.

Utifrån både den externa och interna analysen kan vi konstatera att vårt företag liksom många andra i branschen påverkas av lokala och globala händelser. Vi agerar i en bransch som är känslig för politiska, ekonomiska och sociala händelser i omvärlden, men som även påverkas starkt av konsekvenser från klimatförändringen, genom nya lagar och krav från både myndigheter, kunder och samhället i stort. Det här gör att vi måste höja kraven på både våra kompetenser och våra leveranser. Att inte anpassa oss till utvecklingen och investera i kompetensutveckling inom digitalisering, AI och hållbarhet ökar risken för att tappa konkurrenskraft och relevans på marknaden. Samtidigt skapar utvecklingen nya möjligheter för innovativa affärsmodeller, inte minst de som främjar övergången till en cirkulär ekonomi. Under 2025 har vi aktivt deltagit i det strategiska projektet Generativ AI: från hot till möjlighet, där vi utforskat hur AI kan skapa nya värden och erbjudanden samt bana väg för nya affärsmodeller. Parallellt har vi samarbetat med Mälardalens universitet, där en masterstudent genom exjobbet *Artificial Intelligence as a Catalyst for Business*

Model Innovation in Architectural Practice har hjälpt oss att identifiera vilka möjligheter AI kan generera för oss, och vad som krävs för en lyckad omställning. Genom att vara aktiva i denna utveckling kan vi både positionera oss som en ledande aktör i branschen och stärka vår långsiktiga konkurrenskraft.

HANTERING AV HÅLLBARHETSRISKER OCH MÖJLIGHETER

Årligen gör vi en risk- och möjlighetsanalys med särskilt fokus på hållbarhet. Analysen visar att majoriteten av hållbarhetsriskerna är förknippade med våra uppdrag. När projekten genomförs och tas i bruk finns risken för att både klimatet, miljön, brukarna och samhället i stort påverkas. I uppdrag finns dessutom risker som kan uppkomma i kontakten med samarbetspartners och kunder, och även i leverantörsledet. Våra rutiner hanterar dessa risker redan i anbudsskedet. Där bedöms flera olika aspekter – allt från affärsrisker, finansiella och organisatoriska risker till hållbarhetsrisker, etiska risker, risker för korruption och arbetsmiljörisker.

Ibland kan möjligheter överväga risker om vi hanterar och förebygger att de identifierade riskerna blir verklighet. Därför undersöker vi alltid möjligheter parallellt med risker, vilket går att se på kommande sidor. Inom vår organisation identifierar vi risker i våra egna handlingar relaterade till arbetsmiljö, medarbetare och vårt rykte. Vi ser också risker kopplade till bland annat våra uppdrag och våra leverantörer. Riskerna inom varje område har identifierats och relaterats till värdekedjans olika faser. Och som vi tidigare nämnt är det i sälj- och designfasen vi kan påverka mest.

HANTERING AV RISKER OCH MÖJLIGHETER



Forum Medicum Lund. Fotograf: Mads Frederik

INTERNA			
RISKBESKRIVNING	RISKBESKRIVNING	MÖJLIGHETER	HANTERING
MILJÖ- OCH KLIMATPÅVERKAN I VÅR EGEN VERKSAMHET Som tjänsteföretag är vår negativa miljöpåverkan mest förknippad med resor samt den energi och IT-utrustning vi använder i vårt dagliga arbete.	Vi bidrar till ökad miljö- och klimatpåverkan, skadar förtroendet hos våra kunder och medarbetare samt vårt varumärke. Vi har ett ansvar att minska den negativa miljöpåverkan från vår egen verksamhet.	• Skarpa krav på oss själva och våra leverantörer minskar vår negativa miljö- och klimatpåverkan, samt påverkar indirekt leverantörers produkter. Vi ökar vår attraktivitet både som arbetsgivare och leverantör.	• Använda och följa Tengboms policy för hållbara inköp. • Tillämpa Tengboms uppförandekod för leverantörer.
ARBETSMILJÖ Vår verksamhet är främst förknippad med risk för psykisk ohälsa, men också fysisk skada.	Våra medarbetares hälsa och välmående är högst upp på vår agenda. En otrygg och exkluderande arbetsmiljö samt ett negativt arbetsklimat kan leda till en ineffektiv organisation. Dålig arbetsmiljö kan även skada vårt varumärke, minska vår konkurrenskraft och öka personalomsättningen, vilket riskerar att påverka resultatet och ge negativa ekonomiska konsekvenser.	• Medarbetare som mår bra stannar kvar längre på företaget, presterar bättre och bidrar till att stärka vårt varumärke.	• Främja samverkan mellan medarbetare, skyddsombud, chefer och företagsledning. • Följa upp medarbetarnas välmående, arbetssituation- och belastning, via medarbetardialog och verktyget Winningtemp. • Företagshälsovård och friskvård. • Ledarskapsutbildningar. • Genomföra och följa upp måldialoger. • Använda sig av visselblåsarfunktion.
KOMPETENS Medarbetarnas kompetens är avgörande för att vi ska kunna leverera en hållbar och bra produkt.	Komplexiteten i uppdrag ökar, särskilt vad gäller hållbarhetsfrågor. Medarbetare måste vara uppdaterade både inom sitt kärnområde och inom olika hållbarhetsaspekter. Kompetenshöjning krävs hos alla, samtidigt som vi behöver fler specialister. Kompetensen måste också tas tillvara i våra projekt. Konsekvenser kan vara minskad konkurrenskraft, minskad kundnöjdhet och förlorad arbetskraft.	• Kontinuerlig kompetensutveckling höjer medarbetarnas engagemang och nöjdhet samt ökar vår attraktivitet som arbetsgivare och leverantör. • Att ha rätt kompetens och ligga steget före våra kunder ökar förtroendet och skapar bättre samarbete.	• Ge alla medarbetare möjlighet att utvecklas. • Kontinuerligt arbeta med vår kompetensförsörjningsplan. • Regelbundna interna utbildningar och föreläsningar. • Utveckla specialister via externa utbildningar. • Rekrytera specialister. • Måldialoger.
ANSEENDE Minskat förtroende för företagets olika intressenter till följd av oetiskt beteende eller överträdelse av lagar och regler kan leda till att varumärket skadas.	Det är viktigt att vi agerar etiskt, följer lagar och regler (internt och i uppdrag) och att vi inte orsakar, bidrar till eller kopplas till kränkningar av mänskliga rättigheter. Konsekvenser kan vara skadat varumärke, minskad konkurrenskraft och ekonomiska förluster.	• Bra anseende ökar vår attraktivitet som arbetsgivare och leverantör. • Stärker vårt varumärke.	• Affärskod och etiska regler. • Policyer: Integritetspolicy, Policy för alkohol- och drogprevention, Policy för mångfald och lika behandling, Policy för kränkande särbehandling, Policy för arbetsrätt och mänskliga rättigheter. • Uppförandekod för leverantörer.

HANTERING AV RISKER OCH MÖJLIGHETER



Svenska kyrkan Mönsterås. Fotograf: Felix Gerlach

EXTERNA			
RISKBESKRIVNING	RISKBESKRIVNING	MÖJLIGHETER	HANTERING
MILJÖ- OCH KLIMATPÅVERKAN I UPPDRAG Byggbranschen ansvarar för ca 40 % av klimatpåverkan, hög resursanvändning och står för ca 31% av allt genererat avfall i Sverige.	Störst miljöpåverkan sker i våra uppdrag. Miljöförstöring och klimatförändringar kan leda till ökad förlust av biologisk mångfald, hälsorisker och dödlighet hos brukare samt minskat fastighetsvärde på grund av potentiellt stora ombyggnationskostnader. Vi bidrar till ökad miljö- och klimatpåverkan, skadar förtroendet hos våra kunder och vårt varumärke samt ekonomiska olägenheter.	- Genom att aktivt söka uppdrag med skarpa klimatmål kan vi minska negativ klimat- och miljöpåverkan från våra uppdrag. - Uppdrag med hög hållbarhetsprofil utvecklar vår kompetens, ökar konkurrenskraften och bidrar till ett mer attraktivt företag för våra nuvarande och framtida medarbetare.	- Fånga upp hållbarhetsaspekter tidigt med <i>Sustainable by Tengbom</i>. Det minskar risken för negativ påverkan och urskiljer områden där vi kan påverka resultaten positivt. - Klimatberäkningar. - Klimatanpassningslösningar. - Använda hållbarhetskompetens. - Avstå från rivning och öka cirkulära lösningar, välja förnybara och återvunna material och jobba med ytoptimering.
TRYGGHET, HÄLSA OCH VÄLMÅENDE I våra uppdrag finns en risk att vi gestaltar miljöer som blir otrygga och bidrar till segregation.	Vi har ett ansvar att skapa hälsosamma och inkluderande miljöer där människor trivs. I en värld som utvecklas i snabb takt är flexibilitet och resiliens lika viktigt. Bortser vi från detta påverkar det direkt attraktiviteten i miljöerna, som i sin tur påverkar långtidsanvändningen.	Tengbom stärker sitt varumärke.	Använda <i>Sustainable by Tengbom</i> för att fånga upp ekologiska, sociala och ekonomiska aspekter tidigt i uppdragen. Särskilt fokus på normkritik och jämlikhet i våra projekt samt scenarioanalyser för framtidsanpassningar = grunden för en trygg och inkluderande miljö.
KVALITET I LEVERANSEN Korta leveranstider och låg budget i våra uppdrag ökar risken för misstag i våra leveranser.	Byggfel, skador och brister kostar byggbranschen över 100 miljarder kronor per år. Sanering av skador har negativ miljöpåverkan. Att vi levererar projekt av hög kvalitet, både arkitektoniskt och i genomförande bidrar till att våra projekt håller länge, att vi har nöjda och återkommande kunder samt att vi minskar risker för sanering och reparation.	- Genom att utveckla vårt ledningssystem och effektivisera våra arbetssätt ökar vi vår konkurrenskraft. - Starkare varumärke.	- Följa vårt ledningssystem, lagar och regler. - Kontinuerligt utveckla rutiner och mallar i våra uppdrag. - Kontinuerligt utveckla vår kompetens. - Göra egna kontroller och granskningar innan leverans. - Regelbundna kunduppföljningar.
LEVERANTÖRER Leverantörer och samarbetspartner bedriver verksamhet som orsakar eller bidrar till kränkning av mänskliga rättigheter, korruption, dåliga sociala förhållanden och negativ miljöpåverkan.	Detta kan leda till skadat varumärke, ekonomisk förlust och förlorat förtroende hos kunder och medarbetare. För att minska riskerna behöver vi ställa krav vid både upphandling av leverantörer till egen verksamhet och samarbetspartner i uppdragen. Uppföljning är viktigt för att säkerställa att våra krav efterlevs.	Möjlighet att leverera helhetslösningar av hög kvalitet.	- Uppförandekod för leverantörer. - Anbudsanalys. - Policy för hållbara inköp. - Kontinuerlig uppföljning av leverantörer och samarbetspartner.
FÖRÄNDRINGAR I LAGAR OCH KRAV Uppdateringen av Tengboms ledningssystem, rutiner och mallar håller inte takt med förändringar i lagar och krav.	Vårt ledningssystem, våra styrande dokument, mallar och rutiner måste kontinuerligt uppdateras i takt med implementeringen av nya lagar och krav. Risker är att vi måste betala sanktionsavgifter, tappar ISO-certifieringen och skadar förtroende hos våra kunder. Kostnaderna kan bli höga om vi inte prioriterar kontinuerliga uppdatering av våra system och dokument.	- Vara uppdaterade kring kommande lagar och krav, investera i utvecklingen av vårt ledningssystem, samt rutiner och mallar för att få konkurrenskraft samt hålla uppdateringskostnader till rimliga nivåer. - Omställningen till en klimatneutral och cirkulär ekonomi ger nya affärsmöjligheter.	- Systemutvecklingen och uppdateringar av styrdokument är en del av vår affärsplan. - Vi håller oss uppdaterade med nya lagar och krav via vår tjänst Notisum, och har en organisation som snabbt och effektivt kan hålla våra system och dokument aktuella.

Ekonomisk risk i uppdrag

En av de mest betydande riskfaktorerna i våra uppdrag är kopplad till ekonomi och uppdragsgenomförandet. Därför har vi tydliga rutiner för ekonomihantering i våra uppdrag som sträcker sig från anbudsarbete (genom till exempel kreditkontroll) till slutskede (genom ekonomiuppföljning av uppdrag). Enligt rutinerna ska vi fortlöpande följa upp bland annat ekonomiska nyckeltal samt riskbedömningar i alla våra uppdrag. Större uppdrag har styrgrupper som regelbundet identifierar potentiella risker, gör riskbedömningar och tar fram åtgärdsplaner som följs upp. Större uppdrag följs även upp av företagsledningen.

Gemensamma riktlinjer

Tengboms centrala processer som sker i det dagliga arbetet, involverar främst alla våra medarbetare, leverantörer, samarbetspartner och kunder. Det kan finnas risk för korruption i interaktionen med kunder och övriga intressenter, men även risk för arbetsskador på de byggarbetsplatser som Tengbom är kopplade till. Risken för fysiska arbetsrelaterade skador för våra medarbetare bedöms som väldigt låg. Däremot finns den ofrånkomliga risken för stress och psykisk ohälsa kopplat till hög arbetsbelastning i perioder. Den totala sjukfrånvaron under 2025 är den lägsta på fem år, framför allt tack vare att långtidsfrånvaron nästintill har halverats. Detta går emot utvecklingen i arkitektbranschen i stort, där antalet långvariga sjukfall

kopplade till stress har ökat med cirka 25 % under samma period.³Våra riktlinjer hjälper oss att minska risken för arbetsmiljöproblem genom regelbunden uppföljning med våra medarbetare.

Leva som vi lär

För att minimera vår negativa påverkan på klimatet och miljön strävar vi efter att i så stor utsträckning som möjligt köpa miljömärkt energi (Bra Miljöval), leva efter vår resepolicy, kontinuerligt utvärdera våra leverantörer och upphandla enligt våra riktlinjer för hållbara inköp.

Risker som skiljer sig åt

Tengboms fjorton kontor i Sverige har olika förutsättningar och därav skillnader i identifierade miljöaspekter. Storstad eller mindre ort – här skiljer det sig åt. Även möjligheterna att hantera risker och kunna påverka skiljer sig åt. Skillnaderna gäller främst interna aspekter medan de externa, som oftast är indirekta som exempelvis en pandemi eller svängningar i konjunkturen ser ganska lika ut i hela landet. Några av de vanligaste miljöaspekterna som vi direkt kan påverka är energi, inköp av förbrukningsmaterial och resor. De viktigaste aspekterna att jobba med i uppdrag rör klimat, energi, materialval, vatten och biologisk mångfald.



Nederman Helsingborg. Fotograf: Felix Gerlach

Riskhantering i större uppdrag.





RÖRELSER I FLERA NIVÅER

PLATS: ÅRSTA
FÄRDIGSTÄLLT: 2024
LÄNGD: 37 METER

Vissa parker är platta. Detta är inte en av dem. I Västendaparken i Årsta böljar landskapet precis som det alltid gjort – men nu med nya sätt att röra sig genom, leka i och slå sig ned på. Vi lät dalgångens former få styra parkens utformning så att varje slänt, terrass och stig känns självklar. På så vis knyter parken ihop områdets äldre bebyggelse med nyttillkomna kvarter

och som en samlad stadsdelspark. Vistelseplatserna ramas in av slänter och terrasserade ytor och uppmuntrar lika mycket till fartfylld aktivitet som till en lugn stund. Genom parken slingrar sig ett öppet parkrum med gräsytor, stenmjöl, träflis och ytor för lek, träning och picknick – eller pulkaåkning på vintern.



Fotograf: Jansin & Hammarling





Tengbom Göteborg. Fotograf: Therese Andersson Wåhlström

MED HÅLLBARHET *SOM LEDSTJÄRNA*

PRIORITERINGAR FRAM TILL 2030

Våra hållbarhetsmål är anpassade till FN:s globala mål och Agenda 2030. När målen togs fram 2019 beaktade vi flera faktorer – europeiska och svenska miljömål, ambitionerna med att skapa ett fossilfritt samhälle 2045 och kraven i FN:s projekt Global Compact. Vi tog hänsyn till att flera kommuner i Sverige redan då har satt målet om klimatneutralitet 2030 (något som har vuxit till 48 städer 2024). Vi tog även hänsyn till våra egna möjligheter och där vi som aktör i branschen har störst möjlighet att påverka uppfyllandet av Agenda 2030. Därför har vi valt att fokusera på fem av de globala målen – 3, 9, 11, 12 och 13 – som vi kan konkretisera till våra egna mål. Dessa har vi sedan brutit ner till delmål – som är relevanta för oss:

- Vårt företag (T) – utveckla rutiner, policyer, riktlinjer och verktyg.
- Våra medarbetare (M) – använda och följa våra rutiner, policyer och verktyg.
- Våra uppdrag (U) – påverka dem att bli mer hållbara.

Vi genomför årliga uppföljningar av våra delmål och kontrollerar deras status för att bedöma hur vi ligger till i måluppfyllnaden. Pandemiåren har påverkat våra möjligheter att arbeta med alla delmål och uppfylla dem enligt vår ursprungliga plan. Men vi anser fortfarande att delmålen är relevanta och arbetar för att vi ska nå dem, senast 2030.

För vissa av våra delmål har vi implementerat åtgärder i form av rutiner, riktlinjer och checklistor. Effekterna

av implementeringen kan dock dröja. Ett exempel är för delmål 3.4.1 ”Tengbom har inga medarbetare som är sjukskrivna på grund av jobbrelaterad stress” har vi implementerat flera åtgärder. Bland annat har vi ett pulsmättningsverktyg där vi veckovis följer medarbetarnas engagemang och hälsa. Det gör det möjligt för chefer att upptäcka eventuell stress i tidigt skede och därmed kunna agera direkt. Som komplement har vi installerat en Psykisk första hjälpen-tavla på alla våra kontor. Tavlorna bygger på de medmänskliga stödorden: tala, fråga, lyssna och respektera. Vår förhoppning är att tavlorna ska bidra till att ge extra mod och ork samt hjälpa till att agera när vi själva eller någon i vår omgivning inte mår bra. Målen går i linje med den gröna given, EU:s taxonomi och de nya CSRD-kraven.

År 2025 har präglats av vårt fortsatta engagemang för hållbarhet, både inom företaget och i våra uppdrag. Den växande medvetenheten om både människans och branschens klimatpåverkan har varit en stark drivkraft. Samtidigt har lågkonjunkturen och behovet av kostnadsanpassningar lett till att vissa satsningar har saktat in. I övrigt har branschen aktivt börjat arbeta med de krav som EU:s taxonomi ställer och kraven i CSRD-standarden. En analys av statusen för våra hållbarhetsmål presenteras i tabellen nedan. Resultaten ligger till grund för arbetet med våra årliga affärsplaner och säkerställer att vi prioriterar rätt aktiviteter som hjälper oss att uppfylla våra hållbarhetsmål.

Läs mer om Tengboms hållbarhetsmål på nästa sida.

TENGBOMS HÅLLBARHETSMÅL

STATUS 2025

- = MÅLET ÄR UPPFYLLT
- = MÅLET ÄR DELVIS UPPFYLLT
- = HAR INTE STARTAT ARBETET

DELMÅLENS RELEVANS

- T = FÖR TENGBOM SOM FÖRETAG
- M = FÖR VÅRA MEDARBETARE
- U = I VÅRA UPPDRAG

= RUTINER OCH RIKTLINJER ÄR IMPLEMENTERADE MEN DERAS EFFEKTER DRÖJER

TENGBOMS DELMÅL

3 GOD HÄLSA OCH VÄLBEFINNANDE	GLOBALA MÅL Säkerställa hälsosamma liv och främja välbefinnande för alla i alla åldrar. TENGBOMS MÅL Vi arbetar kontinuerligt med förbättringar av vårt kunnande och vår produkt för att skapa effektiva förutsättningar för ”God hälsa och välbefinnande”.	T, M 3.4.1 Tengbom har inga medarbetare som är sjukskrivna på grund av jobbrelaterad stress.	U 3.9.1 Alla de produkter som vi föreskriver i våra uppdrag följer rekommendationer för begränsning av farliga ämnen enligt 100Gruppens kriterier.	T 3.9.2 Alla produkter vi upphandlar är miljömärkta och/eller ekologiska.	U 3.4.2 Vi använder evidensbaserade designprinciper i varje lämpligt uppdrag för att säkerställa att våra projekt bidrar till välmående och välfärd.	
9 HÅLLBAR INDUSTRI, INNOVATIONER OCH INFRASTRUKTUR	GLOBALA MÅL Bygga motståndskraftig infrastruktur, verka för en inkluderande och hållbar industrialisering samt främja innovation. TENGBOMS MÅL Vi är aktivt engagerade i forsknings- och utvecklingsuppdrag som främjar innovation och hållbara lösningar för en inkluderande och tillgänglig infrastruktur för alla.	U 9.1.1. Med hjälp av <i>Sustainable by Tengbom</i> kan vi i varje uppdrag ha stort fokus på att leverera projekt av hög kvalitet, både funktions- och gestaltningsmässigt och med val av hållbara, godkända material och produkter. Människan är i fokus och vi engagerar våra specialister.	M 9.1.2. Vi utvecklar ständigt vår kompetens och erbjuder de bästa lösningarna för samhället, miljön och ekonomin. Det sker genom utveckling av specialkompetenser, rekryteringar, föreläsningar och i största mån via våra projekt.			
11 HÅLLBARA STÄDER OCH SAMHÄLLEN	GLOBALA MÅL Göra städer och bosättningar inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara. TENGBOMS MÅL I alla våra stadsutvecklingsprojekt ska vi verka för inkluderande och innovativ stadsplanering för att göra städer säkra, hållbara och resilienta inför framtiden. I våra byggprojekt tar vi hänsyn till hur projektet kompletterar och bidrar till stadsområdets hållbarhetsprestanda.	U 11.1.1. Varje år väljer vi minst ett uppdrag där vi kan utveckla och skapa särskilt ekonomiskt tillgängliga och hållbara bostäder. U 11.3.2. Normkreativitet är en integrerad del av vår metodik.	T 11.1.2 Vi är aktivt engagerade i debatten kring byggnormen med relevanta aktörer som till exempel myndigheter, kommuner, branschorganisationer, beställare.	T, U 11.4.1. Vi skyddar vår kultur och vårt naturarv genom att stödja Världsarvskonventionen. I uppdrag jobbar vi med att bevara och förstärka platsens historiska värden och naturvärden.	U 11.3.2. Vi har utvecklat ett eget interaktivt dialogverktyg som vi använder i egna projekt och erbjuder på marknaden. U 11.6.2. Vi verkar i alla våra uppdrag för lösningar som möjliggör återbruk och återvinning av avfall.	U 11.6.1. Alla lämpliga stadsutvecklings- och A-uppdrag genomgår en mobilitetsanalys som utreder och verkar för miljövänliga transportlösningar.
12 HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION	GLOBALA MÅL Säkerställa hållbara konsumtions- och produktionsmönster. TENGBOMS MÅL Vi arbetar aktivt med att minska användning av råresurser, öka återbruk och bidra till ett cirkulärt samhälle. I branschen driver vi och tillämpar cirkulära affärsmodeller.	U 12.5.1. Vi verkar i alla våra uppdrag för lösningar som minskar avfall och möjliggör återbruk och återvinning av det.	T, M 12.5.2. Alla våra kontor arbetar aktivt med att minska mängden av avfall, underlätta återvinning och återbruk av produkter. Vid flytt väljer vi i första hand återbruk.	U 12.6.1. Genom aktivt hållbarhetsarbete i våra uppdrag och med hjälp av <i>Sustainable by Tengbom</i> verkar vi för, och synliggör mätbara hållbara lösningar i våra uppdrag.		
13 BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA	GLOBALA MÅL Vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser. TENGBOMS MÅL Vi arbetar aktivt med att minska vår klimatpåverkan, både som företag och branschaktör. I alla våra uppdrag ska vi med hjälp av design och produktval arbeta för att minska klimatpåverkan och öka takten i omställningen till en klimatneutral, resilient och klimatanpassad framtid. Utöver minskning av klimatpåverkan är vi aktivt engagerade i utvecklingen av klimatanpassningslösningar för miljöer som vi skapar.	T, M 13.2.1. Vi är aktiva förespråkare för klimatåtgärder i stadsplanering, fastighetsutveckling och genomförande.	T 13.3.4. Vi är en aktiv samarbetspartner med akademi, näringsliv och offentlig sektor för att främja och ta fram nya lösningar som minskar klimatpåverkan. T 13.3.5. Vi integrerar klimatfrågor i vår kommunikationsstrategi och kommunikationsplan.	U 13.2.2. Klimatanpassning är en obligatorisk del i alla våra lämpliga uppdrag. Vi värnar om, och med hjälp av hållbara och regenerativa designprinciper, arbetar vi med ekosystemtjänster i alla våra byggnads- och stadsutvecklingsprocesser.	U 13.2.3. Vi gör livscykelanalyser i alla våra lämpliga uppdrag för att styra våra val och minska klimatpåverkan från våra uppdrag.	M, U 13.3.3. Vi erbjuder intern (och extern) utbildning för att bli ”<i>Sustainable by Tengbom trained architect</i>”.

PLATS: HELSINGBORG
UPPDRAGSÅR: 2022–2024

DÄR LUFTEN ÄR HUVUDPERSON

Det börjar med en idé så självklar att man nästan glömmer hur ovanlig den är: ren luft. I Helsingborg har Nederman, världsledande inom industriell luftrening, byggt sitt nya hem. Här samlar de hela sin verksamhet – 26 000 kvadratmeter av teknik, hantverk och mänsklig omtanke.

När vi på Tengbom fick uppdraget att rita den nya anläggningen blev det viktigt att själva byggnaden skulle spegla företagets vision om ren luft och hållbar utveckling.

Mitt i huset öppnar sig ett samlande atrium. Det är stort, varmt och ljust, med trappor i trä och sittplatser som uppmuntar till både rörelse och paus snarare än prestation. Atriet badar i dagsljus, med trappor och sittgradänger som lockar till att stanna upp.



VÄGEN TILL EN *HÅLLBAR FRAMTID*

Allt hänger ihop. Hållbarhet är en förutsättning för vår arkitektur och kommer att vara allt viktigare både för oss som företag och i våra leveranser. Att jobba med hållbarhet genomsyrar vår verksamhet, oavsett om man arbetar i projekt eller inom affärsstöd. Men det är viktigt att komma ihåg att hållbarhet är ett komplext och brett område som kräver både grundkompetens och specialistkompetens. I våra uppdrag är vi medvetna om att vi inte behöver ha spetskompetensen och vara bäst på allt själva. Vi har processerna, verktygen och de samarbeten som krävs för att garantera att vi kan leverera hållbar arkitektur.

SÅ LYCKAS VI

För att kunna förflytta oss måste vi jobba med helheten. Därför har vi definierat fyra områden som styr vårt långsiktiga strategiska arbete och våra årliga affärsplaner. De vägleder oss också i det dagliga arbetet – både i interna beslut och i våra uppdrag. För att hållbarhet ska integreras i våra strategiska och dagliga val, både inom företaget och i uppdrag, finns en tydlig struktur och organisation som stöttar verksamheten inom olika områden. För medarbetarfrågor har vi ett dedikerat team med HR-specialister (se separat avsnitt om *Social hållbarhet*).

VI ÄR ETT HÅLLBART FÖRETAG

VI UTVECKLAR HÅLLBARA AFFÄRER

VI LEVERERAR HÅLLBAR ARKITEKTUR

VI ÄR EN DRIVANDE AKTÖR INOM HÅLLBAR ARKITEKTUR

MÅL

Vara i linje med nationella och internationella mål och standarder (till exempel Agenda 2030, CSRD, ISO), samt implementera nya lagar och krav för att säkerställa efterlevnad och förbättra Tengboms operativa effektivitet.

RESULTAT

Vara i linje med nya lagar och krav, behålla certifieringar och uppnå mål som ökar trovärdigheten, minskar operativa risker och effektivisera processer.

MÅL

Sömlöst integrera hållbara lösningar i nuvarande och framtida projekt för att öka långsiktigt värdet för Tengbom, kunden och samhället, och särskilja oss från konkurrenterna.

RESULTAT

Tengboms framtida arv - projekt som uppfyller både regler krav, tilltalar en ökande miljömedveten marknad samt potentiellt ger högre marginaler.

HÅLLBARHET PÅ FÖRETAGSNIVÅ

HÅLLBARHET I AFFÄREN

HÅLLBARHET I UPPDRAG

HÅLLBARHET I BRANSCHEN

HÅLLBARHET EN INTEGRERAD DEL AV ARKITEKTUREN

MÅL

Utveckla och skapa nya tjänster och affärsmodeller som drar nytta av hållbarhetstrender, såsom omställning mot cirkulär ekonomi.

RESULTAT

Öka vår konkurrenskraft, diversifiera intäktsströmmar och framtidssäkra företaget mot marknadsskiften för en hållbar framtid.

MÅL

Positionera Tengbom bland branschledare inom hållbarhet genom att engagera oss i nätverk, forum och innovationsinitiativ samt tillämpad forskning.

RESULTAT

Få ett konkurrensmässigt försprång, påverka branschstandarder och driva forskning som kan leda till egen utveckling och ökad konkurrenskraft.

Hållbarhetsorganisation

Tengbom har en hållbarhetsorganisation som består av hållbarhetsansvariga på varje kontor. Organisationen leds av hållbarhetschefen, som samordnar arbetet och driver utvecklings- och förändringsprocesser så att verksamheten har rätt kunskap, kompetens och verktyg för att kunna skapa arkitektur som blir framtidens arv.

HÅLLBARHET PÅ FÖRETAGSNIVÅ

För att hållbarhet ska vara en integrerad del av Tengboms uppdrag måste den genomsyra hela vår styrning och affärsstrategi. Sedan 2018 har Tengboms hållbarhetschef varit en del av ledningsgruppen och aktivt bidragit till utvecklingen av våra policyer, strategier, affärsmål och affärsplaner. Genom nära samarbete mellan vd, kontorschefer och affärsstöd säkrar vi att hållbarhet inte bara är en ambition utan en konkret del av vår dagliga verksamhet. Vi följer nya lagkrav, upprätthåller certifieringar och arbetar proaktivt för att minska operativa risker, stärka vår trovärdighet och effektivisera våra processer.

HÅLLBARHET I UPPDRAG

Hållbarhetssamordnare finns på varje kontor och studio. Samordnarna har som ansvar att driva hållbarhetsarbete i uppdrag genom att använda *Sustainable by Tengbom*. De stöttar uppdragsteamerna i att formulera ambitiösa men realistiska hållbarhetsmål, förankrade hos alla intressenter. I deras uppdrag ingår att kartlägga ekologiska, sociala och ekonomiska förutsättningar, tillämpa Tengboms interna verktyg och säkerställa att hållbarhetsaspekter beaktas i alla projektfaser. De leder arbetet med hållbarhetsplaner, samordnar med interna och externa experter samt ansvarar för uppföljning, dokumentation och förbättringar genom interna processer och verktyg.

Hållbarhetssamordnare har ett nära samarbete med Tengboms *hållbarhetsspecialister* som har specialkompetens inom olika hållbarhetsområden. I våra uppdrag bidrar *Hållbarhetsspecialisterna* med bland annat miljösamordning, dagsljusanalyser och beräkningar, klimatanalyser, sol- och vindstudier, dialogprocesser, sociala konsekvensbeskrivningar, och jämlikhetsfrågor.

TENGBOMS MISSION

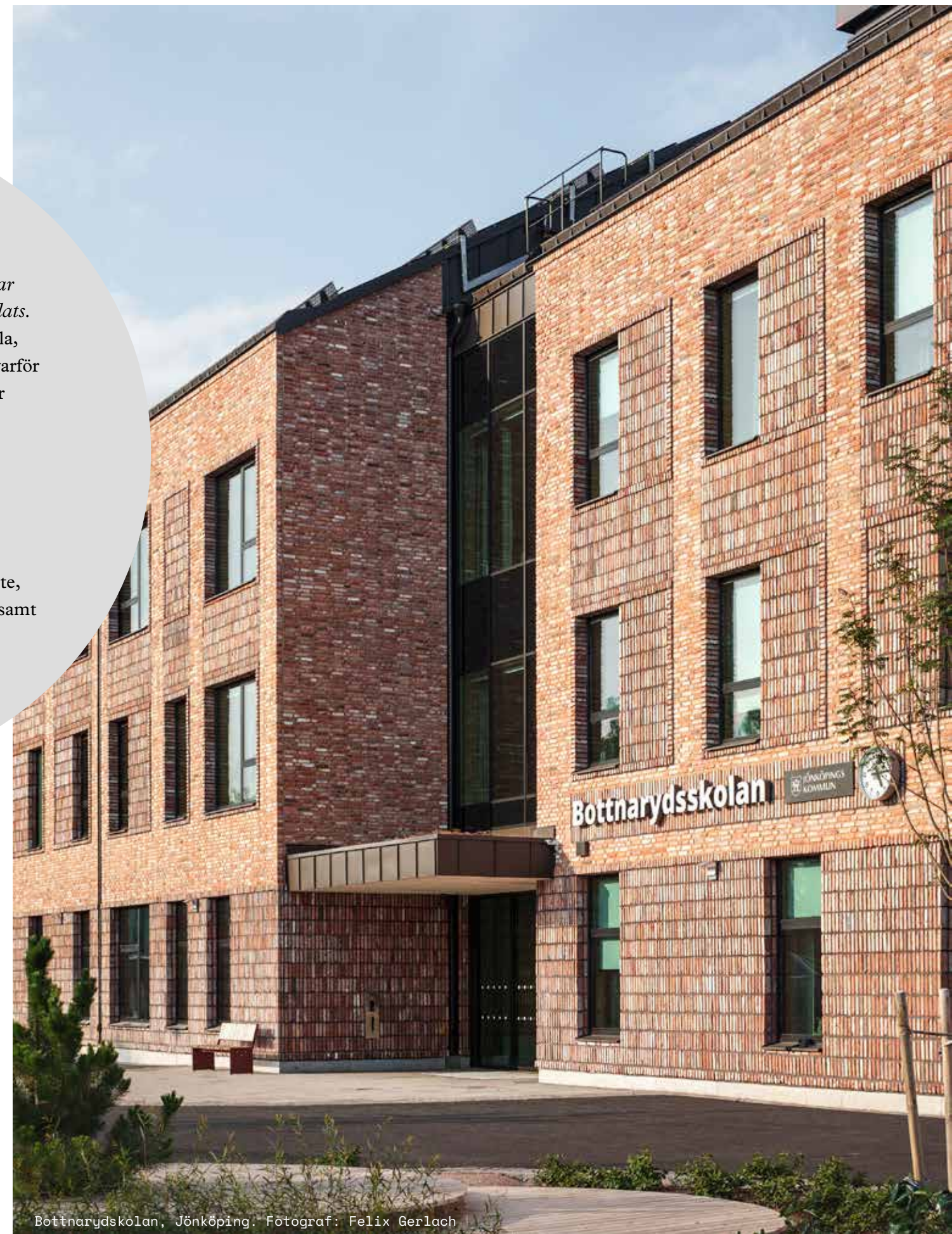
Med arkitektur förflyttar vi gränser, uppfattningar och positioner för att göra världen till en bättre plats. Vår mission sammanfattar vår drivkraft att utveckla, att utvecklas och att göra gott. Den sätter ord på varför många av oss har valt att jobba med just arkitektur – och just på Tengbom.

VARFÖR FINNS VÅR HÅLLBARHETSORGANISATION?

Hållbarhet är en förutsättning i alla våra projekt. Vi är en katalysator för Tengboms hållbarhetsarbete, så att vi utvecklar och levererar hållbar arkitektur samt bedriver en hållbar verksamhet.

HÅLLBARHET I AFFÄREN

På Tengbom har hållbarhetschefen övergripande ansvar för affärsutveckling inom hållbarhet. Hennes uppdrag är att i samarbete med affärsutvecklare identifiera och utveckla nya tjänster och affärsmodeller som stöder den gröna omställningen. Genom omvärldsanalyser och analyser av kundernas strategiska satsningar och behov tar de fram nya lösningar som stärker både hållbarheten och Tengboms konkurrenskraft.



Bottnarydsskolan, Jönköping. Fotograf: Felix Gerlach

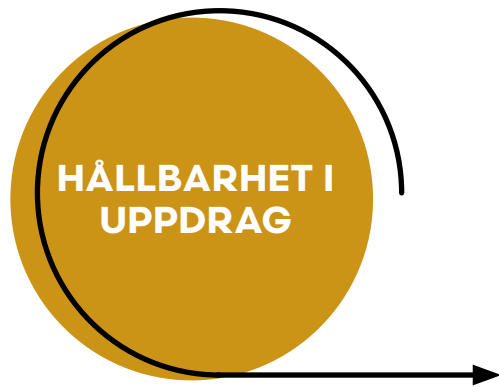


ACKUMULATORTANK HEDENVERKET

När Karlstads Energi tar nästa steg mot en fossilfri framtid får staden också ett nytt landmärke. Den nya ackumulatortanken vid Hedenverket blir lika mycket tekniskt nav som visuell symbol – formgiven med stor omsorg om funktion, plats och uttryck.

Ackumulatorn rymmer 35 miljoner liter varmvatten och gör det möjligt att lagra överskottsvärme och jämma ut energianvändningen över dygnet (hela fjärrvärmenätet i Karlstad innehåller runt 15 miljoner liter). Det är en central del av Karlstads fjärrvärmesystem men också en tydlig symbol för stadens energiomställning. Trots att byggnaden har en avancerad teknisk uppgift har arkitekturen haft lika stor betydelse. Förutom att utforma en byggnad som fungerar bra (såklart) ska byggnadens enkla form föra tankarna till silos, skorstenar och andra historiska industribyggnader i Karlstad.

PLATS: KARLSTAD
PROJEKTÅR: 2024-PÅGÅENDE



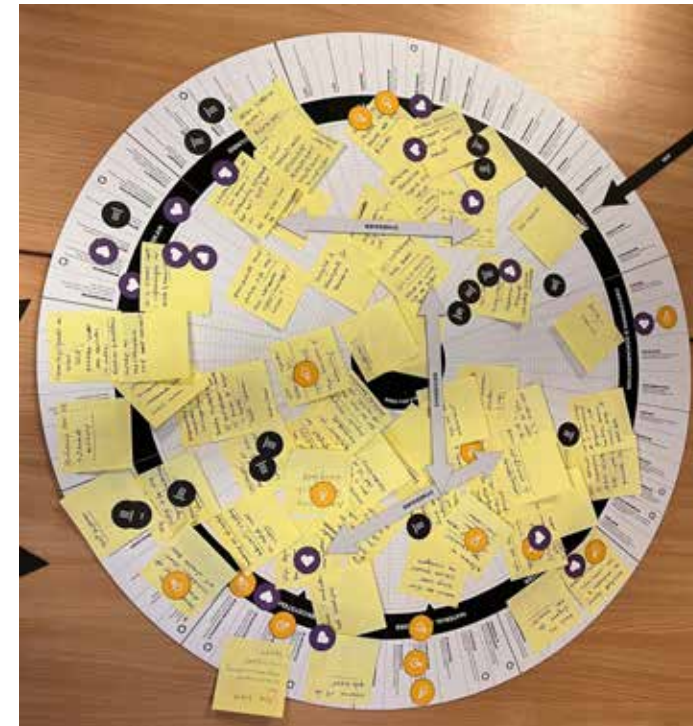
I över 120 år har vi på Tengbom levererat arkitektur och därmed varit med och format Sveriges kulturarv. Med stor respekt för, och bred expertis inom kulturbyggnadsvård tar vi hand om våra projekt som är en del av arvet. Vi fortsätter skapa platser med tydlig identitet där människor trivs och mår bra. Genom vår arkitektur kan vi bidra till att göra världen till en bättre plats. Konstant strävar vi efter djupare kunskap, bredare perspektiv och större påverkan. Vårt mål är att varje arkitektoniskt arbete ska hålla högre kvalitet än det föregående, och inom varje projekt letar vi efter möjligheter att inte bara förflytta våra kunder och oss själva, utan hela samhället. Mot en mer klimatvänlig, människosnäll och värdeskapande värld – inom de planetära gränserna.

För oss har hållbarhet fyra perspektiv: miljö, socialt och ekonomiskt men även god arkitektur. Genom att

arbeta med alla fyra perspektiv skapar vi goda förutsättningar för att våra projekt ska vara hållbara över tid.

Att skapa bra arkitektur kräver förmågan att jobba med komplexa frågor samtidigt som vi utmanar vår kreativitet och gestaltsförmåga. Vi är också medvetna om att varje projekt är unikt och kräver projektspecifika hållbarhetsmål. Det ställer krav på erfarenhet, kompetens och samarbete med andra discipliner för att det ska bli bra. Att arbeta med hållbarhet på riktigt kräver både kompetens, engagemang och tid. Vi behöver också rätt verktyg för att hantera dessa komplexa frågor och skapa evidensbaserade beslutsunderlag.

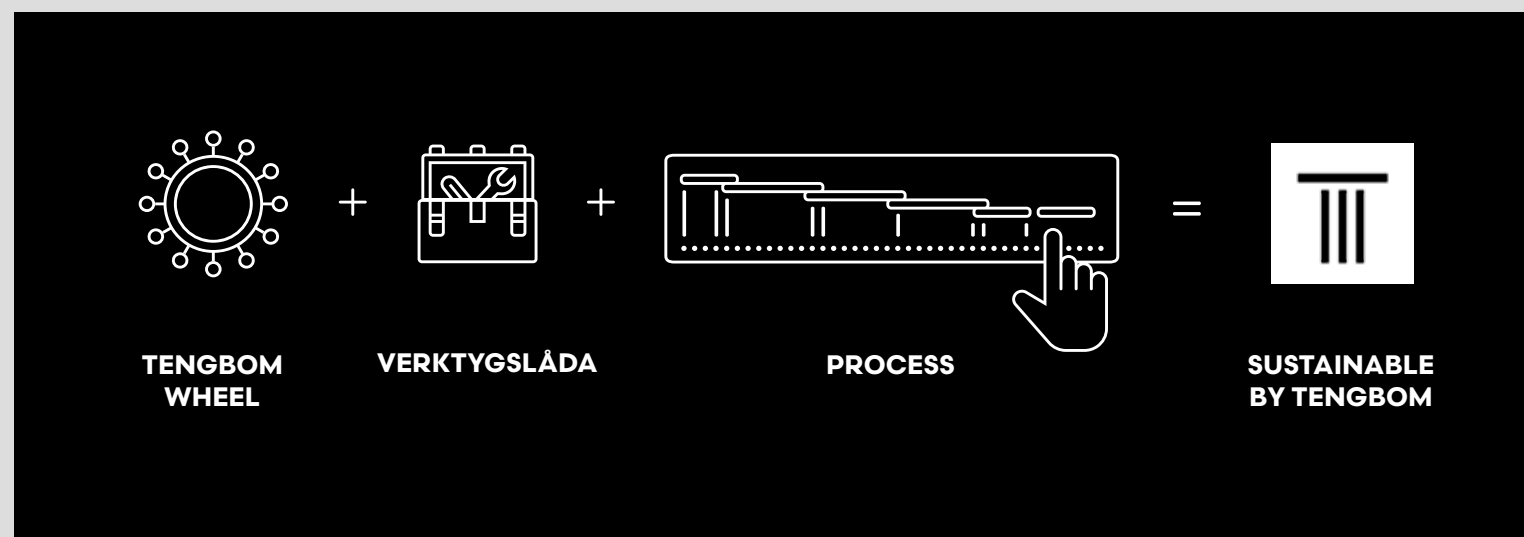
Under de senaste åren har medvetenhet om klimatpåverkan från ny- och ombyggnation ökat. Nya avfallslagar och krav har satt fokus på material och resurser. Det har lett till att fler företag nu inriktar sig mer mot



THE WHEEL

Som arkitekter är det avgörande att lyfta hållbarhetsfrågor så tidigt som möjligt i uppdrag, och det hjälper huvudverktyget *The Wheel* oss med. Tillsammans med våra kunder och andra intressenter undersöker vi förutsättningar, utmaningar och möjligheter för att sedan utforma projektspecifika hållbarhetsmål – ekologiska, sociala och ekonomiska. Sustainable by Tengbom säkrar att hållbarhetslösningarna integreras som en naturlig del av arkitekturen, och gör det svårare att ”förhandla bort dem”. För att verktyget ska vara användbart för olika typer av uppdrag har vi anpassat det till olika format: The Lab, The Map och hållbarhetschecklistor.

bevarande, ombyggnation och transformation, och mindre mot rivningar och nybyggnation. Tengboms utgångspunkt i frågan om rivningar är att vi i högsta möjliga mån ska undvika rivning för att i stället fokusera på att öka nyttjandegraden av befintliga ytor, anpassningsbarhet till förändrade behov, återanvändning av byggprodukter och material, uppgradering och upcycling. Vårt sista val är nybyggnation, och då med så låg klimatpåverkan som möjligt. Vårt hållbarhetsverktyg *Sustainable by Tengbom* hjälper oss och våra kunder i den processen.



SUSTAINABLE BY TENGBOM

Sustainable by Tengbom är ett omfattande verktyg för samarbete kring hållbarhetsfrågor i alla typer av arkitekturprojekt – från stadsutveckling och byggnader till landskap och inredning. Verktyget består av tre delar: huvudverktyget ”The Wheel”, verktygslådan ”The Toolbox” och själva processen ”The Process”. Med hjälp av verktyget kan vi aktivt driva ett hållbarhetsarbete genom hela projekt. Vi kan synliggöra och verka för mätbara hållbara lösningar, fokusera på funktions- och gestaltsmässig kvalitet och samtidigt välja de mest hållbara lösningarna för varje specifikt uppdrag.

HÅLLBAR *ARKITEKTUR*

KLIMAT- OCH MILJÖVÄNLIG

Arkitektur som stödjer klimatomställningen

MÄNNISKO- VÄNLIG

Arkitektur som bidrar till god hälsa
och socialt hållbara livsmiljöer

VÄRDESKAPANDE

Arkitektur som behåller värde över tid

KOPPLING TILL DE GLOBALA MÅLEN

Tengboms hållbarhetsmål bygger på de globala målen som är integrerade i grundverktyget *The Wheel*. Genom *Sustainable by Tengbom* kan vi alltså få resultat som hjälper oss, våra kunder och samarbetspartners att möta de globala målen.

VÅRA GRUNDKRAV

För att våra projekt ska kunna kallas hållbara bör de hantera tre grundläggande aspekter:

KLIMAT- OCH MILJÖVÄNLIG

- Projektet är anpassat för dagens och framtidens klimat.
- Projektet har så låg klimatpåverkan som möjligt under hela sin livslängd.
- Projektet har låg miljöpåverkan genom val av granskade och godkända material och låg rå resursanvändning.
- Projektet integrerar återhämtande åtgärder för att stärka biodiversiteten och stödja ekosystemtjänster.*

MÄNNISKOVÄNLIG

- Projektet skapar förutsättningar för god hälsa och välmående.
- Projektet arbetar med det normkritiska och inkluderande perspektivet.
- Projektet stärker gemenskap, mångfald och samhörighet.*

VÄRDESKAPANDE

- Projektet ska vara resilient och cirkulärt – tål förändringar genom att vara både fysiskt och funktionellt anpassningsbart för framtida behov.
- Projektet har en tydlig identitet och hög gestaltningskvalitet med en stark koppling till platsens kultur och historia.
- Projektet har en digital tvilling med hög kvalitet på digital information.*

Eftersom vi arbetar med en stor bredd av projekt – i olika storlekar och sektorer – utvärderar vi alltid i projektets början vilka grundprinciper som är relevanta för uppdraget. Med hjälp av våra verktyg sätter vi sedan tydliga mål för dem.

Vi utvecklar, förfinar och förflyttar kontinuerligt våra egna krav. Grundprinciper som är markerade med * är nya och har implementeras under 2025.

Utöver grundprinciperna kan varje projekt ha ytterligare projektspecifika hållbarhetsmål och krav.

Sedan 2022 har vi ett mål i affärsplanen att 75 % av våra relevanta uppdrag ska ha definierade klimatmål, och som tillval även sociala mål. Under 2023 har målen integrerats tydligare i våra grundkrav för hållbarhet och är nu en del av Tengboms mall för projektplanerings- och uppföljningsverktyget. 2024 fokuserade vi på implementering och att utveckla uppföljningsrutiner. Under 2025 har över 100 projekt haft ett tidligt klimatmål.

SKARPA HÅLLBARHETSAMBITIONER I PROJEKT

Vårt hållbarhetsverktyg hjälper till att kartlägga kraven i olika miljöcertifieringssystem och stöttar våra kunder i valet av det mest lämpliga certifieringssystemet för deras projekt. EU:s taxonomi skapar incitament för företag att höja sina hållbarhetsambitioner, och arbetet med övriga certifieringssystem kan underlätta besluten om vilka aspekter som ska prioriteras. Byggstartsindikatorn, som Prognoscentret tar fram varje månad sedan de tog över från Byggbank i april 2025, visar en uppgång på 22,4 % under de senaste tolv månaderna för samtliga nyproducerade byggnader, exklusive anläggningar och infrastruktur. Detta kan jämföras med en ökning på 4 % året innan. Bostadsprojekten har haft den största uppgången under 2025 med 36,6 %, medan lokaler har ökat med 11,5 %. Trots detta ligger nybyggnadsprojekten fortfarande i linje med nivåerna från 2016, och bostadsbyggandet är fortsatt lägre än före pandemiåren, även med den kraftiga ökningen under 2021 och 2022.

Den rådande världsläget fortsätter att påverka branschen, vilket även påverkar vilka hållbarhetssatsningar som görs i projekten. Till skillnad från de tidigare åren där vi arbetade med över 40 projekt som antingen ska certifieras eller jobbar enligt kraven för ett certifieringssystem, har vi under senaste två år arbetat med drygt 30 projekt. En möjlig förklaring kan också vara den ökande andelen renoverings- och transformationsprojekt, där certifieringskrav från beställaren oftast

MED VÅR PÅVERKANSKRAFT HAR VI BARA ETT ALTERNATIV: DET HÅLLBARA

Därför lovar vi att skapa arkitektur som verkar återhämtande för klimatet, samhället och människan. Våra lösningar är långsiktigt hållbara, resilienta och hjälper våra kunder och samhället att ställa om till en klimatneutral framtid.

saknas. En övervägande majoritet av projekten har kraven Miljöbyggnad Silver men vi har även projekt som ska certifieras enligt Miljöbyggnad Guld, och de internationella systemen BREEAM och LEED.

Våra undersökningar visar att miljöcertifiering i projekten ofta bidrar till hantering av andra hållbarhetsaspekter, vilket stödjer användningen av *Tengbom Wheel*. De nya lagkraven för klimatdeklarationer har väckt intresse hos våra kunder för livscykelanalyser, även om huvudsyftet oftast är att uppfylla lagkraven. Samtidigt ser vi en växande vilja hos våra kunder att förstå och minska klimatpåverkan från hela livscykelperspektivet.

Under de senaste åren har vi också identifierat ett ökat intresse för välmående, hälsa och socialt hållbara livsmiljöer. Intresset är främst utbrett hos större fastighetsägare som äger kontorsfastigheter. Men även bland entreprenörer och i allt större utsträckning bland företag som vill jobba strategiskt med att förbättra sina medarbetares välmående och hälsa.



Workshop om Generativ AI
- från hot till möjlighet

HÅLLBARHETSKOMPETENS

Kraven, förväntningarna och komplexiteten inom miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet ökar ständigt. Tengbom är en lärande organisation vilket betyder att alla medarbetare ges möjlighet att utvecklas utifrån sina yrkesroller och de behov som marknaden och kunden ställer. Det här går hand i hand med vår riktning, våra värderingar och våra ledarprinciper. Vårt mål är att öka både individens och organisationens kompetens och engagemang. Kontinuerligt lärande är grunden för allt vi vill åstadkomma på Tengbom. Därför har vi en modell för kompetensutveckling som omfattar tre nivåer av lärande: självdrivet, kollektivt och formellt.

Områden som är extra viktiga att utveckla specialistkompetens inom är klimatomställning, materialval, ekosystemtjänster, cirkulär ekonomi, jämlikhet, välmående och hälsa, för att nämna några. Det strategiska arbetet innebär att vi tittar på synergier mellan olika områden samtidigt. När arbetet genomsyrar flera av våra satsningar blir det tydligare och enklare för våra medarbetare att följa upp och bli inspirerade. Genom vår kommunikationsstrategi kan vi tydligt rikta våra hållbarhetsbudskap, både internt och externt. Klimatfrågans betydelse växer och därför är det viktigt att vi lyfter fram metoder, verktyg och kompetens som hjälper både kunder och samhället i rätt riktning. De bästa förutsättningarna för kompetensutveckling finns i projekt, och vi arbetar kontinuerligt och strategiskt med att få in relevanta projekt till Tengbom. För att garantera att vi har rätt kompetens och kan erbjuda bästa kvalitet i våra uppdrag investerar vi också i formella utbildningar för våra medarbetare.

BASKOMPETENS

För att stärka vår generella hållbarhetskompetens, öka intresset och engagemanget för hållbarhetsfrågor samt dela med oss av våra erfarenheter och goda exempel arrangerar vi lunchföreläsningar. Ämnena väljs ut utifrån våra hållbarhetsmål, våra egna grundkrav, kompetensanalys och omvärldsanalys, lagkrav och kundens behov. Föreläsningarna spelas in och finns tillgängliga för alla medarbetare. Vi gör även externa engagemang, som samarbeten med 100Gruppen, tillgängliga för våra medarbetare via webinarier.

VÅRA SPECIALISTER

På Tengbom finns specialister inom miljöinventering, miljösamordning och certifiering enligt olika volontära system. De stöttar våra projekt genom att vägleda i val av material, metoder och utformning. Energi- och fuktfrågan är fortsatt relevant och viktig, samtidigt som efterfrågan på livscykelanalyser ökar.

Att skapa miljöer där människor trivs och mår bra kräver en normkritisk utgångspunkt och en systematisk arbetsprocess som säkerställer inkluderande

lösningar. Vårt arbete med *normkreativ arkitektur* och *Jämfämligt* har vidare utvecklats och paketerats till *Social hållbara Livsmiljöer* som erbjuds nu till våra kunder. Samtidigt efterfrågar marknaden allt tydligare mål, KPI:er och mätbara lösningar för social hållbarhet.

Under senare år har intresset för återbruk och cirkulär ekonomi ökat markant. Vi arbetar allt mer i projekt med tydliga återbruksmål. Det både utmanar oss och bidrar till ny kunskapsutveckling.



PRISER OCH *NOMINERINGAR* 2025

VI ÄR STOLTA OCH GLADA ÖVER ATT HÅLLBARHET FÅR EN ALLT STÖRRE BETYDELSE VID BEDÖMNINGAR OCH UTNÄMNINGAR.

ERSTA SJUKHUS

Vårdbyggnadspriset 2025 kategori Rum för vård

TENGBOMS STOCKHOLMSKONTOR

Vinnare Guldstolen Interiör

BERGS MEKANISKA VERKSTAD HUVUDKONTOR

Vinnare Karlstads arkitekturpris 2024

NKS – NYA KAROLINSKA SOLNA

Rankat till plats fem globalt hos Newsweek

HIMMERFJÄRDSVERKET

Vinnare Årets Bygge 2025, kategori infrastruktur

SANDBÖLJAN

Vinnare Malmö stadsbyggnadspris 2025

VIDHAVE

Vinnare Gotlands arkitekturpris 2025

SPRITFABRIKEN I ESLÖV

Vinnare årets fasad 2025 (Tengbom agerade antikvarie)

KÄMPASTEN

Nominerat till Sigtuna kommuns Arkitekturpris 2025

NEDERMAN

Finalist till Helsingborgs stadsbyggnadspris 2025

Ersta sjukhus.
Fotograf: Felix Gerlach

GOD GESTALTNING – NYCKELN TILL HÅLLBAR ARKITEKTUR

Vi sätter tonen för vad arkitektur är och kan vara. Det gör vi genom att var och en av oss på Tengbom tar ansvar för att skapa arkitektur som gör världen till en bättre plats. Vår arkitektur ska inte bara vara vacker, hållbar och berika människors liv. Den ska också fungera, möta helheten och vara samskapad. Ju fler relevanta och kvalitetsdrivna perspektiv vi inkluderar, desto bättre arkitektur kan vi leverera.

I fem år har vår gestaltningsprocess varit hjärtat i våra uppdrag. Den är iterativ och bygger på Tengboms metodik, med syftet att hjälpa oss att uppnå hög arkitektonisk kvalitet och inkludera medarbetare, kunder och användare i varje projekt. För oss handlar arkitektonisk kvalitet om långsiktigt hållbara lösningar – sådana som inte bara möter kundens, brukarens och samhällets behov utan också bidrar till deras utveckling. Det omfattar allt från funktionella, kontextuella, ekonomiska, tekniska och konstruktionsmässiga värden till sociala, miljömässiga, estetiska och kulturella. *Sustainable by Tengbom* är en integrerad del av gestaltningsprocessen och ser till att hållbarhet genomsyrar vår arkitektur. Precis som hållbarhetskrav är gestaltningskrav en del av vårt ledningssystem. Vårt mål är att 75 % av våra nya och befintliga uppdrag ska innehålla gestaltningsdokument och pin-ups.

DET DIGITALA – EN MÖJLIGGÖRARE

Digitaliseringen går snabbt framåt – och vi med den. Genom att investera i digital kompetens och digitala verktyg stärker vi vår förmåga att leverera högre kvalitet och skapa mervärden. Vi använder digitala metoder som gör det möjligt för oss att utveckla än mer värdefull arkitektur och innovativa lösningar. Till exempel genom mer komplexa och detaljerade analyser och mer evidens, eller genom bättre kommunikation mellan projektpart och bättre samarbete mellan konsulter från tidiga skeden och hela vägen fram till leverans och underhåll. Resultatet blir mer omfattande, hållbara och långsiktiga lösningar samtidigt som vi frigör utrymme för kreativitet. Som en del av vår digitala utveckling har vi satt tydligt definierade mål för våra uppdrag – minst 75 % av alla nya uppdrag ska ha en beskrivning av digital metod och leverans.

Klimatomställningen förändrar också arkitektens roll. I projekt med fokus på klimatsmarta lösningar tar vi en mer samordnande roll där vi styr, samordnar och utvecklar den digitala leveransen genom alla skeden. Med ett djupare engagemang skapar vi också långsiktiga värden. För samhället, våra kunder, deras kunder och användare.

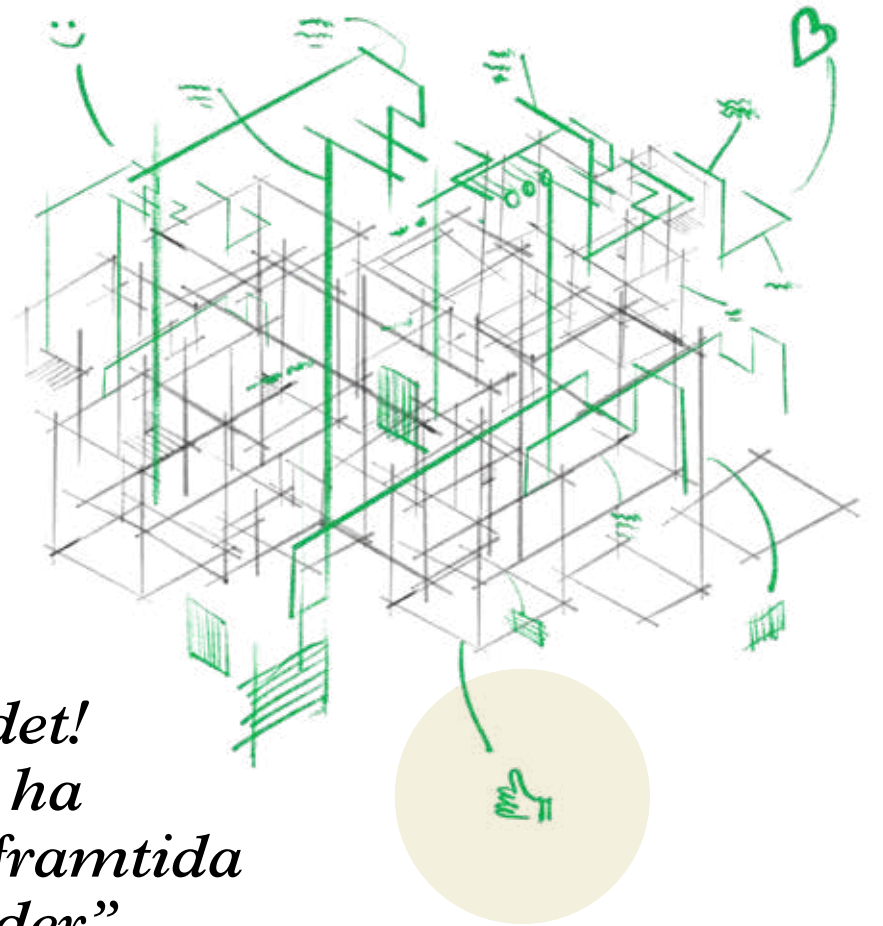
AI – EN MÖJLIGGÖRARE

AI är en teknik i exponentiell utveckling. Tillämpningarna är redan många och potentialen att förändra vår affär, våra processer och vårt värdeskapande är betydande. Under 2024 har Tengbom varit värd för och aktivt deltagit i det strategiska innovationsprojektet Generativ AI: från hot till möjlighet inom Smart Built Environment. Projektet finansierades av Formas och samlade ett trettiotal aktörer (arkitektkontor, teknikonsulter och digitala bolag, inklusive startups) tillsammans med ledande experter. Syftet var att utforska hur generativ AI kan bidra till samhällsnytta och ökat värdeskapande, med särskilt fokus på framtida affärsmodeller för arkitekter och teknikonsulter.

Resultaten har sammanställts i en hemsida *AI Affärsguide* (<https://aiaffarsguide.se/>) som är tillgänglig för alla. Den visar att AI inte enbart är ett nytt verktyg, utan en aktör som i grunden kommer att förändra vår bransch. Projektet pekar samtidigt på en viktig målkonflikt. AI kan bli ett kraftfullt verktyg i den gröna omställningen – genom effektivare analyser, optimerad resursanvändning och bättre beslutsunderlag. Men tekniken riskerar också att bidra till ökade utsläpp genom hög energianvändning i datacenter och infrastruktur.

Vi behöver därför tydligt skilja mellan två perspektiv: AI för hållbarhet och hållbar AI. Det räcker inte att använda AI i syfte att minska klimatpåverkan om tekniken i sig driver ökade utsläpp. Båda perspektiven måste hanteras parallellt. Annars riskerar vi att förflytta klimatpåverkan uppströms – till energisystem och datacenter – i stället för att minska den. För Tengbom innebär detta att vi både utforskar hur AI kan stärka vårt bidrag till en klimatneutral och värdeskapande byggd miljö, och samtidigt utvecklar principer för ansvarsfull och resurseffektiv användning av tekniken.

”Fastigheterna lever länge och ska göra det! Då är det viktigt att ha dokumentation för framtida drift och ombyggnader.”



MÅL 2026

År 2026 planerar vi att fortsätta tillämpa *Sustainable by Tengbom* brett i projekt, stärka vår organisation med hållbarhetssamordnare och utbilda fler ”superusers”. Vi ska jobba vidare med anpassningen av *The Wheel* för stadsbyggnad och landskap samt färdigställa *The Wheel* för inredningsuppdrag (koppling till Tengboms delmål 9.1.1). Vi utökar verktygslådan med fler verktyg, kopplade till alla kategorier och aspekter i *The Wheel* – bland annat ska vi tydligare koppla våra verktyg och riktlinjer inom social hållbarhet, och mer specifikt Socialt hållbara livsmiljöer med normkritik och *Jämt&jämligt* i spetsen, till *The Wheel* och våra grundkrav (koppling till Tengboms delmål 11.3.2). Vidare kommer vi att förbättra och öka användningen av våra digitala hållbarhetsverktyg, samtidigt som vi utvecklar och tillämpar nya verktyg i uppdrag (koppling till Tengboms delmål 12.6.1). Vi fortsätter att verka för nya bostadsprojekt som är hållbara och särskilt ekonomiskt tillgängliga (koppling till Tengboms delmål 11.1.1) men vi ska också utöka antalet renoverings- och transformationsprojekt med fokus på både anpassning

till nya behov (koppling till Tengboms delmål 12.5.1.) och skydd av vårt kulturarv (koppling till Tengboms delmål 11.4.1). Sist men inte minst ska vi öka vårt fokus på klimatanpassning, regenerativa designprinciper och ekosystemtjänster i våra stadsbyggnads- och landskapsprojekt (koppling till delmål 13.2.2.)

Utifrån våra hållbarhetsmål och vår utveckling av egna grundkrav kommer vi att fortsätta med kompetensutveckling inom sociala, ekologiska och ekonomiska hållbarhetsområden för alla våra medarbetare. Det gör vi bland annat genom lunchföreläsningar, interna utbildningar och externa kurser. Under 2026 ligger vårt fokus fortsatt på klimat (klimatneutralitet, återbruk, livscykelanalys, klimatanpassning och regenerativ design), funktion (flexibilitet och anpassningsbarhet) samt på hälsa och socialt hållbara livsmiljöer. Vi ska ytterligare stärka samarbetet mellan hållbarhet och digitalt och satsa på utveckling av digitala metoder och kompetenser för högre kvalitet av våra digitala leveranser.



Visualisering: Fredrik Gärdhammar

”Få projekt är så allmännyttiga som de som säkrar att rent vatten strömmar ut i våra hav, sjöar och vattendrag.”

– UR JURYNS MOTIVERING

ÅRETS BYGGE 2025 HÅLLBAR VATTENRENING PRISAS

Himmerfjärdsverket i Botkyrka har utsetts till vinnare av Årets Bygge 2025 i kategorin infrastruktur. Som en av Sveriges mest avancerade reningsanläggningar sätter projektet en ny standard för hållbar vattenrening – både tekniskt och arkitektoniskt.

Bakom gestaltningen står Karin Ekbom, som var uppdragsansvarig för projektet på Tengbom, på uppdrag av Ramböll och Syvab. En av de mest framträdande arkitektoniska inslagen är det vågformade taklandskapet, kallat ”mossvågen”. Den gröna, böljande formen hjälper byggnaden att smälta in i landskapet, samtidigt som den visuellt lyfter fram reningsverkets tekniska innovationer.

Projektet, som går under namnet NKH Membrananläggning, är den största ombyggnaden sedan anläggningen invigdes 1974. Med en MBR-anläggning (Membran BioReaktor) tar verket vattenrening till en ny nivå, där ultrafiltreringsmembran med mikroskopiska porer avlägsnar föroreningar som bakterier, kväve och fosfor. Syftet? Att möta ökade krav på vattenrening och bidra till ett renare Östersjön. Idag hanterar Himmerfjärdsverket avloppsvatten från fem kommuner – Botkyrka, Nykvarn, Salem, delar av Stockholm och Södertälje – och serverar totalt 350 000 invånare.

NY RAPPORT – SÅ BYGGER VI FRAMTIDENS VÅRD- OCH OMSORGSBOENDEN

Hur formar vi framtidens vård- och omsorgsboenden – både för de boende och för personalen? Den frågan har Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) på uppdrag av FoU-fonden för kommunernas fastighetsfrågor (Kommunfonden) velat få svar på. Tengbom har analyserat tio vård- och omsorgsboenden runt om i Sverige. Resultatet är en rapport med exempel, checklistor och framtidsspaningar.

När kommuner planerar för framtidens vård- och omsorgsboenden handlar det om investeringar som påverkar både arbetsmiljö och livskvalitet under lång tid framöver. Därför är det viktigt att dra lärdom av de boenden som redan finns.

– Kommunerna står inför stora investeringar i nya vårdboenden. Med den här rapporten ville vi samla erfarenheter och lyfta fram goda exempel som kan vara till stöd för Kommunfondens medlemmar, säger Ana Gejo Krstic, ansvarig arkitekt på Tengbom.

Teamet bakom rapporten består av arkitekterna Anki Haasma, Ellen Persson och Ana Gejo Krstic, alla med stor erfarenhet av att utveckla vård- och omsorgsboenden.

SMÅ DETALJER GÖR STOR SKILLNAD

I rapporten framgår att det ofta är de små detaljerna som gör störst skillnad. Ellen Persson, arkitekt och affärsutvecklare inom utbildning och vård, berättar:

– Att placera en entré på rätt sätt eller undvika återvändsgränder i planlösningen kan påverka allt från smittskydd till den hemlika känslan för de boende. Det är små val i skedet av ritning, men de har stor effekt i vardagen.

Även utemiljöerna visade sig ha en större betydelse än väntat. Atriumgårdar, promenadslingor och varierade grönområden främjar både rörelse och välbefinnande.

BLICKEN FRAMÅT

Rapporten sammanfattar lärdomarna i tre fokusområden: logistik och flöden, personal och välmående och kvalitet för de boende.

– Omsorgen om de äldre har alltid stått, och står fortfarande, i fokus i alla verksamheter. Det område där det händer mest är personalens arbetsmiljö. För personalen är korta gångavstånd, bra stödfunktioner och utrymme för återhämtning avgörande. Här kan välfärdsteknik bidra – men bara om den införs med rätt utbildning och förankring, förklarar Anki Haasma, arkitekt.

För de boende är hemlika miljöer och variation mellan privata och gemensamma ytor centralt. Tillgång till natur, promenadstråk och utemiljöer bidrar till både trygghet och aktivitet.

– Framtidens äldre vill leva mer självständigt. Det ställer krav på både digital infrastruktur och miljöer som främjar hälsa och gemenskap, fortsätter Ellen Persson.

ETT PRAKTISKT VERKTYG

Rapporten innehåller också en framtidsspaning om nästa generations vård- och omsorgsboenden. För att underlätta det praktiska finns också checklistor för alla områden. Syftet är att rapporten ska bli ett konkret stöd för kommunerna.

– Vi hoppas att den blir ett praktiskt verktyg i planering och upphandling, men också en inspiration till att tänka nytt, säger Ana Gejo Krstic.



Närhet till grönska är viktigt. Ersta sjukhus. Foto: Felix Gerlach

HÅLLBARHET I BRANSCHEN

Omställningen mot en klimatneutral, cirkulär och socialt hållbar framtid kräver mer än teknisk innovation. Den handlar också om att utveckla nya processer, metoder och samarbeten som kan skynda på förändringen – och den kräver ett aktivt engagemang i branschen.

Arkitekturens kärna har varit densamma i över 2 000 år. Redan Vitruvius lyfte de tre grundprinciperna: styrka, användbarhet och skönhet. Principerna är lika relevanta idag och måste fortsatt vägleda oss, även i en tid av omställning.

För att bidra till utvecklingen engagerar vi oss i nätverk, forum och innovationsinitiativ samt bedriver tillämpad forskning. Det stärker vår expertis, påverkar branschens riktning och leder till konkreta lösningar för en mer hållbar byggd miljö.

I takt med att arkitekturens roll förändras får vi också en ny betydelse och en starkare röst. Därför ordnar vi egna event, deltar som föreläsare och medverkar i debatter på konferenser, mässor och andra sammanhang.

TENGBOMTALKS OCH EVENEMANG

TengbomTalks är vårt egna kunskaps- och föreläsningsevent som arrangeras på alla våra kontor. De lockar besökare från både vår egen bransch och närliggande sektorer. Majoriteten av våra TengbomTalks lyfter ämnen kopplade till hållbarhet, men även till

digitalisering och pågående omställning. Under 2025 har vi genomfört fem TengbomTalks i Jönköping, Linköping, Göteborg och Stockholm. Utöver det har vi genomfört rundabordssamtal, seminarier och deltagit på Stockholm Furniture Fair, Möbelriksdagen och Almedalen med fokus på olika hållbarhetsfrågor. Vi var även en aktiv del av Open House Stockholm, ett initiativ som engagerar och involverar allmänheten i stadens utveckling och väcker intresse för arkitektur och samhällsbyggande. Open House Stockholm är en del av det globala nätverket Open House Worldwide, och på Tengbom har vi även ett treårigt samarbetsprojekt med Open House Europe.

FORSKNING OCH UTVECKLING

För att adressera frågeställningar och nya samhällsutmaningar där det saknas kompetens och arbetsmetoder engagerar vi oss aktivt i forsknings- och utvecklingsprojekt. Tillsammans med andra aktörer tar vi fram nya och innovativa lösningar som gynnar både vår bransch och samhället i stort. Främst fokuserar vi på tillämpad forskning där vi i samarbete med akademi och näringsliv utvecklar lösningar med hög marknadstillämpningspotential. Genom arbetet flyttar vi fram vår position, ökar vår kompetens och etablerar nära relationer med kunder som vill vara ledande i branschen.



Workshop om Generativ AI
– från hot till möjlighet

Under 2025 har vi varit engagerade i flera projekt:

VINNOVA: Skapade sociala värden i skolbyggnader (avslutat 2025)

VINNOVA: Hållbar interiör, Steg 3 (avslutat 2025)

NORRKÖPINGS FOND FÖR FORSKNING OCH UTVECKLING: Aktiv i dag – minnen, föremål och rum för berättande och kommunikation

SMART BUILT ENVIRONMENT: Generativ AI: Från hot till möjlighet (avslutat 2025)

SMART BUILT ENVIRONMENT: Digitaliseringens roll för cirkulära affärsmodeller (avslutat 2025)

ARKUS: Hur jämställt blev det – och vad kan vi lära oss? (avslutat 2025)

ARQ: Kommuners klimatanpassning inom stadsutveckling – har sociala mervärden en plats? (avslutat 2025)



Workshop om Generativ AI – från hot till möjlighet

SAMVERKAN MED BRANSCHEN

Tengbom har länge varit en aktiv deltagare i olika lokala nätverk för klimatomställningen. Syftet är att främja samarbeten med branschens nyckelaktörer och utveckla nya processer, metoder och verktyg som driver en långsiktig hållbar utveckling av vår bransch. Genom det här arbetet stärker vi vår kompetens och bidrar till att forma en mer hållbar framtid.

Några av de plattformar och organisationer där Tengbom är en aktiv partner är:

- Sveriges Arkitekter
- Innovationsföretagen
- 100Gruppen
- BIM Alliance
- Sweden Green Building Council
- LFM30 (Lokal Färdplan för Malmö 2030)
- Plattform för klimatneutralt byggande i Göteborg
- Klimatarena Stockholm

- Nätverket CCC i Jönköpings län (Collaboration for Climate Neutral Construction)
- Östergötland bygger klimatneutralt
- Umeå klimatfärdplan
- Nätverket för hållbart byggande i Luleå
- Hållbart byggande i Värmland
- Urban Academy i Malmö
- Centrum för boendets arkitektur, Chalmers

TENGBOM + AKADEMI

På Tengbom strävar vi ständigt efter att förbättra vår kompetens för att kunna erbjuda våra kunder de bästa lösningarna i våra uppdrag. Genom att ha medarbetare med deltidsuppdrag vid universitet som bland annat KTH, Chalmers, och Luleå Universitet är vi tydligt förankrade i akademien och har därmed tillgång till den senaste forskningen. Via forskningsprojekt har vi även samarbete med andra universitet och forskningsinstitut runt om i Sverige och utomlands.



TengbomTalks

URBAN ACADEMY

en samverkansplattform där näringsliv, akademi, civilsamhälle och offentlig sektor går samman för att motverka bristande representation i samhällsbyggnadsbranschen.

- Ambitionen är tydlig och långsiktig: inom en generation ska branschen spegla hela Malmö.
- Tengbom är en av ett trettiotal aktörer som tillsammans driver detta arbete inom Urban Academy.
- För oss är mångfald och inkludering en förutsättning för att skapa hållbara och relevanta livsmiljöer. Olika perspektiv stärker kvaliteten i våra projekt och ökar vår förmåga att möta samhällets komplexa utmaningar. Genom vårt engagemang vill vi bidra till att sänka trösklarna till yrket och visa att arkitektur är en möjlig och attraktiv framtidsväg för fler.

FÖRELÄSNINGAR OCH KONFERENSER

Genom att delta på olika externa evenemang som talare, workshopledare, i rundabordssamtal eller som paneldebattörer kan vi vara aktiva och synliga i debatten om hållbar arkitektur. Under året har vi deltagit på många evenemang – både i Sverige och internationellt.

MÅL 2026

Våra mål från 2025 ligger fast. Utifrån vår strategiska inriktning, våra hållbarhetsmål och behovet av kompetensutveckling (koppling till Tengboms delmål 13.3.4) fortsätter vi vårt engagemang med både Tengbominitierade och externa evenemang samt i forsknings- och utvecklingsprojekt. Förutom att brett implementera resultaten från tidigare projekt som Normkritisk designprocess och JämtJämligt (koppling till Tengboms delmål 11.3.2) fokuserar vi på uppstart av nya projekt inom klimatanpassning (koppling till Tengboms delmål 13.2.2) samt välmående och hälsa

(koppling till Tengboms delmål 3.4.2). Att delta aktivt på konferenser, evenemang och i medier är en självklar del i av vårt arbete (koppling till Tengboms delmål 13.2.1 och 13.3.5). Vi fortsätter också vara en drivande kraft i 100Gruppen (koppling till Tengboms delmål 12.5.1) och i initiativ som LFM30, Klimatarena Stockholm, Nätverket CCC i Jönköpings län, Plattform för klimatneutralt byggande i Göteborg, Östergötland bygger klimatneutralt, Umeå klimatfärdplan, Nätverk för hållbart byggande i Luleå, och Hållbart byggande i Värmland (koppling till Tengboms delmål 11.1.2).

TRE SNABBA OM ATT BYGGA FRAMTIDENS ARKIV

Det nya Riksarkivet i Härnösand är ett av norra Europas största och mest avancerade arkivbyggen. Vi tog ett snack med uppdragsansvarig Charles Davis på Tengbom om allt från betong och brandskydd till lokal stolthet, digital tillgänglighet och kompromisslös säkerhet. Och modern arkitektur förstås.



Hej Charles! Hur är framtidens arkiv utformat för att skydda arkivmaterialen över tid?

– Arkivet ligger på säker höjd uppe i skogen ovanför havsnivån. Det minskar risken om havsnivåerna stiger i framtiden. Själva konstruktionen är gjord i betong och andra utvalda material som tål vatten, brand och strålning. Fuksäkerheten har varit central och projekteringen minutiös. Under hela byggtiden har vi haft full kontroll för att utesluta risken för just fuktproblem.

Det är många krav som behöver uppfyllas i den här typen av projekt. Charles berättar till exempel att oorganiska material används i arkivkonstruktionen som extra säkerhet för att minimera risken för skadedjur och biologisk nedbrytning. Riksarkivet är en viktig del av vårt kulturarv som måste skyddas för framtiden. I stället för traditionella sprinklersystem installerar man släckgas, och arkivet uppfyller de högsta kraven på brand- och säkerhetsklassning. Både när det gäller skydd mot yttre hot och för att skapa trygghet internt.

Att framtidssäkra arkivet har krävt nytänkande. Särskilt i planeringen av utrymmen för digitalisering, restaurering och administration.

Vilka innovativa lösningar har ni arbetat med? Har ni stött på några oväntade utmaningar?

– För att göra det möjligt att långsiktigt bevara arkivmaterial har vi jobbat med avancerade klimatstyrningssystem. Separata aggregat reglerar temperatur och luftfuktighet med stor precision. Det är teknik på hög nivå som skyddar ett arkiv som i princip ska vara tidlöst.

Den största utmaningen har varit att få ihop brandskydd, säkerhetskrav och god arbetsmiljö – samtidigt som vi maximerar antalet hyllmeter och skapar ett landmärke i Härnösand.

– Med gestaltning i fokus, vi vill inte bara bygga en låda utan något som förknippas med norrlandskusten, de röda bergarterna och med en historisk anknytning till trä, säger Charles

Att framtidssäkra arkivet har krävt nytänkande, särskilt i planeringen av utrymmen för digitalisering, restaurering och administration. Därför bygger man en separat del i trä, direkt kopplad till arkivet men med egna krav och flöden.

Vilken betydelse har byggnaden för Härnösand? Blir den tillgänglig för allmänheten?

– Att Sveriges nya centralarkiv hamnar i Härnösand väcker såklart stor lokal stolthet. Inte bara i Härnösand, utan i hela regionen. Det blir ju ändå norra Europas största och mest moderna arkivbyggnad, och har redan fått stor uppmärksamhet både medialt och bland invånarna. Från pizzabagare till politiker – alla vet vad som byggs här!

Ambitionen är att öppna upp det nya arkivet mer för allmänheten. Riksarkivet är Sveriges äldsta myndighet, och projektet handlar lika mycket om att bevara historien som att göra den tillgänglig. En stor, vacker läsesal och moderna digitala lösningar gör det möjligt för fler att ta del av vårt gemensamma kulturarv – i en miljö som både inspirerar och imponerar.





LÄRANDE, LIV OCH FORSKNING

Forum Medicum. Fotograf: Mads Frederik

PLATS: LUND
PROJEKTÅR: 2018–2024

På Forum Medicum samlas Medicinska fakultetens utbildningar och forskning i medicin, hälsa och vård under samma tak. Här möts medicin, hälsa och vård i en miljö skapad för både fokuserade studier och kreativa möten. I direkt anslutning till universitetssjukhuset har Lunds universitet för första gången en gemensam hemvist för sin hälsovetenskapliga och biomedicinska utbildning.

Med en kombination av ny- och ombyggnation har 21 000 kvadratmeter fyllts med toppmoderna undervisningslokaler, kontor, studieplatser och sociala ytor. Här finns plats för 170 forskargrupper, 1 600 medarbetare och 2 000 studenter – en dynamisk miljö där kunskap och idéer korsbefruktas dagligen.

Studenternas önskemål var tydligt, de ville ha många och varierade studieplatser. Det har vi gett dem. Här finns bord för hela gäng eller enskilda platser, studiemiljöer mitt i folklivet i foajén eller lugnare hörnor att dra sig undan till.

Forum Medicum rymmer ett brett spektrum av rum och funktioner. Från högteknologiska ALC-salar (Active Learning Classrooms) till metodrum där studenterna övar på varandra i en realistisk sjukhusmiljö. För att knyta samman dessa miljöer tog vi fram en enhetlig och hållbar interiör med ett genomgående koncept

för kulör och material. Både möbler och ytskikt känns igen mellan de olika byggnaderna och våningsplanen, vilket gör det enklare att anpassa lokalerna över tid. Samtidigt får möblerna ett längre liv.

En imponerande mängd möbler har hanterats inom projektet – 8 700 stycken för att vara exakt. Tack vare digitala verktyg kunde inköp, möbleringar och förändringar längs vägen struktureras – en nyckel för att hålla ordning i ett projekt av den här skalan.



IVARS IDÉER BÄR OSS VIDARE – TENGBOBOM BLAND SVERIGES BÄSTA ARKITEKTKONTOR

Campus Kämpasten nominerat till EUMies Awards 2026
Foto: Erik Lefvander

Hurra! Tengbom placerar sig på tredje plats i Architzers internationella ranking över Sveriges 30 bästa arkitektkontor. För andra året i rad tar vi plats i toppen, ett fint bevis på vad det ger att hålla i sin (arkitektoniska) idé och skapa med omtanke, helhetstänk och passion.

Architizer är en internationellt erkänd plattform för arkitektur och design vars ranking baseras på bland annat prisbelönta projekt, A+ Awards och genomslag i den globala arkitekturdiskussionen. I årets lista återfinns även Johan Sundberg Arkitektur på förstaplats. Tillsammans med Johan Sundberg Arkitektur har vi nyligen arbetat med Kämpasten, ett projekt som just nu är nominerat till EUMies Awards. Ett samarbete vi är extra stolta över.

– Sakta men säkert närmar vi oss toppen. Att vi återigen rankas så högt internationellt visar att vårt genomtänkta, kvalitativa och kreativa arbete uppmärksammas. Det här är ett starkt erkännande av vår kreativa kultur – och av alla på Tengbom som

varje dag bidrar till arkitektur med relevans, omsorg och gestaltningskraft, säger vår kreativa ledare, Jesús Azpeitia Seron.

Att vi behåller vår plats i topp tre även i år visar på stabilitet och långsiktighet i våra gestaltningsprocesser, och på en arkitektur som står sig över tid.

Ett stort tack till alla våra medarbetare, kunder och samarbetspartners som gör det här möjligt och som varje dag för våra kunder och vårt fina varumärke framåt. Och varmt grattis till Johan Sundberg Arkitektur och övriga kontor på listan till fina placeringar!

OM ARCHITIZER

Architizer är en internationell plattform som samlar arkitekter och branschaktörer genom inspirerande och professionellt innehåll om arkitektur, design och tävlingar. Deras årliga sammanställningar syftar till att lyfta arkitektur av högsta kvalitet. För bättre byggnader, bättre städer och i förlängningen en bättre värld.





Fotograf: Mads Frederik

PLATS: LUND
PROJEKTÅR: 2015–2023

ETT SORL AV SEKEL

Väggarna ekar tjocka av historia i en av Lunds mest ikoniska byggnader som 1580 uppfördes som länsresidens. I dag är Kungshuset en funktionell arbetsplats för ledningen vid Lunds universitet. För vår del innebar det en renovering präglad av precision och lyhördhet – med en inredning inspirerad av husets persona.

Det vore en lögn att påstå att det här var en liten utmaning. Kraven på tillgänglighet, installationer och brandsäkerhet skulle uppfyllas samtidigt som planlösningen, materialen och de kulturhistoriska värdena skulle bevaras. Men genom att

samla alla våra specialister skapade vi lösningar som både håller över tid och respekterar platsens historia.

Under arbetet hittades spår av byggnader från 1000-talet under golvnivån. Fynd som påminner en om platsens djupa historiska betydelse och gjorde kraven på varsamhet än mer tydliga. För att undvika större ingrepp i husets övriga delar placerade vi det nya trapphuset med hiss, toaletter och huvudsakliga installationsschakt mitt i byggnaden. I anslutning omvandlade vi en tidigare fönsteröppning till en ny, tillgänglig huvudentré.



DEBATT: "VI MÅSTE TÄNKA OM – BOSTADSMARKNADEN ÄR EN HELT ANNAN ÄN FÖR BARA NÅGRA ÅR SEDAN"

Bostadsbyggandet har rasat i Sverige, unga har svårt att ta sig in på bostadsmarknaden, och samtidigt står nybyggda bostäder tomma. Vad betyder det för framtidens boende? Vi pratade med Stefan Rydin, affärsutvecklare och arkitekt på Tengbom, om vilka förändringar vi kan vänta oss – och varför vi måste tänka nytt kring både arkitektur och boendeformer.



Byggandet har bromsat in kraftigt de senaste åren. Hur påverkar det arkitekturen och framtidens bostäder?

– Vi ser nu en tydlig förskjutning. Tidigare låg mycket fokus på nyproduktion, men när räntorna sköt i höjden och byggkostnaderna blev svårare att hantera har vi fått tänka om. Det handlar nu mer om att omvandla och vidareutveckla befintliga byggnader snarare än att bygga nytt från grunden. Det gäller både för att minska klimatavtrycket och för att anpassa sig till den ekonomiska verkligheten.

Så vi kommer att se fler renoveringar och ombyggnationer framöver?

– Absolut. Vi kommer att behöva förädla det som redan finns i mycket större utsträckning. Vi ser tydliga exempel i dag på hur allt fler gamla kontorsbyggnader blir bostäder, hur äldre bostäder optimeras för att rymma fler och mindre lägenheter, och hur industribyggnader får nya funktioner. Transformation blir en allt viktigare del av arkitektens roll.

Vad händer med alla de nybyggda bostäderna som inte blir sålda? Kan vi få en förändring i upplåtelseformer?

– Ja, och vi ser det redan. Vissa byggherrar ombildar bostadsrätter till hyresrätter för att snabbare få in kapital. Andra testar hybridmodeller som

Prästhöjdens trygghetsboende.
Foto: Åke E:son Lindman

hyr-köp-lösningar där hyresgästen kan börja som hyresgäst och successivt köpa loss sin bostad. Vi kan också få se mer institutionellt ägande där pensionsfonder och fastighetsbolag tar en större roll på bostadsmarknaden.

SÅ LÖSER VI INLÅSNINGSEFFEKTEN

Stefan menar att vi idag ser en inlåsnings effekt där äldre sitter kvar i stora bostäder medan unga saknar möjlighet att köpa. Han tror att en del av lösningen är att erbjuda attraktiva seniorbostäder i bra lägen – men också att utveckla boendeformer som co-living och andelsboenden.

– Arkitekturen kan stötta det här genom flexibla planlösningar och gemensamma ytor som gör att mindre bostäder ändå kan kännas generösa och funktionella. Ett bra exempel från Tengbom den senaste tiden är trygghetsboendet Prästhöjden i Borås, som både vunnit priser för arkitekturen och för Allmännyttans



bästa bygge. Boendet erbjuder inte bara trygghet utan ger också förutsättningar för ett aktivt och meningsfullt liv, där gemenskap och miljöhänsyn är integrerade i varje aspekt av utformningen. Det är ett exempel på bra arkitektur.

Sammanfattningsvis – vad är den stora förändringen vi står inför?

– Vi måste våga tänka nytt kring boende och bostadsäggande. Den marknad vi har vant oss vid – där de flesta strävar efter att äga sitt boende och där nyproduktion är normen – fungerar inte längre på samma sätt, men det behöver inte bara vara negativt. Genom att tänka nytt kring bostadsmarknaden, upplåtelseformer och stadsutveckling kan vi hitta vägar framåt som gynnar både människor och miljö. Det finns kanske en chans att vi faktiskt kommer ut på andra sidan med en bostadsmarknad som är mer inkluderande, hållbar och anpassad för framtiden. Det återstår att se. Eller: Det får framtiden avslöja.

VARA ETT HÅLLBART FÖRETAG

Sandböljan Malmö.
Fotograf: Tengbom

KLIMATNEUTRALT TENG BOM

Vårt långsiktiga mål är att bli ett klimatneutralt företag. Kontinuerligt och målmedvetet strävar vi efter att minska våra utsläpp och har beslutat att klimatkompensera tills vi når våra mål. Under 2025 klimatkompenserade vi våra utsläpp för 2024. Totalt motsvarade det 114 ton CO₂ vilket är en minskning med 75 % jämfört med utsläppen för basåret 2019. Vi valde att klimatkompensera med hjälp av Atmoz Consulting (tidigare Tricorona) som investerar i projekt som är tredjepartscertifierade med CDM – God Standard. För våra utsläpp 2024 klimatkompenserade vi med projektet Bhadla – en solcellspark i Indien, projekt med ID: 2785.

MILJÖ- OCH KLIMATPÅVERKAN

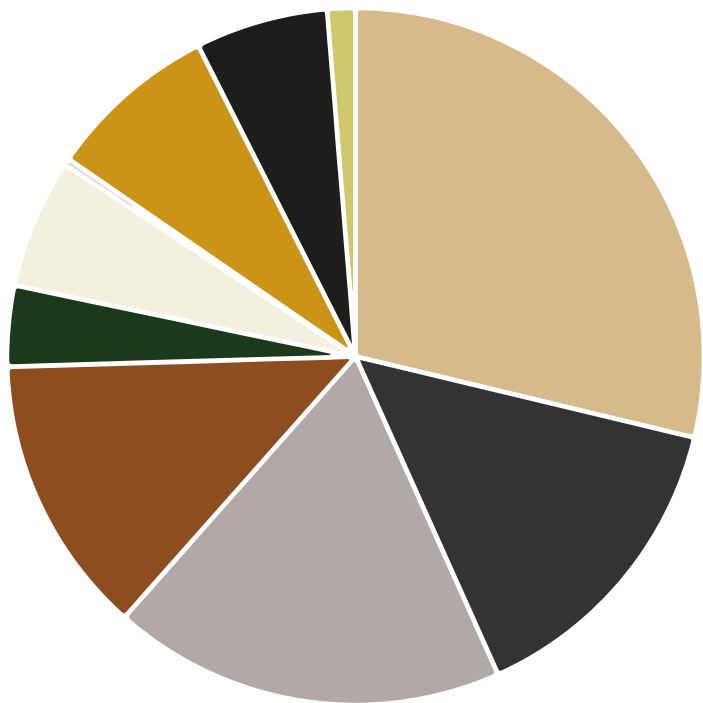
Som företag har vi möjlighet att minska vår negativa miljö- och klimatpåverkan genom aktiva val och beslut. Till exempel genom att göra kloka val vid inköp och användning av produkter och tjänster. Resultaten från vår analys av Tengboms betydande miljöpåverkan har bland annat använts som underlag för framtagandet av vår Riktlinje för hållbara inköp, Riktlinjer för avfallshantering och Riktlinjer för tjänsteresor.

TENG BOMS KLIMATPÅVERKAN

Varje år genomför vi en klimatberäkning av våra egna utsläpp genom en Carbon Footprint Analys (CFA), i samarbete med en oberoende miljökonsult. För perioden 1 december 2024 till 30 november 2025 beräknades de totala utsläppen enligt GHG Protocol till 98 819 kg CO₂-ekv. De delas in i fossila och biogena utsläpp samt utsläpp från landtransformation. Det fossila bidraget, som ligger till grund för bland annat klimatkompensation, uppgick till 98 751 kg CO₂-ekv, vilket motsvarar en minskning med 8,44 % jämfört med föregående år. Fördelat per anställd resulterade detta i 355 kg CO₂-ekv, en ökning med 12 % från föregående år. Under perioden uppgick antalet heltidsanställda till 277, jämfört med 339 under 2024.

Analysen visar att utsläppen för 2025 främst kommer från tjänsteresor med bil (31 %) inköp av el (22 %), tjänsteresor med flyg (20 %) och inköp av värme (18 %). Övriga aktiviteter motsvarar cirka 6 % av de fossila utsläppen. Jämfört med 2024 har utsläppen ökat enbart för inköp av el, trots att energianvändningen har minskat. Detta beror på främst avsaknad av bevis på Miljömärkt el på några

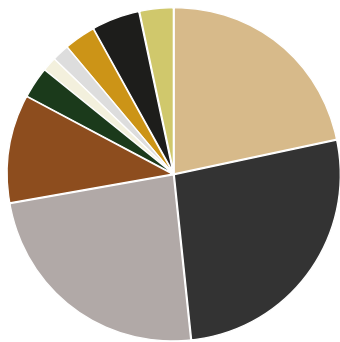




CFA 2019 REFERENSÅR

452 450 KG CO₂ EQ

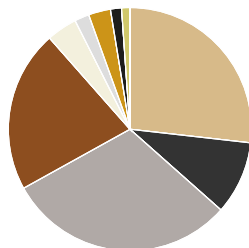
Totala klimatutsläpp (fossila och biogena)
2018-12-01-2019-11-30



CFA 2023

183 621 KG CO₂-EQ

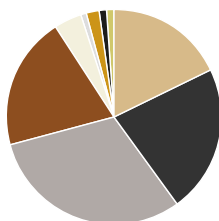
Totala klimatutsläpp (fossila och biogena)
2022-12-01-2023-11-30



CFA 2024

113 649 KG CO₂-EQ

Totala klimatutsläpp (fossila och biogena)
2023-12-01-2024-11-30



CFA 2025

98 819 KG CO₂-EQ

Totala klimatutsläpp (fossila och biogena)
2024-12-01-2025-11-30



kontor som har genomfört flytt under året. Utsläppen har minskat för övriga aktiviteter. Mängden inköpt värme kan vi inte direkt påverka, då den är kopplad till de lokaler vi hyr och där fastighetsägaren ansvarar för energiförsörjningen. Vid kontorsflytt genomför vi en analys av energiförbrukning och energiuksprung för att säkerställa hållbara val. Samtidigt arbetar vi medvetet för att minska vår egen energianvändning och tecknar avtal för Miljömärkt el, i enlighet med våra Riktlinjer för hållbara inköp.

MÅL 2026

Sedan 2019 har vi haft ett årligt mål att minska klimatutsläppen från vår egen verksamhet med 15 %. Den ambitionen står fast – även framöver strävar vi efter att minska vår klimatpåverkan med 15 % jämfört med föregående år. Baserat på resultaten från Carbon Footprint Analys (CFA) har vi definierat ytterligare mål för 2026:

- Vi ska fortsätta med minskningen av förbrukningen av värme och el. Vid ny- eller omförhandling av hyresavtal ska vi arbeta aktivt för att omvandla avtalen till gröna hyresavtal och säkerställa att energi, uppvärmning och eventuell kyla kommer från Miljömärkt energi.
- Vi ska arbeta aktivt för att minska flygresor, särskilt inrikes.
 - Fortsätta styra resor mot transportsätt med lägre utsläpp per personkilometer, såsom tåg.
 - Behålla och utveckla digitala mötesformer.
 - Fortsätta övergången från fossildrivna bilar till elbilar.
- Vi kommer att behålla och leta nya samarbeten som möjliggör leasing eller köp av begagnade inventarier för att fortsätta hålla utsläppen från inköpta inventarier låga.
- Vi ska jobba med att förbättra kvalitetssäkring av vår data.

SCOPE SOM INGÅR I CFA FÖR TENGBO

DEC 2024 TILL OCH MED NOV 2025

SCOPE 1 – DIREKTA UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER, OBLIGATORISK

- Användning av egna och leasade fordon.

SCOPE 2 – DIREKTA UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER, OBLIGATORISK

- Inköp av elektricitet.
- Inköp av värme.

SCOPE 3 – INDIREKTA UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER

- Transport av anställda i tjänst med flyg, tåg, buss, privatägda bilar och taxi.
- Inköpta och leasade inventarier (möbler, IT-utrustning etc.)
- Pappersutskrifter och kopieringar.
- Hotellnätter.

Utsläppskällor av växthusgaser som ingår i de tre olika Scopen i CFA för Tengbo.

MELLAN STAMMARNNA

PLATS: VAGGERYD
TÄVLINGSVINST OM
MARKANVISNING: 2025

Du står i mitten av gläntan. Tallarna reser sig runt omkring dig som väktare mot himlen – mellan stammarna dansar solens strålar över mossan. Här, där skogen möter människans hand, ska ett nytt bostadsområde ta form. Med förslaget ”Mellan stammarna” vann vi tillsammans med MARELD och GBJ Bygg markanvisningstävlingen.

Tävlingsteamet tagit fasta på att bevara platsens naturliga värden i en samexistens mellan människa och natur. Visionen är en bostadsmiljö där skogen inte bara agerar kuliss, utan i stället blir en självklar del av vardagslivet.



ETT SOCIALT *HÅLLBART FÖRETAG*

Social hållbarhet på Tengbom handlar om att skapa jämlika och jämställda förutsättningar för våra medarbetare, men också om att bygga en arbetsplats där människor trivs, känner sig trygga och har goda förutsättningar att må bra. För oss är detta en självklar del av verksamheten och något som genomsyrar våra värderingar och ledarprinciper, liksom vår mission, riktning och affärsplan.

Vi arbetar medvetet och strukturerat med social hållbarhet i det dagliga arbetet. Det innebär bland annat ett aktivt fokus på arbetsmiljö samt kontinuerlig uppföljning av faktorer som sjukfrånvaro, i syfte att kunna agera både förebyggande och vid behov. Genom ett digitalt pulsmätningssverktyg följer vi medarbetarnas engagemang och hälsa veckovis.

Arbetet med social hållbarhet på Tengbom stöds av policyer och riktlinjer som säkerställer ett enhetligt och långsiktigt arbetssätt inom områden som arbetsmiljö, arbetsrätt, mänskliga rättigheter, pensioner och försäkringar, krishantering, mångfald och likabehandling, kränkande särbehandling, alkohol- och drogprevention samt uppvaktning, gåvor och avtackning. Tillsammans

skapar de ett tydligt ramverk för hur vi verkar och agerar som ett socialt hållbart företag och vägleder oss i vår verksamhet.

HÅLLBART MEDARBETARSKAP I VARDAGEN

En trygg och inspirerande arbetsplats gör det möjligt för medarbetarna att trivas och utvecklas. Det är också en förutsättning för att vi ska kunna fortsätta skapa arkitektur som möter många människors grundläggande behov – i dag och i framtiden.

För att skapa det arbetar vi systematiskt med arbetsmiljöfrågor, som länge har varit en integrerad del av vår dagliga verksamhet. Vi gör det tillsammans med våra medarbetare och inom ramen för vårt ledningssystem.

Sedan 2022 använder vi ett AI-baserat pulsmätningssverktyg för att följa upp hur våra insatser fungerar och kontinuerligt förbättra arbetsmiljön. Systemet mäter medarbetarupplevelse och engagemang inom Tengbom, och varje vecka följer vi hälsa och välmående. Det ger oss möjlighet att tidigt uppmärksamma signaler på ohälsa och föra en löpande dialog om vad som fungerar väl och vad

som kan utvecklas. De insikter vi får genom uppföljningen ligger sedan till grund för hur vi utformar våra processer, rutiner och arbetssätt för en hållbar arbetsmiljö.

Ett viktigt fokusområde är att säkerställa likabehandling och motverka diskriminering, från rekrytering till den dagliga arbetsvardagen. För att motverka diskriminering vid rekrytering använder vi kompetensbaserade intervju-mallar och utbildar rekryterande chefer. För att ytterligare säkerställa en fördomsfri urvalsprocess har vi valt att ta bort personligt brev i rekryteringen. I stället använder vi urvalsfrågor som är direkt kopplade till rollen, vilket gör att vi får svar på det vi faktiskt behöver veta, med fokus på relevanta erfarenheter och kompetenser.

Likabehandling och goda arbetsförhållanden är även en del av den löpande dialogen på Tengbom. På minst en arbetsplatsträff per månad har varje arbetsgrupp eller kontor en öppen diskussion om arbetsförhållanden, arbetsbelastning och arbetsfördelning. Två gånger per år genomför chefer och medarbetare måldialoger för att utvärdera arbetsförhållanden och säkerställa att medarbetaren har de resurser som behövs för att utföra

VÄRDERINGAR

för ett socialt hållbart företag.

Humanism är en central del av vår värdegrund. Vi värnar om mångfald, våra medmänniskor, varandra och oss själva.

sitt arbete. Dessutom hålls arbetsmiljöforum med alla lokala skyddsombud två gånger per år, där både vd och HR-representant deltar.

För att få en helhetsbild av likabehandling och inkluderande arbetsmiljö mäter vi även mångfald inom Tengbom, bland annat genom könsfördelning. Fördelningen av kvinnor och män samt fördelning på olika hierarkiska nivåer under 2025, visas i matrisen nedan. Utifrån Innovationsföretagens enkätundersökning, *Insikt*, som släpptes i maj 2025, där 165 av medlemsföretagen deltog, utgjorde kvinnor 54 % av arkitektföretagens anställda. Samma rapport redovisar att 53 % av cheferna på undersökta kontor är kvinnor.

TENGBOMS KÖNSFÖRDELNING



Av samtliga medarbetare är det
59 % kvinnor och 41 % män



I ledningsgruppen är det
60 % kvinnor och 40 % män



Bland chefer är det
68 % kvinnor och 32 % män



Tengboms partners består av
48 % kvinnor och 52 % män

LEDARSKAPSPRINCIPER

Efter ett omfattande arbete där vi involverade alla chefer och utvalda intressenter – partners, utvalda specialister och fackligt förtroendevalda – tog vi fram fyra tydliga ledarprinciper. De beskriver de beteenden och det ansvar som gemensamt ansågs vara de mest betydelsefulla för Tengbom. Sedan implementeringen 2022 har principerna blivit en naturlig del av vår struktur och används i dag i befattningsbeskrivningar, kravprofiler vid rekrytering och vid prestationsuppföljning. Genom att engagera cheferna i processen har viljan och entusiasmen att arbeta efter principerna varit stor.

En ledare på Tengbom är ansvarig för att kommunicera Tengboms riktning och mål, bygga hög tillit och psykologisk trygghet, samt att skapa förutsättningar för ett naturligt och utvecklande självledarskap. Vi uppmuntrar en prestigelös attityd och värdesätter stolthet över Tengbom och våra projekt – något som alla ska kunna stå för.

Det här skapar en miljö som främjar engagemang och välmående. Oavsett befattning, vare sig man är en del av ledningen, en linjechef eller uppdragsansvarig, förväntas våra ledare agera utifrån Tengboms ledarprinciper.

RIKTNING OCH AFFÄRSPLANERING FÖR ETT HÅLLBART ARBETSLIV

I vår strategibok *Vår riktning* framgår det tydligt att vi värnar om mångfald och strävar efter ett hållbart, inkluderande och kreativt arbetsliv för våra medarbetare med kontor där vi trivs och mår bra.

VÅRA
LEDARPRINCIPER

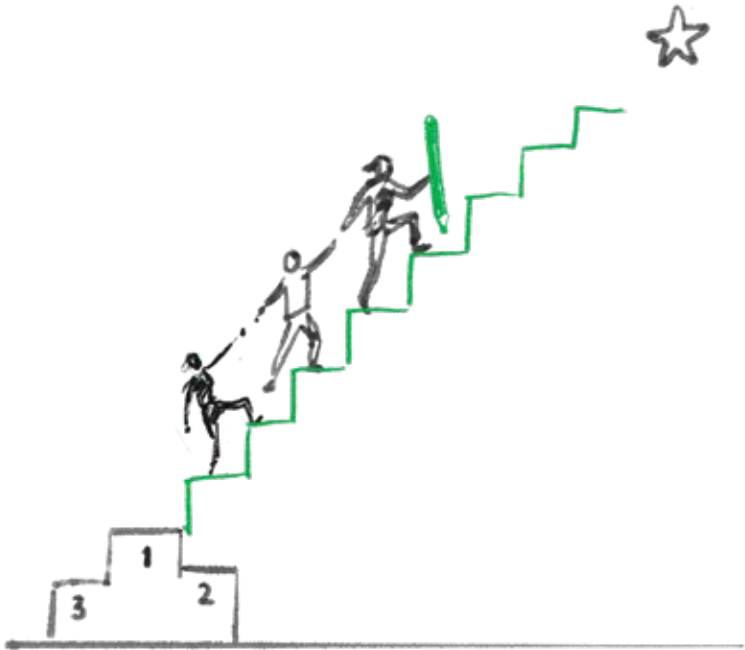
1.

VISA PASSION FÖR ARKITEKTUR
som ger marknadens mest nöjda kunder
2.

DRIVA AFFÄR I ALLT VI GÖR
och i alla beslut vi fattar
3.

STÄRKA TEAM OCH INDIVIDER
till att bli branschens mest engagerade
4.

BYGGA ETT TENGBOM
i alla dimensioner



SJUKFRÅNVARO

På Tengbom vet vi att en god arbetsmiljö och ett positivt arbetsklimat bidrar till låg sjukfrånvaro. Ledning och chefer har en viktig roll i att påverka sjukfrånvaron genom att skapa en arbetskultur som ligger i linje med våra ledarprinciper, värderingar och affärsmål.

Vi följer sjukfrånvaron löpande med hjälp av vårt pulsmättningsverktyg samt i olika samverkansforum, vilket gör det möjligt att tidigt agera på negativa trender. Arbetsmiljöarbetet stöds av våra policyer och omfattar bland annat friskvård, företagshälsovård samt utbildning av chefer och arbetsmiljöombud i systematiskt arbetsmiljöarbete. Vi arbetar även aktivt med att upptäcka tidig eller upprepad ohälsa samt identifiera rehabiliteringsbehov. Ett digitalt system ger närmaste chef tidiga signaler vid sjukfrånvaro och stödjer behovet av att initiera lämpliga rehabiliteringsinsatser.

Den totala sjukfrånvaron år 2025 minskade något jämfört med föregående år. Sett över en längre tidsperiod har sjukfrånvaron minskat markant. Det är framför allt långtidsfrånvaron som har minskat sedan 2021.

TOTALT SJUKFRÅNVARO PÅ TENGBOM 2021–2025	SJUKPERIOD 1–14 DAGAR	SJUKPERIOD 15–999 DAGAR	TOTALT
2021	2,1%	5,1%	7,2%
2022	2,6%	3,3%	5,9%
2023	1,8%	2,5%	4,3%
2024	1,9%	2,7%	4,6%
2025	1,6%	2,7%	4,3%

PSYKOLOGISK FÖRSTA HJÄLPEN-TAVLA

Sedan 2023 har vi en Psykisk första hjälpen-tavla på alla våra kontor som är precis lika viktiga som de traditionella Första hjälpen-tavlorna med plåster och förband. Syftet med tavlorna är att uppmuntra till att vara goda medmänniskor och att stötta varandra i vardagen. Genom att ha tavlorna synliga på väggarna påminns vi om hur vi bör agera när vi misstänker att någon kollega mår dåligt eller far illa. Eller kanske behöver man själv få snabb kunskap om hur och var man kan få hjälp om man själv mår dåligt, blir illa behandlad eller har hamnat i ett missbruk. Tavlorna innehåller även en QR-kod som leder till en lista med professionella vårdkontakter och ytterligare stöd. Tavlorna kommer från företaget Always Mind.

TRÄFFSÄKERHET I LÖNEKARTLÄGGNINGAR

Årligen genomför Tengbom systematiska lönekartläggningar för att säkra att det inte finns några löneskillnader baserat på kön.

KOMPETENS SOM FÖRFLYTTAR TENGBOMS KOLLEKTIVA INTELLIGENS

Kompetens är nyckeln som driver fram Tengboms kollektiva intelligens. När medarbetarens kunskaper och färdigheter möter ett behov, en organisation, ett ledarskap och en miljö som främjar kreativitet, uppstår kompetens och värde. Varje medarbetares individuella kompetensökning förflyttar Tengboms kollektiva intelligens. Den strategiska riktningen för att stärka vår samlade kompetens fastställs i vår affärsplan och bryts ner på olika nivåer – från kontor, studio och funktion till individuella utvecklingsplaner och mål.

Vi har en tydlig struktur för kompetensutveckling där varje medarbetare erbjuds individuell utvecklingstid. Det här främjar självledarskap och bygger tillit mellan medarbetare och företag. Under de senaste åren har vi också tydliggjort befattningarna i uppdragsorganisationen. Syftet är att skapa förståelse för karriärvägar och öka upplevelsen av meningsfullhet i arbetet. Detta har även gjort det enklare att sätta relevanta utvecklingsmål på individnivå.

PSYKISK HÄLSA PÅ TENG BOM

TALA

OM DET ÄR DU SJÄLV SOM INTE MÅR BRA – FÖRSÖK BERÄTTA

Om du upplever att du inte mår bra är det viktigt att du delar med dig av dina känslor till någon annan. Även om din egen upplevelse är väldigt stark kan den samtidigt vara otydlig för andra. Det syns ju inte alltid på utsidan hur insidan mår. Du kanske inte kan berätta om eller beskriva allt det du känner, men ofta räcker det med ett par ord. Då ger du omgivningen en chans att hjälpa dig. För hjälp finns. Du är inte ensam.

FRÅGA

NÄR DU MISSTÄNKER ATT NÅGON I DIN OMGIVNING INTE MÅR BRA – VÅGA STÄLLA FRÅGOR

Om du upplever att någon i din omgivning inte är sig riktigt lik är det alltid värt att ställa frågan: Hur mår du? Kom ihåg att frågan är helt riskfri samtidigt som den har ett högt vinstvärde. I ena änden har du bara varit trevlig, i den andra änden kan du ha bidragit till att rädda liv. Så tveka inte, våga fråga!

LYSSNA

OM NÅGON BERÄTTAR HUR HEN MÅR – LYSSNA

Om någon i din omgivning börjar berätta om sitt inre mående är det viktigt att du visar att du kan och vågar lyssna. Du behöver inte känna att du ska säga eller göra rätt saker. Att lyssna räcker långt. Att genuint försöka dela personens upplevda situation för en stund kan göra skillnad. Ha tilltro till att du kan. Du är i den här situationen för att en person i din närhet känner förtroende för dig.

RESPEKTERA

OM NÅGON ÖPPNAT SIG FÖR DIG – RESPEKTERA BERÄTTELSENS INNEHÅLL

Om en person delar med sig av känslan av att inte må bra är det viktigt att du tar emot berättelsens innehåll varsamt och med stor respekt. Även om det du hör inte känns lika laddat för dig själv så är upplevelsen ofta väldigt stark för personen som berättar. Om du får höra något som du inte vet hur du ska reagera på eller hantera, kan du ställa frågor som; Vad önskar du att jag ska göra med den informationen du har givit mig? Jag vill gärna hjälpa dig på ett sätt som känns bra för dig, vad önskar du? Försök att följa avsändarens önskemål så långt som möjligt men slut aldrig tystnadsförbud kring eventuella tankar på suicid.

MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

Respekt för mänskliga rättigheter är grundläggande för vår företagskultur, affärsutveckling och hur vi som företag utvecklas. Vi arbetar medvetet med att identifiera, förebygga och hantera faktisk eller möjlig påverkan inom hela verksamheten. För oss är det självklart att vår verksamhet och de miljöer vi gestaltar skapar förutsättningar för jämlika villkor och delaktighet i enlighet med FN:s deklaration om mänskliga rättigheter, samt vår policy om arbetsrätt och mänskliga rättigheter. Diskriminerande eller otrygga miljöer kan aldrig göra världen till en bättre plats och står därför i direkt motsatsförhållande till vår mission. Genom att ständigt uppmärksamma och identifiera utmaningar i relation till mänskliga rättigheter kan vi påverka samhället positivt. I vår medarbetarhandbok uppmuntrar vi till en öppen och ansvarstagande företagskultur där situationer med missförhållanden och allvarliga händelser kan förebyggas. Visselblåsarfunktionen finns lättillgänglig genom vårt pulsmättningsverktyg.

Vi leder våra uppdrag med fokus på kvalitet och långsiktigt värdeskapande. I gestaltningen av miljöer agerar vi utifrån rutiner i vårt ledningssystem. Människan står i centrum, med tillgänglighet och hållbarhet som utgångspunkt för vår roll som rådgivare. Tengbom kan skapa socialt hållbara livsmiljöer, som är hälsofrämjande, rättvisa och inkluderande. Därför har vi under många år utvecklat verktyg och kompetens inom gestaltning för god hälsa, normkritik och jämlikhet. Vi tar ansvar gentemot våra kunder, brukare och andra intressenter genom att lyfta fram eventuella risker och utmaningar i samband med leverantörer och projekt. Noggrant väljer vi material som inte är skadligt vid kontakt eller avger skadliga emissioner.

Vi strävar efter att säkerställa att utvinning och tillverkning av byggmaterial i våra projekt sker på ett socialt ansvarsfullt sätt. Många aktörer i leverantörsledet påverkas av det här, och med hjälp av uppföljning kan vi minska risk för brott mot mänskliga rättigheter. Vi vill säkra att våra leverantörer agerar i enlighet med både våra och de internationella accepterade värderingarna för mänskliga rättigheter, via UN Global Compact. Det gör vi med hjälp av vår uppförandekod för leverantörer och genom att föreskriva produkter som är godkända i miljöbedömningssystem. På så sätt ställer vi krav både på socialt ansvarstagande i tillverkningsprocessen och på att minimera uppkomsten av farliga ämnen.

Vi engagerar oss också i att stödja utsatta människor globalt. Varje år skänker vi en gåva till ett stödprojekt. Vår julgåva 2025 gick till UNICEF för att bidra till deras arbete för en bättre framtid för barn världen över.

AFFÄRSETIK

På Tengbom är hållbarhet alltid en bra affär. Som samhällsbyggare värnar vi om sunda affärsmetoder, både i vår egen organisation och i samarbete med leverantörer och andra partners. Vi accepterar inga former av korruption. För att minimera risker i affärsförbindelser med leverantörer och kunder ställer vi tydliga krav både internt och på våra samarbetspartners. Våra policyer för representation, uppvaktning och gåvor reglerar hur vi arbetar för att hjälpa medarbetarna att leva upp till våra krav. I vår rutin för visselblåsning framgår hur medarbetarna ska agera vid misstanke om klandervärt beteende.

Under 2025 rapporterades inga misstänkta fall av mutbrott eller interna visselblåsningar.



NYHETER 2025

Under 2025 har vi fortsatt arbetet med att förtydliga befattningsbeskrivningar i uppdragsorganisationen. Syftet är att skapa tydliga karriärmål och förväntningar, vilket stärker tryggheten och engagemanget hos både chefer och medarbetare. Arbetet kommer att fortsätta även under 2026.

För medarbetarna erbjuds även individuell kompetensutvecklingstid, där de själva väljer hur tiden används. Initiativet främjar självledarskap, personlig utveckling och möjligheten att forma sin egen karriär.

Under året visar resultaten från våra pulsmätningar positiva förflyttningar inom fokusområdena engagemang, personlig utveckling, arbetssituation och enps. Detta visar att vårt sätt att arbeta med arbetsmiljö och medarbetarfrågor fungerar väl och ger oss ett starkt underlag för det fortsatta utvecklingsarbetet.

MÅL 2026

Förutom fortsatt arbete med våra tidigare mål har vi identifierat några nya mål:

- Tydliggöra Tengboms arbete med successionsplanering och mentorskap för att vara ett långsiktigt hållbart företag och en attraktiv arbetsgivare där medarbetare kan uppnå sin fulla potential.
- För att säkerställa en långsiktig och relevant kompetensförsörjning samt främja lärande i vardagen ska olika utbildningsprogram tas fram. Programmen kommer att omfatta befintliga utbildningar för uppdragsansvariga, handläggare och chefer, samt kompletteras med utbildning inom bland annat försäljning.
- Löpande uppföljning av enps med en långsiktig, övergripande målsättning över 30.
- Erbjudna individuell kompetensutvecklingstid även 2026.



Workshop om Generativ AI – från hot till möjlighet

KOLLEKTIV INTELLIGENS

ATT VARA BÄTTRE VARJE DAG

Vi vill göra skillnad på riktigt. För att det ska hända behöver vi dra nytta av vår kollektiva intelligens. Att jobba med ständiga förbättringar får aldrig bli en sekundär uppgift för ett företag, inte heller för oss. Framgång och kort- och långsiktig utveckling vilar på en kultur som dels uppmuntrar kreativitet, dels tar tillvara på sina medarbetares idéer och tankar om hur företaget kan utvecklas och drivas framåt.

”Att jobba med ständiga förbättringar får aldrig bli en sekundär uppgift för ett företag.”

På Tengbom arbetar vi varje dag och på alla nivåer med att förbättra vår verksamhet. Det kan gälla uppdateringar av policyer, riktlinjer, mallar och rutiner som ser till att vi följer lagar och krav. Det kan också gälla hur vi effektiviserar processer och metoder i vårt ledningssystem som hjälper oss att leverera en ännu bättre tjänst och produkt. Oavsett så är det vår kollektiva intelligens som förflyttar oss – det är här kraften och de stora vinningarna finns. Via två länkar på vårt intranät [@bättre](#) och [@avvikelser](#) kan medarbetare registrera förbättringsförslag och rapportera avvikelser som uppstår inom den löpande verksamheten, kopplat till ledningssystemets funktion och kvalitet, samt rutiner och mallar. Avvikelse som sker i våra uppdrag, och kundklagomål, sammanställs av uppdrags- och kvalitetsansvariga och dokumenteras i uppdragens dokumentssystem. De lyfts fram och diskuteras löpande på studio- och kontorsmöten.

Avvikelse som är återkommande eller som har betydelse för andra på företaget lyfter kvalitetsansvariga och kvalitetsledare in till *Utvecklingsforum – kvalitet*. Där utreds och utarbetas åtgärder för att hantera avvikelserna. Förbättringar och avvikelser som berör ansvariga inom affärsstöd, såsom HR, IT, juridik, hållbarhet eller ekonomi kommuniceras av kontorschefer eller kvalitetsledare till de ansvariga personerna inom respektive område. På ledningens genomgångar diskuteras och hanteras avvikelser och förbättringar i ledningsgruppen för att säkra effektiva åtgärder.

Genom interna och externa ISO-revisioner utvärderar vi hur vårt ledningssystem efterlevs och hur det kan förbättras.

Efter avslutade uppdrag samlar vi in insikter och erfarenheter. Vi genomför uppföljningsmöten med både kunder och teammedlemmar samt utför vår kundenkät.

Under 2025 har vi gjort uppföljning av 108 av våra avslutade uppdrag. 56 % av våra kunder har besvarat enkäten, och resultaten visar på ett starkt förtroende för vårt arbete. Hela 95 % av våra kunder som har svarat på enkäten, svarar att de är mycket nöjda (69 %) och ganska nöjda (25 %) med hur vi utfört uppdraget. Över 60 % av våra kunder som svarat på enkäten tycker att vi hjälpt dem att skapa hållbara (klimat- och människovänliga) lösningar under uppdragets gång (andelen som svarat 5–6 på en sexgradig instämmandeskala). Samtidigt är det runt 70 % som upplever att vi har bidragit med någon form av innovativ lösning i deras projekt (andel 5–6 på sexgradig skala).

VI MÅSTE FÖRSTÅ HELA MÄNNISKAN – *INTE BARA YTAN*

Lukasz Krupinski är ny arkitekt hos Tengbom i Linköping – men långt ifrån ny i branschen. Med över 20 års erfarenhet, spetskompetens inom neuroarkitektur och social hållbarhet samt ett aktivt engagemang i internationella designnätverk verkar han i gränslandet mellan forskning och formgivning.



Hur kan arkitektur konkret bidra till mental hälsa och kognitiv återhämtning?
 thumbnail img 0703 Lukasz Krupinski: Vi måste förstå hela människan – inte bara ytan
 Lukasz Krupinski
 – Det viktigaste är faktiskt att ställa sig frågan: Hur kan det jag ritat stödja välmåendet hos de jag ritat för? Vilka är de specifika utmaningarna vi behöver lösa? Om kognitiv återhämtning är centralt kan vi till exempel använda oss av teorier som attention restoration theory eller stress response theory. Det är forskningsbaserade sätt att förstå vad som orsakar stress – och vad som ger lugn.

Det handlar ofta om fyra saker: att få en paus från vardagskraven, att vara lätt fascinerad av miljön (soft fascination), att känna sig trygg och att miljön matchar ens egna behov. Natur, trygghet, ljus som följer dygnsrytm, variation i färg och form – det finns gemensamma faktorer. Men varje individ är unik och det måste vi alltid ha respekt för.

Vad säger hjärnan om hur vi påverkas av rum? Och vad betyder det för dig som arkitekt?

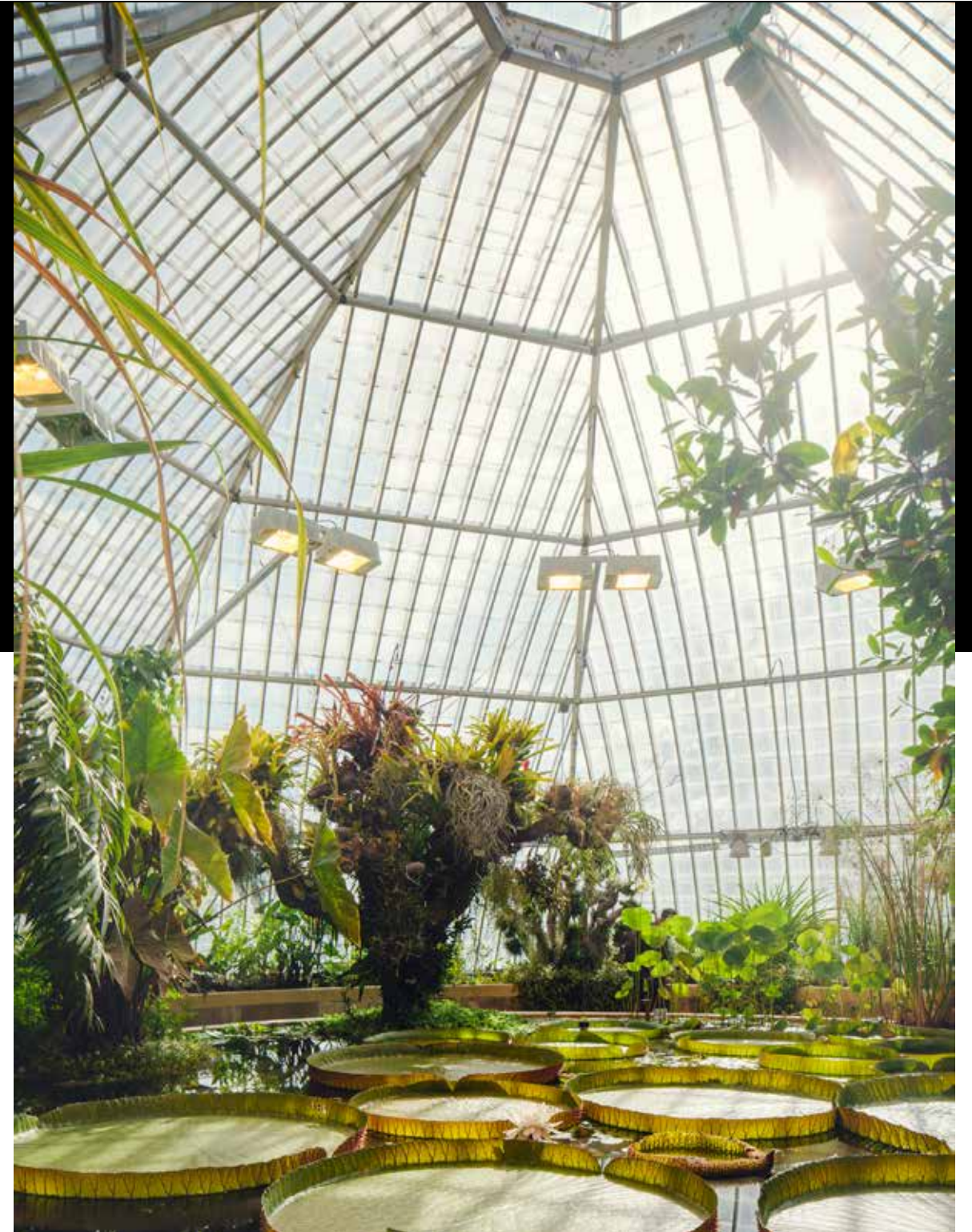
– Hjärnan är full av mekanismer vi inte alltid är medvetna om. Den reagerar starkt på miljöer som

påminner om naturen – savanner med både skydd och överblick, färgglada blommor, vatten, träd. Sådant som signalerade överlevnad under hundratusentals år.

Vi har med oss ”primitiva minnen” som påverkar hur vi trivs, redan innan trender och designregler klickar in för oss. Därför är det viktigt att inte glömma bort intuitionen och kroppens respons. Barn visar det tydligt – de söker sig till miljöer där de känner sig trygga, nyfikna och engagerade. Det är just där arkitektur kan göra verklig skillnad.

Vilken global trend påverkar framtidens arbetsmiljöer mest?

– Jag tror vi kommer prata mindre om begrepp som ”neuroarkitektur” och mer om syftet bakom. Vad är det vi försöker uppnå? Återhämtning, fokus, trygghet? Då behöver vi hämta kunskap från många fält, som till exempel psykologi, neurovetenskap, organisationsutveckling och kultur. AI, hållbarhet och mental hälsa kopplas ihop – och kontoret som koncept blir en viktig del av det. Vi behöver förstå hela människan, inte bara ytan.



Bergianska trädgården, Stockholm. Fotograf: Felix Gerlach



TENGBOM