Rapport S-2025-2

MatchUp – Möten mellan behov och innovationer

DAN ENGSTRÖM, ENGSTRÖMS MICKLA
TERESE LILLIEHORN, AB LEJONKATT

SMART BUILT ENVIRONMENT

MatchUp

Möten mellan behov och innovationer

Dan Engström och Terese Lilliehorn

Med stöd från

VINNOVA Sveriges innovationsmyndighet

Energimyndigheten

FORMAS

Strategiska innovations-program

Förord

Smart Built Environment är ett strategiskt innovationsprogram för hur samhälls-byggnadssektorn kan bidra till Sveriges resa mot att bli ett globalt föregångsland som realiserar de nya möjligheter som digitaliseringen för med sig. Smart Built Environment är ett av 17 strategiska innovationsprogram som har fått stöd inom ramen för Strategiska innovationsområden, en gemensam satsning mellan Vinnova, Energimyndigheten och Formas. Syftet med satsningen är att skapa förutsättningar för Sveriges internationella konkurrenskraft och bidra till hållbara lösningar på globala samhällsutmaningar.

Samhällsbyggnadssektorn är Sveriges enskilt största sektor som påverkar hela vår be-byggda miljö, men den är fragmenterad med många aktörer och processer. Att förändra samhällsbyggandet med digitaliseringen som drivkraft kräver därför samverkan mellan många olika aktörer. Smart Built Environment tar ett samlat grepp över de möjligheter som digitaliseringen innebär och blir en katalysator för spridningen av nya möjligheter och affärsmodeller.

Våra mål:

- Cirkulär resurshantering och effektivare processer avseende tid och kostnad – från planering till långsiktig förvaltning
- Den bebyggda miljöns kvalitet har utvecklats, och genomsyras av funktionell hållbarhet, estetisk utformning, lång livslängd och robusthet
- Tydligt bidra till minskade utsläpp av växthusgaser i enlighet med Sveriges klimatmål för 2030
- Flera nya värdekedjor och ny affärslogik baserad på livscykelperspektiv, plattformar samt nya konstellationer av aktörer

I programmet samverkar programparter från näringsliv, kommuner, myndigheter, bransch- och intresseorganisationer, institut och akademi. Tillsammans nyttiggör vi den kunskap som tas fram i programmet.

MatchUp är ett av projekten som har genomförts i programmet. Det har letts av Engströms Mickla AB och har genomförts i samverkan med IQ Samhällsbyggnad och deltagande organisationer.

MatchUp testade om strukturerade möten kan hjälpa samhällsbyggnadssektorns innovationer förbi pilotfasen. Tre forum hölls i Stockholm, Malmö och Göteborg med cirka 90 deltagare. Viktigaste lärdomen: implementering är en psykologisk och relationell utmaning, inte en teknisk. En fristående matchmaking-plattform håller inte; för att fungera långsiktigt måste matchmaking bäras av aktörer med befintlig trovärdighet och etablerade relationer.

Stockholm, 21 september 2026

Sammanfattning

Lösningarna på samhällsbyggnadssektorns stora utmaningar finns ofta redan. De har tagits fram i innovationsprojekt, testats i piloter och dokumenterats i rapporter. Ändå hamnar de i byrålådan. Det fenomenet kallas YAP, Yet Another Pilot, och det är inte ett tecken på misslyckade innovationer utan på ett systemfel: det saknas ett fungerande mellanrum mellan forskning och marknad, mellan den som har lösningen och den som har problemet.

MatchUp var ett försök att fylla det mellanrummet. Under arton månader arrangerades tre matchmaking-forum i Stockholm, Malmö och Göteborg, med sammanlagt cirka 80 deltagarinstanser från ett femtiotal organisationer. Formatet var öppet: tematiska bord, kortpresentationer och fria samtal mellan behovsägare, innovatörer och möjliggörare.

Det viktigaste projektet lärde sig är att implementering av innovationer i grunden är en psykologisk och relationell utmaning, inte en teknisk. Tekniken finns. Det som saknas är förtroendet att blotta sina problem för någon utanför den egna organisationen, och de personliga relationer som gör att man faktiskt agerar på det man säger sig behöva. Det räcker inte att erbjuda ett forum. Det krävs en avsändare man litar på, en kontext som sänker trösklarna och ett format som tillåter nyfikenhet snarare än kräver effektivitet.

En annan central lärdom är att det mellanrum där MatchUp arbetade, mellan kunskapsproduktion och kommersiell implementering, är underfinansierat och sårbart. En fristående matchmaking-plattform är inte bärkraftig. För att de möten som skapar verklig förändring ska uppstå och leva vidare behöver matchmaking integreras i organisationer som redan har institutionell trovärdighet, etablerade relationer och lång tidshorisont.

Konkreta leveranser är ett självskattningsverktyg för mottagningsförmåga, publicerat och fritt tillgängligt, samt en praktisk vägledning för den som vill arrangera liknande forum. Båda ingår nu i Engströms Micklas Learning Curve Approach. Det övergripande bidraget är en diagnos: en välgrundad och erfarenhetsbaserad beskrivning av var i innovationssystemet striden om den hållbara omställningen faktiskt vinns eller förloras.

Summary

The solutions to the built environment sector's major challenges often already exist. They have been developed in innovation projects, tested in pilots and documented in reports. And yet they end up in a drawer. This phenomenon is known as YAP, Yet Another Pilot, and it is not a sign of failed innovations but of a systemic failure: the intermediate space between research and the market, between those who have the solution and those who have the problem, does not function well enough.

MatchUp was an attempt to fill that space. Over eighteen months, three matchmaking forums were held in Stockholm, Malmö and Gothenburg, with approximately 80 participant instances from some fifty organisations. The format was open: thematic tables, brief introductions and free-flowing conversations between needs-holders, innovators and enablers.

The most important lesson from the project is that implementing innovations is fundamentally a psychological and relational challenge, not a technical one. The technology exists. What is missing is the trust required to expose your problems to someone outside your own organisation, and the personal relationships that make people act on what they say they need. Offering a forum is not enough. It requires a sender people trust, a context that lowers thresholds and a format that allows curiosity rather than demanding efficiency.

Another central learning is that the intermediate space in which MatchUp operated, between knowledge production and commercial implementation, is underfunded and fragile. A standalone matchmaking platform is not viable. For the meetings that create real change to arise and persist, matchmaking needs to be embedded in organisations that already have institutional credibility, established relationships and a long time horizon.

Concrete deliverables include a self-assessment tool for innovation readiness, freely available for download, and a practical guide for those wishing to organise similar forums. Both are now part of Engströms Mickla's Learning Curve Approach. The overarching contribution is a diagnosis: a well-grounded, experience-based account of where in the innovation system the battle for sustainable transition is actually won or lost.

Innehållsförteckning

1 BAKGRUND OCH SYFTE 7

2 UPPLÄGG OCH METOD 8

3 GENOMFÖRANDE 10
3.1 FÖRBEREDELSER OCH METODUTVECKLING 10
3.2 DE TRE EVENTEN 11
3.3 UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING 13

4 KONKRETA LEVERANSER 15

5 MÅLUPPFYLLELSE 17

6 LÄRDOMAR OCH SLUTSATSER 19

7 LÄRDOMARNA I ETT STÖRRE SAMMANHANG 22

8 REKOMMENDATIONER 24

9 BIDRAG TILL SAMHÄLLSBYGGANDETS OMSTÄLLNING 25

10 REFERENSER 27

11 BILAGOR 27

Terese Lilliehorn, AB Lejonkatt och Dan Engström, Engströms Mickla under mötet i Göteborg 21 maj 2026. Foto: Wilma Johansson, cmb

1 Bakgrund och syfte

Bygg- och fastighetssektorn har genomfört betydande innovationssatsningar inom ramen för Smart Built Environment. Ändå kvarstår ett påtagligt problem: resultaten når sällan kommersiell implementering utan fastnar i rapporter och pilottester. Sektorn kännetecknas av projektfokus, fragmenterade värdekedjor och stuprörsorganisationer som skapar strukturella hinder för spridning av innovationer.

Detta fenomen kallas informellt YAP, Yet Another Pilot (Kafuluma 2026). Det är inte ett tecken på misslyckade innovationer utan på ett systemfel där lösningar aldrig lämnar teststadiet.

Forskningsprojektet ”Hinder och drivkrafter för en digitaliseringsdriven branschutveckling” (Jacobsson & Linderoth, 2018), genomfört inom Smart Built Environment, visar att hindren är strukturella och inbyggda i branschlogiken: kortsiktiga kontrakt, optimering aktör för aktör, begränsade incitament till samverkan och en grundläggande oförmåga att överföra lärdomar över projekt- och organisationsgränser. Rapporten pekar särskilt på att de starkaste förespråkarna för digital förändring sällan sitter nära beslutsmakten, och att de så kallade förändringsfickorna – medarbetare som ser möjligheterna och driver på från sin position – behöver rätt betingelser och motparter för att kunna åstadkomma något. Det är exakt det mellanrum MatchUp försökte fylla.

Vid upprepade tillfällen hade projektledare inom Smart Built Environment, särskilt inom tema Innovationer och nya tillämpningar, lyft fram svårigheten att komma i kontakt med relevanta behovsägare efter att projekten avslutats. De efterfrågade stöd med matchmaking och nätverkskopplingar. MatchUp skapades som svar på detta.

Projektets övergripande syfte var att stärka förutsättningarna för att projektresultat från Smart Built Environments projekt lever vidare och leder till implementering, och därmed stöttar sektorn i att uppnå Smart Builts effektmål. Projektet syftade också till att testa en metod för systematisk matchmaking i projektbaserade organisationer, och att ge förslag på hur en sektorgemensam plattform kan skalas upp på ett hållbart sätt.

Slutrapporten besvarar frågan: På vilket sätt stärker ett strukturerat upplägg för matchmaking förutsättningarna för att projektresultat från Smart Built Environments projekt ska leva vidare och leda till implementering?

Dan Engström inleder mötet i Malmö 17 mars 2026. Foto: Terese Lilliehorn.

2 Upplägg och metod

Projektet planerades i fem arbetspaket: förberedelser (AP1), onboarding av behovsägare (AP2), matchningsprocess (AP3), events (AP4) samt utvärdering (AP5). I praktiken flätades AP2, AP3 och AP4 samman, något som i sig är en av projektets viktigaste lärdomar.

Det grundantagande projektet vilade på var att Smart Built-projektledare, som vid upprepade tillfällen uttryckt ett behov av att möta behovsägare, skulle anmäla sig till seminarierna när de erbjuds. Det visade sig inte stämma. Projektledarna lät sig svårligen rekryteras trots uttryckt intresse. Det ligger nära till hands att anledningen ofta var att projektet var slut och inte längre hade finansiering för resor eller möten. Detta krävde dock en tidig justering av metoden.

I Stockholm testades en onboarding-modell med ett separat förmöte, där deltagarna fick gå igenom en strukturerad behovsformulering och självskattning. Det gav värdefulla insikter men skapade en tröskel som hindrade deltagande. Från Malmö-tillfället och framåt gjordes onboarding och matchning integrerade i den öppna inbjudningsprocessen: deltagarna beskrev sin roll och sina motiv redan vid anmälan, vilket fungerade både som behovsformulering och som underlag för tematisk bordsplacering.

Matchningslogiken utvecklades parallellt. I Stockholm gjordes en konkret förhandsmatchning där specifika innovatörer kopplades till specifika behovsägare. I Malmö och Göteborg ersattes detta av öppna tematiska bord med frihet för deltagarna att välja samtal utifrån relevans och intresse. Det öppnare formatet visade sig skapa bättre flöde och fler oväntade möten.

Open Space, ett faciliteringsformat som bejakar deltagarnas egna prioriteringar och möjliggör organiska, oplanerade möten, visade sig vara en gynnsam form för det här syftet. Formatet skapar utrymme för transformativa snarare än enbart förvaltande innovationer, men skapade av samma skäl inte långvariga engagemang: möten som uppstår här kräver aktiv uppföljning för att leda vidare.

Möjliggörarna vid varje bord var ett medvetet designval, inte bara en praktisk lösning. Jacobsson och Linderoth (2026) identifierar i sin studie av digitalisering i byggprojekt tre informella roller (Brokers, Ambassadors och Orchestrators) som avgörande motorer för digitalt förändringsarbete. Dessa roller initierar, förfinar och sprider nya arbetssätt, men de kan bara verka effektivt när de ges rätt betingelser: mandat, tid och möjlighet att koppla samman utforskning och exploitation över projekts- och organisationsgränser. Möjliggörar-rollen i MatchUp är inte identisk med dessa, men logiken är densamma: att sätta någon i rummet vars uppgift är att skapa rörelse snarare än att driva sin egen agenda.

Rapportens grunddiagnos: att det inte är brist på innovationer utan brist på fungerande överföring som är problemet.

Introduktion till MatchUp i Stockholm den 13 november 2026. Foto: Terese Lilliehorn.

3 Genomförande

3.1 Förberedelser och metodutveckling

Under AP1 utvecklades kommunikationsplan, mallar för behovsformulering och ett självskattningsverktyg för aktörers mottagningsförmåga. Självskattningsverktyget bygger på elva dimensioner av innovationsförmåga, från strategisk ambidexteritet och förankringsförmåga till förändringsledning och system- och teknologiförståelse, och låter organisationer bedöma sig själva på en skala från Omedveten till Transformerad.

Verktyget finns tillgängligt på projektets sida på smartbuilt.se och ingår nu som andra fasen (See) i Engströms Micklas Learning Curve Approach (Sense, See, Shift), där MatchUp-eventen utgör första fasen (Sense): att fånga upp signaler om vad som pågår i sektorn.

Kommunikationsarbetet inkluderade nyhetsbrev, LinkedIn-inlägg och direktkontakt. En viktig insikt var att det som faktiskt drev anmälningar var personliga nätverk och trovärdiga avsändare, inte kanalerna i sig.

3.2 De tre eventen

Samtliga tre event följde ett likartat upplägg: en introduktion om mötets syfte och Learning Curve Approach, kortpresentationer där varje deltagare berättade om sig själv och vad de tog med sig till dagen (behov, innovation eller metod), ett inspirationsföredrag, pitchpass i två eller tre omgångar med matchade eller öppna samtal, samt avslutning med call-to-action. Möteskort låg framme för deltagarna att notera vem de ville träffa igen.

Översikt över de tre eventen

Tabell 1

	Stockholm 13 nov 2025	Malmö 17 mars 2026	Göteborg 21 maj 2026
Plats	IQ Samhällsbyggnad, Stockholm	FOJAB, Malmö	CMB, Göteborg
Deltagarinstanser	28	27	34
Profil behovsägare	Fastighetsägare, byggbolag, teknikkonsulter	Kommuner och regioner	Kommunala förvaltningar, fastighetsaktörer
Matchningsmodell	Konkret förhandsmatchning	Öppna tematiska bord	Öppna tematiska bord
Inspirationsföredrag	Att förstå sin mottagningsförmåga (Engströms Mickla)	Bloxhub (ekosystembyggande) och ShiftSweden (omställning)	Strategisk framsyn i praktiken (Engströms Mickla)
Samarbetspartner	IQ Samhällsbyggnad	FOJAB, ShiftSweden, Bloxhub	Chalmers CMB

Totalt deltog representanter från ett femtiotal organisationer över projektets gång, med en total egenfinansiering (deltagarnas nedlagda tid) om 831 200 SEK utöver projektets beviljade bidrag om 560 050 SEK.

Stockholm, 13 november 2025

Plats: IQ Samhällsbyggnad, ljusgården Drottninggatan 33, med 28 deltagare från fastighetsägare, byggbolag, teknikföretag och rådgivare. Eventet föregicks av ett förmöte där självskattningsverktyget demonstrerades. Sex tematiska bord med konkret förhandsmatchning: Digitala tvillingar och livscykeldata, Digital projektering och AI-stödd design, Säkerhet och informationskedjor, Smart förvaltning, Cirkulär ekonomi samt Digital fastighetsförvaltning. Tre pitchpass om vardera 50 minuter.

I Stockholm ingick en presentation av Smart Built Toolbox som en del av programmet. Deltagarna fick testa verktygslådan i pauserna.

Samtalen dominerades av frågor om hur klimatdata och livscykelmodeller kan integreras i upphandling och förvaltning, hur AI kan stödja projekteringens tidiga skeden och vilka informationsstandarder som krävs för att binda samman aktörer längs hela byggnadens livscykel. Vid bordet kring cirkulär ekonomi var diskussionen om affärsmodeller för materialåterbruk ovanligt konkret: flera deltagare sökte samma typ av lösning utan att tidigare ha mött varandra. Erfarenheten visade att det dubbla fokuset på konkreta möten och lärande om innovationshantering skapade en tröskel, och formatet förenklades inför nästa event.

Malmö, 17 mars 2026

Plats: FOJAB, Friisgatan 28, med 27 deltagare med tyngdpunkt på kommuner och regioner: Trelleborgs kommun med sex deltagare, Skanska Fastigheter, Stena Fastigheter och ett flertal innovationsaktörer. Inspirationsföredrag av Jakob Norman-Hansen (Bloxhub, Danmark) om ekosystembyggande i urbana miljöer, och Emma Hult (ShiftSweden) om programmets roll i samhällsbyggnadsomställningen. Öppna tematiska bord med frihet att välja samtal. Två pitchpass. Samarbete med FOJAB och ShiftSweden gav lokal förankring och trovärdighet.

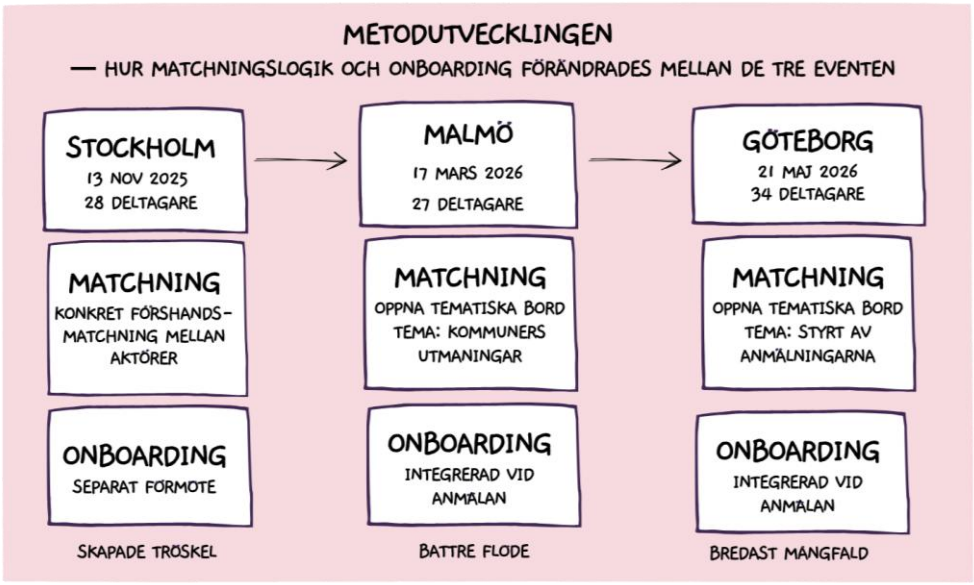
De kommunala aktörerna satte tonen: hur hanterar man målkonflikter mellan exploatering, miljö och sociala värden i tidiga planeringsskeden? Hur gör man cirkulära materialflöden affärsmässigt hållbara när marknaden saknas eller fungerar dåligt? Temat om att gå från engagemang och pilot till varaktig förändring väckte igenkänning hos i stort sett alla i rummet, oavsett om man kom som behovsägare eller innovatör. Bloxhubs erfarenheter från Danmarks urbana ekosystemarbete gav konkreta exempel på hur intermediärer kan hålla liv i processer som annars skulle dö ut mellan projekten.

Göteborg, 21 maj 2026

Plats: CMB, A Working Lab, Sven Hultins Plats 5, med 34 deltagare, det största och mest diversifierade eventet. Mötet inkluderade kommunala aktörer från Göteborgs stad, Kungsbacka och flera innovationsföretag med Chalmerskoppling. Inspirationsföredrag av Dan Engström om strategisk framsyn. Öppna tematiska bord: Cirkulära material, Digital infrastruktur för cirkulära flöden, AI och digitala verktyg i

projektering, Digital förvaltning, Social hållbarhet och Omställning i praktiken. Tre pitchpass. Samarbetet med CMB innebar att eventet stod i deras kalendarium, vilket gav god synlighet men också högre avhoppsfrekvens vid anmälan jämfört med de två föregående eventen.

Göteborgseventet hade en bredare tematisk spännvidd än de tidigare, och mångfalden i rummet syntes i samtalen. Vid bordet om cirkulära material var diskussionen ovanligt konkret: vad är faktiskt moget nog att köpa idag, och hur ser en cirkulär upphandling ut i praktiken? AI-bordet dominerades av frågor om vad som är implementerbart nu för vanliga medarbetare, inte i teorin utan i nästa projekt. Omställningsbordet nådde snabbt de mjuka frågorna: vad är det egentliga hindret för förändring, och hur bygger en organisation intern förändringskraft när politiken är låst och resurserna är knappa? Det var ett av de samtal som tydligast illustrerade styrkan i Open Space-formatet: frågan hade inte formulerats i förväg, men alla i rummet kände igen den.



Projektet lärde sig mellan eventen och justerade metoden. Vi planerade för ett sätt och kom fram till ett bättre.

3.3 Uppföljning och utvärdering

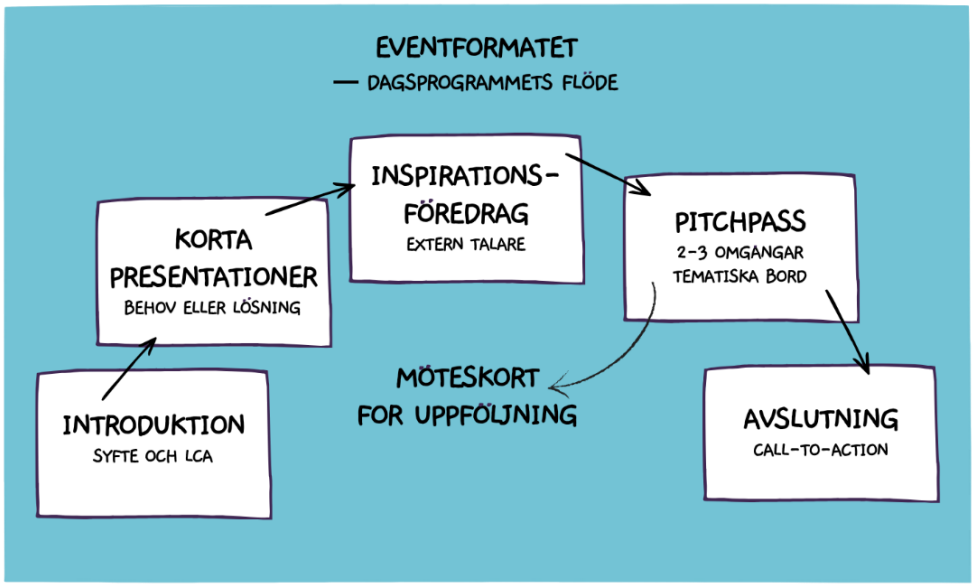
Uppföljningsmail skickades ut efter varje event med en enda fråga: Vad hände sedan? Tidsgapet varierade medvetet: fem månader efter Stockholm, fem veckor efter Malmö och fem dagar efter Göteborg. Svarsfrekvensen var låg i alla tre fallen, trots att frågan var minimal. Det är i sig en lärdom om förmågan hos den här typen av forum att skapa långvariga engagemang.

Kvalitativa iakttagelser under och direkt efter eventen var genomgående positiva. Deltagarna uttryckte att de hade träffat någon de annars inte hade träffat och ville följa upp kontakten.

En formell uppföljningsutvärdering med enkät och telefonintervjuer planerades ursprungligen till sommaren 2026 men genomförs inte. Skälet är metodologiskt: med

närmare 90 deltagare fördelade på tre event under ett halvår är MatchUp i sin karaktär ett "här och nu"-forum. Erfarenheten av de tre uppföljningsmailen, med svarsfrekvens som sjönk med ökat tidsgap, bekräftar att det är mycket svårt att fånga effekter i efterhand för den här typen av format. Bedömningen är att ytterligare empiri inte i sak skulle förändra slutsatserna eller rekommendationerna, och att vi nått kunskapsmättnad i de frågor en enkät hade kunnat besvara. Den resursen lades istället på vägledningsbilagan, vars praktiska nytta för aktörer som vill arrangera liknande forum bedömdes som större.

Deltagarna presenterar sig under MatchUp i Malmö 18 mars 2026. Foto: Terese Lilliehorn



Hur ett MatchUp-event är uppbyggt

4 Konkreta leveranser

Learning Curve Approach: MatchUp har bidragit till att vidareutveckla och praktiskt testa delar av *The Learning Curve Approach*, Engströms Micklas metodramverk för hur organisationer kan röra sig från insikt till handling under osäkerhet. Ramverket består av tre sammanlänkade faser. Läs en övergripande beskrivning av Engströms Mickla AB.

- ***Sense*** handlar om att känna vart vinden blåser: att fånga upp svaga signaler om kommande behov, teknikskiften och omvärldstryck, och formulera möjliga framtider snarare än att låsa sig vid en given prognos. Strategisk framsyn är det centrala verktyget i den här fasen. MatchUp-eventen var en del av Sense; de skapade möten där innovatörer och behovsägare kunde se varandras verkligheter och därigenom bilda sig en mer nyanserad bild av vart sektorn är på väg. Läs beskrivningen.

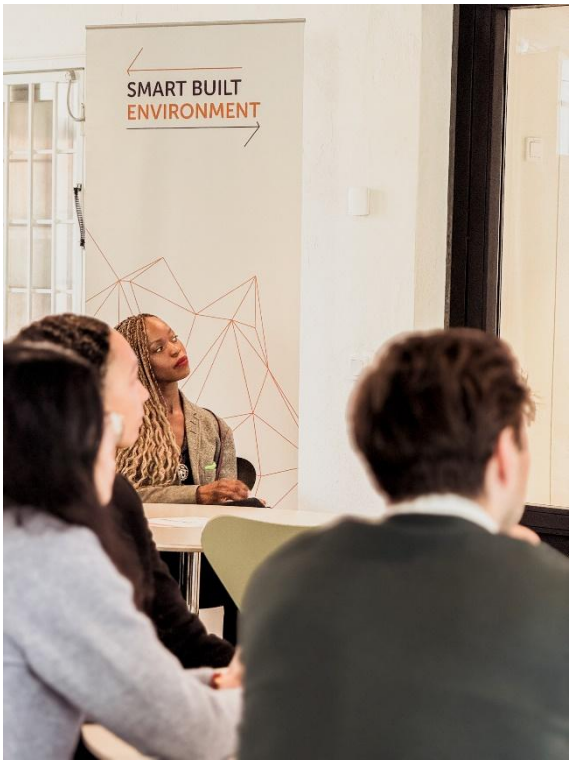
- ***See*** handlar om att sätta ord på den egna organisationens förmåga att möta de framtider man skymtar. Det ***självskattningsverktyg för mottagningsförmåga*** som utvecklades i projektet är kärnan i den här fasen. Det är publicerat på smartbuilt.se[1] och tillgängligt för fri nedladdning. Verktyget utvärderar elva dimensioner av organisationers innovationsförmåga och kan användas både av behovsägare som vill förstå sin mottagningsförmåga och av innovatörer som vill förstå vilka krav de ställer på sina kunder. Det hjälper organisationer att konkret bedöma sin

[1] https://smartbuilt.se/projekt/innovationer-och-nya-tillampningar/matchup/

innovationsförmåga och ger förslag på var man kan börja röra sig, anpassade till vilken mognadsgrad man angett i de elva dimensionerna, och vilken ambitionsnivå man anger att man har. Poängen är inte att mäta och jämföra utan att skapa gemensam förståelse och riktning. Läs beskrivningen.

- ***Shift*** handlar om att börja testa i liten skala: att genomföra de initiativ som See-fasen identifierat, snabbt och iterativt, istället för att vänta på den stora och fullständigt genomtänkta treårsplanen. Logiken är hämtad från fail-fast-tänkandet. De enda stora beslut som krävs är att bli lärande som organisation och att tillåta att enskilda satsningar misslyckas. Det är en fundamental skillnad mot den linjära planeringslogik som fortfarande dominerar i sektorn, där Christensens Innovatörens dilemma verkar fullt ut: man ser indicier på kommande behov och skiften men fortsätter ändå sin spårbundna väg eftersom man inte vågar agera på otillräcklig information. Läs beskrivningen.

Det som The Learning Curve Approach erbjuder är inte säkerhet utan agency: förmåga och vilja hos medarbetarna att faktiskt förflytta organisationen. Den som genomfört ett sådant program har inte löst framtiden, men har insett att man redan har börjat röra sig, att man kan fatta beslut under osäkerhet med ett visst mått av självförtroende och att man kan anpassa sig snabbt när omvärlden förändras. MatchUp bekräftar ramverket och har bidragit konkret till dess andra fas genom självskattningsverktyget.



Deltagare under MatchUp i Malmö 18 mars 2026. Foto: Michael Strömgren.

Kommunikation och spridning: Löpande LinkedIn-inlägg, nyhetsbrev och direktkontakt under projektperioden enligt kommunikationsplan.

Guide för aktörer som vill arrangera liknande forum: En praktisk vägledning i nio kapitel, skriven av och för praktiker. Den bygger på erfarenheterna från de tre eventen och är ärlig om vad som fungerade och vad som inte fungerade. Vägledningen är utformad för att vara direkt användbar utan att man behöver ha läst slutrapporten, och riktar sig i första hand till branschorganisationer, Impact Innovation-program och offentliga aktörer som vill integrera matchmaking i sina befintliga format. Sådana dokument är ovanliga i programrapporteringslitteraturen.

Joakim Forsemalm och Dan Engström under MatchUp i Göteborg den 21 maj 2026. Foto: Foto: Wilma Johansson, cmb.

5 Måluppfyllelse

Tabellen nedan återspeglar projektets bedömning av de sju effektmålen i programlogiken, hämtad från den ursprungliga projektbeskrivningen. En övergripande slutsats är att projektet har skapat förutsättningar och synliggjort möjligheter, men att konkreta genomslag ännu inte kan påvisas. Den slutsatsen gäller i varierande grad för samtliga sju mål.

Projektets koppling till effektlogiken och bedömning av måluppfyllelse Tabell 2

Effektmål	Koppling till projektet	Fråga för egen utvärdering av projektet	Projektets bedömning
Ökad produktivitet och effektivitet	Bättre matchning av innovationer och behov effektiviserar sektorns innovationsarbete och minskar tiden från pilot till implementering.	I vilken utsträckning har projektet minskat tiden från pilot till implementering?	Kan inte bekräftas ännu. Möten har skapats som inte annars hade uppstått, men konkreta implementeringseffekter kräver längre tidshorisont än vad projektet kan följa. Paradoxalt nog måste man vänta med att utvärdera för att kunna se effekterna, men om man väntar får man inga svar.

Effektmål	Koppling till projektet	Fråga för egen utvärdering av projektet	Projektets bedömning
Förbättrade informationsflöden och interoperabilitet	Projektet skapar systematik för att föra samman kunskap om innovationsprojekt och behov.	Har projektet förbättrat informationshanteringen och gjort kunskap om innovationer mer tillgänglig?	Delvis uppfyllt. Självskattningsverktyget och Learning Curve Approach är publicerade. Eventen ökade insikten om att innovationer kan skapas på andra sätt än man är van vid. Kommunikationsarbetet har nått sektorns aktörer via LinkedIn, nyhetsbrev och direktkontakt.
Ökad hållbarhet och minskad klimatpåverkan	Projektet påskyndar implementeringen av hållbara innovationer och bidrar till minskad klimatpåverkan.	Har projektet konkret bidragit till implementeringen av hållbara innovationer?	Indirekt bidrag. Mjuka parametrar som cirkularitet, klimatrisker och social hållbarhet tog mer plats i rummet än vad som är vanligt i branschsammanhang. Direkta klimateffekter kan inte påvisas i detta skede.
Stärkt innovationsförmåga och ökad implementering	Projektet adresserar det systemfel som hindrar innovationsresultat från att skalas upp och implementeras.	I vilken grad har projektet ökat sektorns kapacitet att implementera?	Grundantagandet höll inte: Smart Built-projektledare sökte inte upp behovsägare när tillfälle gavs. De behovsägare som deltog uttryckte att de träffat någon de annars inte mött och ville följa upp. En konkret lärdom har uppstått om vad som krävs för att nå projektledarna.
Nya affärsmodeller och värdekedjor	Projektet skapar en långsiktig modell för innovationsmatchning som kan leda till nya affärsmodeller.	Har projektet bidragit till nya affärsmodeller och mer effektiva värdekedjor?	Inga konkreta tecken på nya affärsmodeller. En fristående affärsmässigt hållbar plattform bedöms inte som realistisk. Däremot har en ny öppenhet för oväntade sätt att lösa utmaningar synliggjorts hos deltagarna.
Attraktiv och inkluderande samhällsbyggnad	Projektet breddar deltagandet i innovationsprocesser och säkerställer mångfald.	Har projektet resulterat i ökad mångfald och inkludering?	God mångfald uppnåddes i alla tre event: skiftande bakgrunder, kompetenser, sektortillhörighet och personligheter. Flerspråkighet var inget hinder. Små och stora aktörer fick lika stort utrymme.
Stärkt konkurrenskraft för SME	Projektet kopplar samman SME med rätt behovsägare och innovationsnätverk.	Har projektet skapat konkreta affärsmöjligheter för SME?	Majoriteten av innovatörerna var SME. De fick lika stort utrymme som stora aktörer och upplevdes ha lättare att komma till tals. MatchUp-formatet kändes skapat för dem. Konkreta affärseffekter kan ännu inte påvisas.

MatchUp i Stockholm den 13 november 2026. Foto: Terese Lilliehorn.

6 Lärdomar och slutsatser

MatchUp är inte det första försöket att lösa implementeringsproblemet i en projektbaserad, fragmenterad sektor. Forskningen om innovationsmäklare och öppen innovation ger ett användbart teoretiskt ankare för de erfarenheter projektet gjort.

Huizingh (2011) visar i en bred genomgång av öppen innovationsforskning att organisationer konsekvent tar emot mer kunskap utifrån (inbound) än de delar med sig av inifrån (outbound). Asymmetrin gäller även när det finns uttalat intresse av att nå ut, och den förklarar en av projektets grundläggande utmaningar: Smart Built-projektledare uttryckte ett behov av att nå behovsägare, men när tillfälle gavs agerade de inte på det. Uttryckt behov och faktiskt beteende är inte samma sak. Porto Gómez et al. (2016) bekräftar detta från ett annat håll i sin studie av innovationsintermediärer i Baskien: det som avgör om en intermediär lyckas är inte formella inbjudningar utan informella relationer, förtroende och personlig trovärdighet hos avsändaren, vad de kallar trust builders. MatchUp-eventen fungerade bäst när de bars upp av just sådana relationer. Sergeeva och Liu (2020) tillför ett tredje perspektiv hämtat från byggsektorns specifika villkor: en innovationsmäklares roll måste vara dynamisk och anpassas allteftersom diffusionsprocessen rör sig framåt. Det stämmer med hur MatchUp tvingades revidera sin metod från konkret förhandsmatchning i Stockholm till öppna tematiska bord i Malmö och Göteborg. Slutligen visar Kraatz och Hampson (2013) i sin analys av det australiensiska Cooperative Research Centre for Construction Innovation att en nationell innovationsmäklare kan bidra till branschens absorptionsförmåga, men att det kräver ett institutionellt ramverk, ett befintligt relationsnätverk att bygga på och lång tidshorisont. Det stöder slutsatsen att MatchUp som fristående projekt inte kan åstadkomma vad som kräver strukturell förankring.

Med detta som bakgrund pekar erfarenheterna från projektets tre event i följande riktningar.

Grundantaganden måste hålla

MatchUp byggde på att Smart Built-projektledare som själva ska implementera projektresultaten bad om hjälp att nå kunder och behovsägare. När projektet erbjöd forum för just det anmälde de sig sällan. Det är en viktig insikt om skillnaden mellan uttryckt behov och faktiskt beteende, en asymmetri som Huizingh (2011) identifierar som ett strukturellt mönster i öppen innovation snarare än ett undantag. Det krävs mer än inbjudningar för att nå projektledare: direkt personlig kontakt och trovärdiga avsändare.

Rekrytering kräver personlig kontakt och förtroende

Det som drev anmälningar var i alla tre eventen personliga nätverk och direktkontakt snarare än nyhetsbrev och LinkedIn. Porto Gómez et al. (2016) beskriver hur intermediärers effektivitet under öppen innovation är djupare beroende av tillit, sociala relationer och informella band än under mer slutna innovationsprocesser. Samarbetet med CMB i Göteborg gav god synlighet via deras kalendarium men också högre avhoppsfrekvens: att stå i en organisations kalendarium ger anmälningar, men inte nödvändigtvis lojaliteten hos någon som aktivt sökt sig dit.

Open Space-formen skapade goda förutsättningar för oväntade möten

När deltagarna väl var på plats var energin god och samtalen snabbt konkreta. Projektets erfarenhet är att det öppna formatet bejakade olikheterna i rummet på ett sätt vi sällan ser i mer strukturerade branschsammanhang. Den medmänskliga faktorn fick ta plats; deltagarna lyssnade på varandra istället för att bara vänta på att få säga sin egen replik. Om detta är en inneboende egenskap hos Open Space-formen specifikt, eller ett resultat av deltagarsammansättning och teman, kan vi inte avgöra utifrån tre event. Det är en hypotes värd att pröva vidare: att öppna, lågstrukturerade mötesformat kan vara särskilt gynnsamma för de typer av transformativa möten som byggsektorn behöver.

Metoden måste vara dynamisk

Sergeeva och Liu (2020) argumenterar för att innovationsmäklarens roll inte är statisk utan behöver anpassas allteftersom arbetet fortlöper. Det stämmer med MatchUps erfarenhet: matchningslogiken reviderades mellan varje event, trösklar identifierades och togs bort och samarbetspartnerna byttes ut för att öka trovärdigheten lokalt. Denna anpassningsförmåga var inte ett tecken på att planen var fel; den var en förutsättning för att nå resultat.

Matchmaking är inte skalbart som fristående verksamhet

En affärsmässigt hållbar fristående matchmaking-plattform bedöms inte som realistisk. Kraatz och Hampson (2013) visar att det australiensiska CRC CI byggde sin effekt på ett decennium av relationer, gemensam finansiering och institutionell legitimitet, en annan skala och annan tidshorisont än vad ett artonmånaders-projekt kan åstadkomma. Personliga nätverk är inte outtömliga, och en organisation som CMB kan inte göra hur många nätverksträffar som helst utan att det upplevs som tjatigt. För att matchmaking ska fungera långsiktigt behöver det integreras i befintliga aktörers ordinarie verksamhet.

Denna slutsats stärks av erfarenheterna från Innovationshubben SKILLS, ett annat strategiskt projekt inom Smart Built Environment med snarlik ambition: att skapa en strukturerad plattform för öppen innovation i byggsektorn, driven av behovsägarnas egna utmaningar (Löwstedt et al. 2024). SKILLS avslutades i förtid när behovsägare hoppade av, delvis på grund av vikande konjunktur men också för att det explorativa arbetssättet var svårt att förankra i deltagarnas dagliga verksamhet. Projektledarens slutsats var att en framgångsrik hubb kräver långsiktiga investeringar, stark integration i kärnverksamheten och en trygg strukturerad miljö, och att en liten satsning utan dessa grundläggande faktorer får svårt att skapa långsiktig påverkan. Det är en slutsats som ligger mycket nära MatchUps. Det är också värt att notera vad SKILLS faktiskt levererade trots det formella misslyckandet: behovsägarna identifierade i efterhand en lång rad interna effekter, från nya interna beslut om innovationsarbete till ökad förståelse för egna brister kopplat till digitalisering. Värde skapades, men det var svårt att mäta och tog tid att visa sig. Det är samma mönster vi ser i MatchUp.

Förberedelsekrav skapar trösklar, en erfarenhet som behöver bekräftas

I Stockholm testades ett mer strukturerat upplägg med förmöte och behovsformulering före eventet. Erfarenheten var att detta skapade en tröskel som minskade deltagandet. Det enklare formatet, anmälan med kort motivering, fungerade bättre rekryteringsmässigt. Slutsatsen att onboarding bör integreras i rekryteringsprocessen snarare än läggas till som ett separat steg bygger dock på ett begränsat underlag: vi har testat ett upplägg i en stad vid ett tillfälle, och det finns rimliga alternativa förklaringar till varför Stockholms-eventet hade den tröskel det hade. Det är en iakttagelse att ta med sig, inte ett bevisat samband.

Eventen i MatchUp arrangerades i samarbete med våra kollegor i IQ Samhällsbyggnad, Fojab och cmb. Foto: Michael Strömgren.

Var går gränsen för programmets ansvar?

En djupare fråga som projektet synliggjort: MatchUp kan skapa rummet för möten, men som program kan man inte bygga drivkrafterna för innovation och implementering. Det är en marknadsfråga. Vid hög TRL kan man inte heller ge subventioner med skattemedel. Det sätter gränser för vad statligt finansierat matchmaking kan och bör göra, gränser som forskningen om innovationsmäklare ännu inte fullt ut har utforskat.

Det finns också en intern organisationsfråga som staten inte kan svara på: belönar organisationerna faktiskt det beteende som krävs för att mellanrummet ska befolkas? Den medarbetare som kliver utanför sin arbetsbeskrivning för att bygga broar, som ställer de naiva frågorna, som avsätter tid för möten utan tydlig kortsiktig avkastning, den personen är sällan den som mäts högt i kvartalsuppföljningen. Incitamentsstrukturerna och de linjära nyckeltalen är en del av implementeringsproblemet som ingen utlysning kan lösa.

Dan Engström inleder MatchUp i Malmö 18 mars 2026. Foto: Terese Lilliehorn

7 Lärdomarna i ett större sammanhang

MatchUp genomfördes mitt i en period när innovationsprogram av Smart Builts typ rör sig från kunskapsproduktion mot implementeringsstöd. Det är en förflyttning som ställer andra krav på arbetssätt. Att producera kunskap och att se till att den används är fundamentalt olika uppgifter; de kräver olika logiker, olika relationer och olika tidshorisonter.

Lärdomarna från MatchUp pekar mot något som är bredare än matchmaking som metod: att implementering förutsätter att man når rätt person, med rätt budskap, vid rätt tidpunkt, via en avsändare de litar på. Det är svårt att industrialisera. Varje behovsägare har sin egen agenda, sin egen organisation och sin egen tidplan. Det som fungerade i Trelleborgs kommun fungerade inte nödvändigtvis hos Uppsalahem, och det som lockade en fastighetsförvaltare lockade inte en kommunal planhandläggare.

Det innebär att en avslutande fas i ett innovationsprogram, om den ska bidra till verklig implementering, behöver arbeta med paketerade och behovsanpassade budskap snarare än breda utskick, med identifierade beslutsfattare snarare än generella målgrupper och med ambassadörer som har personlig trovärdighet hos mottagarna. Det är resurskrävande och svårt att skala, men det är vad som fungerar.

MatchUps erfarenheter av vad som drev anmälningar, vad som skapade energi i rummet och vad som inte ledde till uppföljning är ett konkret bidrag till den kunskapen.

Men lärdomarna pekar också på en större fråga. I ett innovationssystem där akademin drar mot excellensmetriker och innovationsprogrammen drar mot effekter, och där bron däremellan blir alltmer ensam och alltmer nödvändig, riskerar det mellanrum där de viktigaste översättningarna sker att optimeras bort. MatchUp är ett litet experiment i just det mellanrummet: inte forskning och inte implementering, utan något mitt emellan. Erfarenheten av att arbeta i det mellanrummet är att det är nödvändigt, produktivt och svårfinansierat på samma gång. Det behövs fler sådana experiment, inte färre. (Läs en längre reflektion kring dessa systemfrågor.)

Brådskan i – och vikten av – det arbetet ökar. Löwstedt och Sundquist (2022) kartlade i sin studie av digitaliseringsdrivna värden och affärsmodeller i samhällsbyggnadssektorn, baserad på perspektiv från 46 företag och organisationer, hur värdeskapandet i sektorn håller på att flytta sig: från de sekventiella flödena där material förädlas till byggobjekt, till de dynamiska flödena där data förädlas till tjänster och affärer. Studien pekar särskilt på att relationsbyggande kommer ha avgörande betydelse för de befintliga ”Samhällsbyggarna” om de ska kunna hänga med i den omställning som redan pågår, och att konkurrensen från aktörer med ny affärslogik (Game Changers som utmanar sektorns strukturella och kulturella hinder från utsidan) kommer att intensifieras. Det är ett argument för MatchUp-logiken: att skapa arenor där relationer och konstellationer kan byggas är inte bara trevligt utan strategiskt nödvändigt.

Här finns dock en ärlig spänning värd att namnge. MatchUp-formatet samlade i hög utsträckning entusiaster – förändringsfickor, i Jacobsson och Linderoths terminologi – snarare än beslutsfattare. Forskningen är tydlig med att dessa roller spelar en central roll i digital förändring, men att de kräver organisatoriskt stöd och mandat för att inte stanna på individnivå. Det innebär att MatchUp-möten kan väcka intresse och skapa kontakter utan att för den skull leda till beslut och implementering, om inte de rätta personerna också är i rummet. Det är ingen kritik mot formatet – entusiasterna är rätt målgrupp för ett matchningsforum – men det är ett skäl att nästa generation av liknande insatser medvetet designar för att också nå de med mandat, inte bara de med driv.

Kanske är det vid Statsvetenskapliga institutionen vid Lunds universitet vi hittar embryot till lösning, i Mats Freds forskning om varför externt finansierade och projektbaserade innovationer sällan slår igenom i ordinarie verksamhet i offentlig sektor. Projektledningslitteraturen beskriver hur man ska utvärdera projekt på budget, tid och omfattning, men det innebär att man utvärderar ett organisatoriskt undantag, vilket inte är direkt länkat till uppskalning i ordinäre verksamhet. Fred konstaterar att problemet är att den mottagande organisationen saknar förutsättningar att ta emot. Det handlar om förmåga, mandat och vilja, som är tre komponenter som alla måste finnas för att något ska hända. Freds slutsats är att fokus måste flyttas från implementering av resultat till absorptionsförmåga hos mottagaren (Fred, 2025). Det är en ett perspektiv som är mycket lovande att testa.

8 Rekommendationer

Den viktigaste slutsatsen från MatchUp är att matchmaking fungerar när det bärs av befintliga relationer och institutionell trovärdighet, inte när det drivs som ett fristående program. Det är utgångspunkten för samtliga rekommendationer nedan.

1. Integrera matchmaking i etablerade aktörers format

Branschorganisationer som Chalmers cmb, Sweden Green Building Council och BIM Alliance, och Impact Innovation-program som ShiftSweden, har något som MatchUp saknade i sin ursprungliga design: en etablerad relation med sina deltagare, ett återkommande mötesformat och en institutionell trovärdighet som gör att anmälningar faktiskt hålls. Dessa aktörer har också tematisk relevans för Smart Builts projektportfölj, vilket gör matchningen naturlig snarare än konstruerad. Rekommendationen är att erbjuda dem MatchUp-guiden och konkret stöd att integrera matchmaking i sina befintliga forum, snarare än att fortsätta driva fristående event. Det är ett annat arbete men ett mer realistiskt sådant.

Erfarenheten från SKILLS pekar i samma riktning: utan förankring i deltagarnas kärnverksamhet och utan en institutionell struktur som bär arbetet när konjunkturen viker, är innovationssatsningar av den här typen sårbara. Skalbarheten i matchmaking uppnås inte genom att göra fler MatchUp-event, utan genom att metodiken och verktygen vandrar in i organisationer som redan har den struktur och de relationer som krävs för att hålla arbetet vid liv över tid.

2. Använd självskattningsverktyget aktivt

Verktyget för mottagningsförmåga kan användas av både behovsägare och innovatörer. Det bör marknadsföras aktivt, i synnerhet till aktörer som överväger att delta i innovationssamarbeten.

3. Ta med lärdomarna in i Smart Built Boost

Smart Built Boost, det strategiska projekt som nu utvecklas av Engströms Mickla för att arbeta med kluster av Smart Builts 350 projektresultat och identifiera katalysatorer för implementering, är en naturlig nästa scen för lärdomarna från MatchUp. Där är strukturen en annan: istället för öppna forum är det fråga om ett analytiskt arbete kring vilka resultat som har sina bästa förutsättningar för implementering nu.

4. Kommunicera matchmaking tydligt

Begreppet matchmaking är känt och lockar; det signalerar vad man kan förvänta sig. Det bör användas konsekvent i kommunikation. Undvik att lägga till för många parallella syften i ett och samma event.

Projekten i Smart Built Environment är indelade i fyra temaområden: Informationsinfrastruktur, Kunskap och kompetens, Innovationer och nya tillämpningar samt Värdekedjor och affärsutveckling.

9 Bidrag till samhällsbyggandets omställning

MatchUp uppnådde inte alla sina formella mål. Ingen fristående matchmaking-plattform etablerades, och effekterna av de möten som skapades kan inte mätas med precision. Ändå är det projektledarens bedömning att projektet lämnar fyra substantiella bidrag till sektorns omställningsarbete.

1. En diagnos av implementeringsproblemet med teoretisk förankring

Rapporten formulerar, med stöd i forskning om öppen innovation och innovationsmäklare, varför implementering av innovationer fastnar i byggsektorn och varför statligt finansierad matchmaking möter en strukturell gräns. Det är inte ett nytt påstående, men det är sällan formulerat så konkret och med så direkt förankring i empiriska erfarenheter från sektorn. MatchUp och Innovationshubben SKILLS utgör tillsammans ett empiriskt underlag för en slutsats som bör påverka hur nästa generation av insatser designas: fristående innovationsplattformar utan institutionell förankring och lång tidshorisont är sårbara, men det är inte ett argument mot matchmaking utan ett argument för var och hur det bör bedrivas.

2. Självskattningsverktyget för mottagningsförmåga

Verktyget är publicerat, fritt tillgängligt och användbart oberoende av MatchUp som projekt. Det fyller en lucka: det finns få enkla, praktiskt orienterade instrument för organisationer i byggsektorn att bedöma sin egen förmåga att ta emot och integrera innovationer. Verktyget ingår nu som andra fas i The Learning Curve Approach och kan användas av behovsägare som vill förstå sin readiness, av innovatörer som vill förstå sina kunders förutsättningar och av program som vill designa insatser utifrån var i förmågetrappan deltagarna befinner sig.

3. En praktisk vägledning för matchmaking-forum

Vägledningen som åtföljer denna rapport är skriven av och för praktiker. Den är ärlig om vad som fungerade och vad som inte fungerade, och bygger på tre genomförda event med ett femtiotal organisationer. Sådana dokument är ovanliga i programrapporteringslitteraturen. Den riktar sig i första hand till branschorganisationer, Impact Innovation-program och offentliga aktörer som vill arrangera liknande forum, och är utformad för att vara direkt användbar utan att man behöver ha läst slutrapporten.

4. Rekommendationer förankrade i programmets exit och sektorns strukturer

Rekommendationerna i kapitel 7 är inte skrivna i ett vakuum. De bygger på samtal med IQ Samhällsbyggnads personal verksamma i Smart Built Environment om programmets exitstrategi, och på insikter från arbete som bedömningsexpert i Impact Innovation-program inklusive ShiftSweden. Det innebär att rekommendationerna inte bara är logiska slutsatser från projektets egna erfarenheter, utan är förankrade i en förståelse för vilka strukturer som faktiskt finns att luta sig mot i sektorn och vad dessa strukturer kan och vill bära. Ambitionen är att bidra till en mer sammanhållen bild av hur Smart Builts resultat kan leva vidare via de aktörer och program som tar vid när programmet avslutas.

Den övergripande insikt som dessa rekommendationer vilar på är att innovation i grunden är en psykologisk och organisatorisk utmaning, inte en teknisk. Tekniken finns ofta redan. Det är i mellanrummet, där forskning ska bli handling, där förtroende måste byggas innan risker kan tas och där brobyggarna arbetar utan tydliga nyckeltal, som striden om den hållbara omställningen vinns eller förloras. Det är i det mellanrummet MatchUp har arbetat, och det är dit rekommendationerna pekar.

Sammantaget är dessa fyra bidrag inte spektakulära. De är inte en löst implementeringskris eller en ny nationell plattform. Men de är ärliga, välgrundade och användbara. Och de är tillgängliga för den som vill bygga vidare.

10 Referenser

Christensen, C. (2016). The Innovator's Dilemma. Harvard Business Review Press.

Huizingh, E.K.R.E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. Technovation, 31, 2–9.

Kafuluma, K. (2026). Beyond Pilots: Digital-Enabled Transformation in Large Construction Contractors (Vol. 2037). Linköping University Electronic Press. Licentiate thesis.

Kraatz, J.A. & Hampson, K.D. (2013). Brokering innovation to better leverage R&D investment. Building Research & Information, 41(2), 187–197.

Löwstedt, M., Engström, D., Samuelsson, O. & Engström, S. (2024). Innovationshubben SKILLS: Systemdemonstration av hållbar omställning i ekosystem genom digitalisering och affärsutveckling. Rapport S-2022-00092. Smart Built Environment.

Fred, M. (2025): Utvärdering med goda exempel. I Norén Bretzer, Y., & Lindgren, L. (red): Utvärdering i en osäker tid-komplexitet, problem och utveckling. Studentlitteratur.

Porto Gómez, I., Otegi Olaso, J.R. & Zabala-Iturriagagoitia, J.M. (2016). Trust builders as open innovation intermediaries. Innovation: Management, Policy & Practice, 18(2), 145–163.

Sergeeva, N. & Liu, N. (2020). Social construction of innovation and the role of innovation brokers in the construction sector. Construction Innovation, 20(2), 247–259.

Jacobsson, M. & Linderoth, H.C.J. (2018). Hungriga vargflockar jagar bäst: Hinder och drivkrafter för en digitaliseringsdriven branschutveckling. Rapport U2-2016-03. Smart Built Environment.

Jacobsson, M. & Linderoth, H.C.J. (2026). Vem är det som kör? Digital ambidexteritet i projektbaserad verksamhet. Smart Built Environment.

Löwstedt, M. & Sundquist, V. (2022). Digitaliseringsdrivna värden och affärsmodeller i samhällsbyggnadssektorns ekosystem: En detaljerad framtidsspaning. Rapport S-2021-1. Smart Built Environment.

11 Bilagor

Båda bilagor tillgängliga på https://smartbuilt.se/projekt/innovationer-och-nya-tillampningar/matchup/

- MatchUp. En praktisk vägledning om att skapa mötesplatser som accelererar innovation.
- Möteskort från MatchUp-tillfällena 2026

SMART BUILT ENVIRONMENT

Med stöd från

VINNOVA Sveriges innovationsmyndighet

Energimyndigheten

FORMAS

Strategiska innovations-program

Smart Built Environment c/o IQ Samhällsbyggnad | Drottninggatan 33 | 111 51 STOCKHOLM | info@smartbuilt.se | 070-645 16 40 | www.smartbuilt.se