

Byggherreliftet

ETT STRATEGISKT PROJEKT FÖR ATT
ÖKA BYGGHERRARS DIGITALA MOGNAD



Byggherrelyftet

Ett strategiskt projekt för att öka byggherrars digitala mognad

Staffan Bolminger, Friends of Gothenburg Innovation AB

Saskia Tegnell, Friends of Gothenburg Innovation AB

Martine Roshauw, Friends of Gothenburg Innovation AB

Karin Färnevik, APAE Konsult AB

Mattias Dahl, Where is my Pony

**BYGGHERRE
LYFTET**

Med stöd från

VINNOVA
Sveriges innovationsmyndighet

 **Energi**myndigheten

FORMAS

Strategiska
innovations-
program

Förord

Smart Built Environment är ett strategiskt innovationsprogram för hur samhällsbyggnadssektorn 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 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.

Programmets mål är att till 2030 uppnå:

- 40 % minskad miljöpåverkan i ett livscykelperspektiv för nybyggnad och renovering
- 33 % minskning av total tid från planering till färdigställande för nybyggnad och renovering
- 33 % minskning av de totala byggkostnaderna
- flera nya värdekedjor och affärsmodeller baserade 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.

Byggherrelyftet är ett av projekten som har genomförts i programmet. Det har letts av Staffan Bolminger och Saskia Tegnell på [Friends of Gothenburg Innovation](#) (FOG) och har genomförts i samverkan med Martine Roshauw, FOG, Karin Färnevik, [APAE Konsult](#), Mattias Dahl, [Where is my Pony](#) och partners hos föreningen Byggherrarna, Sveriges Allmännyttan samt en grupp byggherreorganisationer.

Projektet Byggherrelyftet ingår i fokusområdet Kunskap och Kompetens, genomfördes som ett av Smart Built Environments strategiska projekt och syftar till att öka kunskapen, mognaden och förmågan hos byggherrar att nyttja digitalisering.

Göteborg, maj 2023.

Sammanfattning

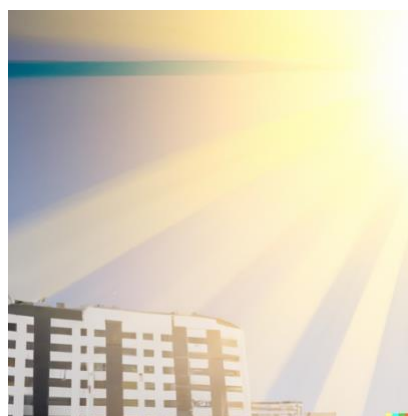
Byggherrar har en nyckelroll i samhällsbyggnadsbranschens digitala transformation genom sin roll som finansiär, kravställare, utförare och uppförare av byggnader och anläggningar. Byggherrelyftet startades utifrån bakgrunden att byggherrar behöver få djupare förståelse för digitaliseringens användningsområden och öka sin förmåga att nyttja digitaliseringens möjligheter.

Syftet med Byggherrelyftet har varit att öka kunskapen, mognaden och förmågan hos byggherrar att nyttja digitalisering. Det vill säga använda sig av samt beställa produkter och tjänster i en ständigt förändrande digital värld. Byggherrelyftets mål har varit att undersöka om en replikerbar process kan utformas där många olika deltagande byggherreorganisationer ökar sin digitala mognad. Detta genom att de 1) får ökad medvetenhet om de möjligheter och värden som digitalisering innebär och 2) får ökad förmåga att nyttja dessa möjligheter och värden.

Projektet har genomförts tillsammans med byggherreorganisationer, experter inom digitalisering och samhällsbyggnadssektorn samt branschorganisationer. Arbetet med att forma processen har utgått ifrån lyhörddhet där inspel och insikter har påverkat projektets form, innehåll och fokus.

Resultatet visar att det behövs ett stöd med olika delar som kan anpassas efter enskilda organisationers behov snarare än en replikerbar process i form av ett utbildningserbjudande eller liknande. Det webbaserade verktyget "Digitaliseringsradar för byggherrar" som tagits fram inom projektet, utgör en bra grund för ett sådant stöd då det ger byggherrar möjlighet att kartlägga sitt nuläge, sina styrkor och svagheter och därmed får hjälp i att prioritera (se byggherrelyftet.se). Detta stöd behöver byggas vidare med inspel från projektets andra resultat; omvärldsanalys, kunskapsdelning mellan byggherrar i form av webinarier och studiebesök, stöd i att gå från nuläge till önskat läge genom exempelvis workshoppaket, samt coachningsstöd.

Byggherrelyftets resultat kommer tas vidare av en bredd av branschföreningar i samhällsbyggnadssektorn. De kommer förvalta och vidareutveckla det framtagna verktyget för att kartlägga digital mognad, "Digitaliseringsradar för byggherrar", samt bygga ut det stöd som behövs för byggherreorganisationer att komma vidare med sitt digitaliseringsarbete.



Figur 1. "Byggnader i framtiden i solskenet".
AI-genererad bild. (DALL-E, 2023)

Summary

Building developers have a key role in the digital transformation of the construction sector as they finance, list demands and implement buildings and facilities projects. The project "Byggherrellyftet" was started based on the background that building developers need to have a deeper understanding of this and increase their ability to leverage the opportunities of digitalisation.

The goal of the initiative has been to investigate if and how a replicable process can be developed where participating building developer organisations 1) gain increased awareness of the opportunities and values that digitalisation entails, and 2) gain increased ability to leverage these opportunities and values. To achieve this goal, the project has worked together with building developer organisations, experts on digitalisation in the built environment as well as industry associations. The process has been based on responsiveness, and input and insights have influenced the project's form, content, and focus.

The result shows that instead of developing a replicable process, such as an educational offering or similar, a support system with various components is a favourable format for building developers. The basic support developed within the project, with the web-based tool "Digitalization Radar for Building Developers," provides a good foundation for this support (see byggherrellyftet.se). This tool allows building developers to understand their current situation, strengths, and weaknesses, and thus helps them prioritise. This can be further built upon in combination with the project's other results: trend and intelligence analysis, knowledge sharing between building developers through i.e. webinars and study visits, support in prioritising challenges and making strategic choices through i.e. workshop packages, and coaching support.

The results of the project have been taken over by a group of industry associations. They will take care of and further develop the tool "Digitalization Radar for Building Developers" and continue to develop support needed for organisations to move forward.

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	7
1.1	BAKGRUND	7
1.2	SYFTE OCH MÅL	8
1.3	FOKUS OCH ERFARENHETER VI BYGGER VIDARE PÅ	8
2	GENOMFÖRANDE	9
2.1	PROJEKTETS ARBETSPAKET	9
2.2	ORGANISATION	10
2.3	KOMMUNIKATION	10
3	RESULTAT	11
3.1	INNEHÅLL, FORMAT OCH FOKUS STYRT AV INSIKTER	11
3.1.1	METODIK FÖR OMVÄRLDSANALYS	12
3.1.2	VERKTYG FÖR ATT KARTLÄGGA DIGITAL MOGNAD	13
3.1.3	METODER FÖR KUNSKAPSDDELNING MELLAN BYGGHERRAR	15
3.1.4	STÖD I ATT GÅ FRÅN NULÄGE TILL ÖNSKAT LÄGE	16
3.1.5	COACHNINGSTÖD FÖR VÄGEN MOT DIGITALISERING	16
3.2	RESULTAT HOS PROJEKTETS DELTAGANDE BYGGHERREORGANISATIONER	17
4	FÖRANKRING AV RESULTAT: EFFEKTER AV PROJEKTET	18
5	DISKUSSION OCH SLUTSATSER	18
6	NÄSTA STEG	21
7	REFERENSER	22

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

En byggherre är den aktör som finansierar, utvecklar och uppför byggnader och anläggningar och därmed bidrar till att skapa långsiktiga värden för samhällsutvecklingen. Byggherren har en central roll som ledare för samhällsbyggnadsprocessen, från idé till färdigställande. Rollen innebär att driva på ett framtida innovativt, hållbart och resurseffektivt samhällsbyggande. Då byggherren agerar som beställare och skapar incitament för många andra aktörer att investera i utveckling, ställer det även krav på byggherren att vara en kompetent kravställare (Winch & Cha, 2020).



Figur 2. "Byggnad i Svensk stad", AI-genererad bild (DALL-E, 2023)

Byggherren är en nyckelspelare för att öka digitaliseringen genom sin centrala roll i samhällsbyggnadsprocessen och i sin roll som kravställare. Genom kravställande kan byggherren sätta förutsättningar för ett slutet digitalt informationsflöde från tidiga skeden till färdigställande av projekt och överlämning till förvaltning. Byggherren behöver samtidigt arbeta med digitalisering av den egna verksamheten för att vara konkurrenskraftig i dagens digitala värld (Jansson & Andervin, 2020). Det kan bli kostsamt att inte uppmärksamma och ta vara på de värden som digitalisering innebär, till exempel genom förlorade affärer eller samarbetspartners såväl som drivna medarbetare. Att lyckas hänga med i den ständigt ökande digitaliseringen ställer höga krav på ledarskap och förmåga att bedriva ett långsiktigt förändringsarbete. (Fan, Lee, Chong, & Skibniewski, 2018; Hetemi, Ordieres-Mere, & Nuur, 2020)

Det behöver skapas en större medvetenhet om byggherrens roll som drivande beställare av innovation och utveckling. Samtidigt behöver byggherreorganisationer sätta fokus på den egna organisationens förändringsarbete för en digital framtid inom samhällsbyggnadsområdet (Ryd & Fristedt, 2019). Byggherrar behöver skapa sig en djupare förståelse för hur den pågående digitaliseringen påverkar samhällsbyggnadssektorn och hur digitaliseringens möjligheter och värden kan nyttjas. Detta är bakgrunden till att Byggherrelyftet som strategiskt projekt startades.

1.2 Syfte och mål

Syftet med Byggherrelyftet har varit att öka kunskapen, mognaden och förmågan hos byggherrar att nyttja digitalisering. Det vill säga använda sig av samt beställa produkter och tjänster i en ständigt förändrande digital värld. Detta för att i förlängningen öka drivkraften och takten att använda digitala tjänster och hjälpmedel inom samhällsbyggnadssektorn i stort.

Byggherrelyftets mål har varit att undersöka om en replikerbar process kan utformas där deltagande byggherreorganisationer ökar sin digitala mognad. Detta genom att de 1) får ökad medvetenhet om de möjligheter och värden som digitalisering innebär och 2) får ökad förmåga att nyttja dessa möjligheter och värden.

Intentionen med projektet när det skapades var att resultatet skulle drivas och förvaltas vidare av föreningen Byggherrarna. En viktig del av projektet har varit att skapa förutsättningar för dem att kunna göra detta.

1.3 Fokus och erfarenheter vi bygger vidare på

Det initiala fokuset för projektet har varit på byggherrar inom husbyggnation eftersom det är många aktörer och intressenter inom denna kategori av organisationer som har stor nytta av digitalisering. Vidare har Byggherrelyftet tagit fokus på att hitta förutsättningarna som krävs för att en organisation ska kunna följa med i digitaliseringens omvälvande förändringar. Fokus ligger därför mer på innovation och förändringsledning för digital transformation och mindre på teknik, digitala informationsflöden och IT-infrastruktur. Projektteamet har varit uppbyggt för att möta detta fokus och har en stark bakgrund i innovationsledning, förändringsledning och livslångt lärande. Erfarenheter som Byggherrelyftet bygger vidare på är bland annat sammanfattade i Byggherredriven Innovation (Bolminger, Kadefors, Kohn Rådberg, & Svantesson, 2022) och Från Kunskap till Nytt (Färnevik, 2022). Genom partnerskapet med Sveriges Allmännyttas [Digitaliseringsinitiativ](#), ett initiativ som har expertis kring digitaliseringsfrågor tillförts samt erfarenheter av utveckling av medlemsstöd.

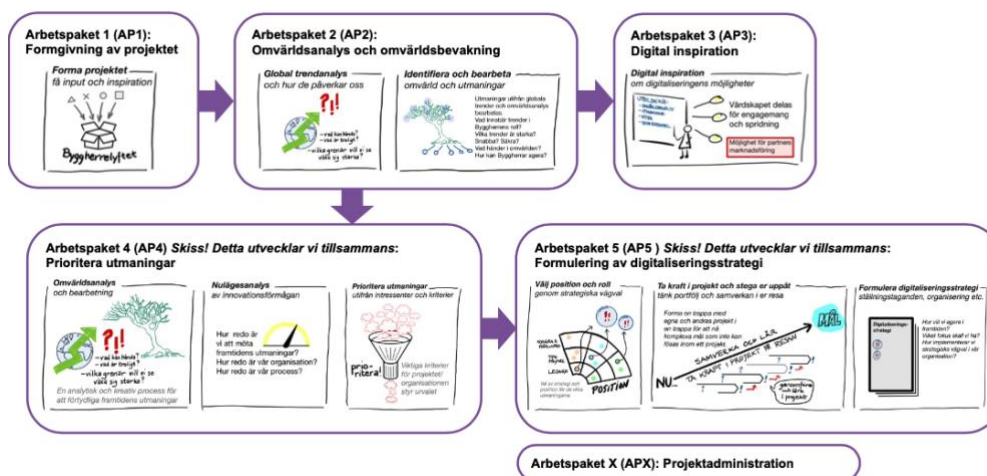
2 Genomförande

Byggherrelyftet genomfördes med utgångspunkt i en hypotes om genomförande och slutresultat. Genom lyhörddhet och ständiga avstämningar med deltagare, partners och experter kunde detta utvecklas löpande för att nå projektets mål och hitta ett passande sätt att öka byggherrars digitala mognad. Projektets genomförande beskrivs nedan genom de fem arbetspaket (AP) vi utgick ifrån, hur projektets organisation sett ut och hur intern och extern kommunikation har fungerat.

2.1 Projektets arbetspaket

För att uppnå målet för projektet, att undersöka om en replikerbar process kan utformas för att öka byggherrars digitala mognad, utgick projektet från en hypotes om en sådan process. Denna genomfördes, utvärderades och utvecklades tillsammans med deltagande byggherreorganisationer och experter. Vägledande var projektets fem arbetspaket (se Figur 3) vars innehåll och fokus utvecklades allt eftersom.

Under formgivning av projektet (AP1) skapades projektets organisation (se nedan) och deltagande organisationers förväntan på projektet definierades. Därefter gjordes en omvärldsanalys (AP2) för att identifiera och bearbeta utmaningar och möjligheter som byggherrar står inför kopplat till digitalisering. Omvärldsanalysen utgjorde sedan basen för resten av projektet. Utmaningar som identifierats togs vidare i AP3, digital inspiration, där vi tillsammans med deltagande byggherreorganisationer formade innehållet i en satsning på kunskapsdelning mellan byggherrar, bland annat i en webinarieriserie. Parallellt med detta bearbetades och tolkades utmaningarna vidare i en workshopserie tillsammans med deltagande byggherreorganisationer (AP4) med det initiala målet att varje organisation skulle formulera en digitaliseringsstrategi (AP5). Framför allt innehållet i AP 4 och 5 utvecklades löpande tillsammans med projektteamet, partners och deltagande byggherreorganisationer.



Figur 3 Projektets arbetspaket som beskrivet i projektplanen (2021)

2.2 Organisation

Projektets organisation bestod av ett projektteam, partners, deltagande byggherreorganisationer, en "informell styrgrupp" och en grupp experter.

Projektteam

Projektteam för genomförande av projektet: Staffan Bolminger (projektledare), Saskia Tegnell (biträdande projektledare) och Martine Roshauw, Friends of Gothenburg Innovation AB, Karin Färnevik, APAE Konsult AB samt Mattias Dahl, Where is my Pony. Projektteamet har gedigen erfarenhet av förändringsledning och innovationsledning hos byggherreorganisationer, livslångt lärande, coaching och strategisk kommunikation.

Partners

Partners med rådgivande funktion i projektet: Sveriges Allmännyttas Digitaliseringsinitiativ (Terese Skärvagen och Malin Nyström) och föreningen Byggherrarna (Tommy Lenberg och Åse Haglund).

Deltagande byggherreorganisationer

Kärndeltagare, byggherreorganisationer som deltog i hela projektets kunskapsresa: Anna Bergström (Jernhusen), Anna Axelsson (Mölnålsbostäder), Ajdin Kurtovic (Växjö Fastighets AB), Sasha Benes (Örebro kommun), Mats Dunmar (Skanska Nya Hem) och Martin Lundmark (Tornberget).

Rådgivande i olika delar av projektet: Magnus Tengberg (Vasakronan), Malin Lampa (Mimer), Ylva Gunterberg (Nordre) och Malin Nyström (Örebrobostäder).

"Informell styrgrupp"

Projektteamet hade periodvis avstämning med en "informell styrgrupp" bestående av Olle Samuelsson (strategisk programledning, Smart Built Environment), Nina Ryd (Smart Built Environment, Chalmers och författare av "Att vara byggherre") och Tommy Lenberg (VD, föreningen Byggherrarna). Detta för att uppdatera om utvecklingar i projektplanen och få inspel till processen.

Expertgrupp

Projektet hade löpande kontakt med experter som på olika sätt gav input och expertis till processens utveckling, framför allt inom ramen för frågan: "Vad är en digitalt mogen byggherre?"

2.3 Kommunikation

Kommunikationsperspektivet i projektet har handlat om att säkerställa att det finns fungerande kanaler för projektets olika behov. Att skapa samsyn och förståelse för mål och aktiviteter för de aktörer som deltagit i projektets olika delar och att dokumentera och sprida relevant innehåll och resultat.

En avgörande faktor för projektets måluppfyllnad har handlat om dialog med de medverkande byggherreorganisationerna. Detta för att förstå deras behov och integrera insikter i utformningen av det material och verktyg som projektet ska lämna vidare, men dialogen har också stärkt deltagarnas lärande av varandra. Det har genomförts i workshops, både digitalt och fysiskt. För inspiration och kunskapsförmedling mellan byggherrar har projektet arrangerat webinarier, studiebesök och

mött målgruppen på Sveriges Allmännyttans digitaliseringsinitiativs event i Stockholm i augusti 2022 och på föreningen Byggherrarnas Byggherredag i mars 2023.

För intern projektkommunikation användes digitala plattformar som Teams och en intern LinkedIn-grupp samt mail. För digitala workshops användes Teams och Miro. För extern projektkommunikation användes Byggherrelyftets LinkedIn-sida samt nyhetsbrev från Smart Built Environment och föreningen Byggherrarna.

I utformningen av det digitala verktyget för kartläggning av digital mognad, "Digitaliseringsradar för byggherrar", var kommunikationsperspektivet avgörande för att säkerställa förståelse för verktygets funktion och förutsättningar samt att guida användaren genom upplevelsen. Detta ställde höga krav på begriplighet, tydlighet och stimulering till engagemang.

3 Resultat

I detta kapitel presenteras resultat från projektets arbete med att undersöka om en replikerbar process kan utformas som ökar byggherrars digitala mognad, det vill säga deras medvetenhet och förmåga att nyttja digitaliseringens möjligheter och värden. Kapitlet börjar med en allmän beskrivning av angreppssätt och hur resultaten hänger ihop och följs av en fördjupande beskrivning av varje delresultat.

3.1 Innehåll, format och fokus styrts av insikter



Figur 4. "en grupp som kommer till gemensam insikt, målning", AI-genererad bild. (DALL-E, 2023)

Projektet har utgått ifrån lyhördhet för byggherreorganisationers behov kopplat till digitalisering och experters vision om hur branschen behöver utvecklas för att tillvarata digitaliseringens möjligheter och värden. Detta arbetssätt har tagit oss genom de planerade arbetspaketen och har gett insikter på vägen som styrts innehåll, format och fokus.

Projektet började med en omvärldsanalys tillsammans med deltagande byggherreorganisationer. Parallellt med detta gjorde vi en utredning om vikten av omvärldsanalys och hur strukturerad omvärldsanalys görs i olika delar av samhällsbyggnadsbranschen idag. Denna process gav

insikter om att det krävs ett mer strukturerat arbete med att spana på och analysera omvärldens rörelser och ledde till att vi tog fram en *metodik för omvärldsanalys* (se även examensarbetet "Keeping up with the environment" som gjordes parallellt i tid under den här delen av projektet, (Andreasson & Bolvede, 2022)).

Detta inledande arbete gav också upphov till ett antal frågeställningar som pekades ut som mest intressanta från deltagande byggherrar att fördjupa under resten av projektet, vilka verifierades av vår informella styrgrupp.

En viktig fråga var vad det innebär att vara en "digitalt mogen byggherre". Vilka förmågor har en sådan organisation, vilken typ av krav ställer den och vilken kompetens behöver den ha tillgång till? Efter ett erfarenhetsutbyte med Allmännyttans

digitaliseringsinitiativ, samtal med experter och spaningar på liknande satsningar såsom digibarometern ("Smartare Samhällsbyggnad" Lantmäteriet) skapades ett eget delprojekt för att ta frågan vidare. Målet med delprojektet var att utreda vad en digitalt mogen byggherre är och ta fram ett verktyg som kan stötta byggherrar i att kartlägga hur deras organisation står i förhållande till denna, rörliga, definition. Delprojektet ledde till framtagandet av ett webbaserat *verktyg för att kartlägga digital mognad*, "Digitaliseringsradar för byggherrar".

Andra identifierade frågeställningar togs vidare genom en satsning på *metoder för kunskapsdelning mellan byggherrar* och några gav viktig riktning åt en workshopserie där vi med deltagande byggherreorganisationer arbetade med att *stöd i att gå från nuläge till önskat läge* i digitaliseringsarbetet i deras egna organisationer.

Genom det fortsatta arbetet med deltagande byggherreorganisationer, blev det tydligt att det, som komplement till gemensamma tillfällen, behövdes organisations specifikt stöd. Detta ledde till en satsning på *coachningsstöd* för några av organisationerna.

Nedan går vi igenom de olika delresultaten från projektet i mer detalj. Vi börjar med metodik för omvärldsanalys, följt av verktyg för kartläggning av digital mognad, metoder för kunskapsdelning mellan byggherrar, stöd för att gå från nuläge till önskat läge samt coachningsstöd.

3.1.1 Metodik för omvärldsanalys

Den omvärldsanalys som gjordes tillsammans med deltagande byggherreorganisationer och projektets utredning om vikten av strukturerad omvärldsanalys gjorde det tydligt att det krävs ett mer strukturerat arbete med att spana på och analysera omvärldens rörelser, särskilt kopplat till digitalisering (se även examensarbetet "Keeping up with the environment" som gjordes parallellt i tid under den här delen av projektet, (Andreasson & Bolvede, 2022)).

Insikter från arbetet med omvärldsanalys:

- Att ha ett systematiskt arbete med omvärldsanalys är affärskritiskt – framgångsrika organisationer är skickliga.
- Omvärldsanalys är viktigt i en värld som rör sig snabbt – speciellt om man vill ligga i framkant inom snabbväxande områden som digitalisering och hållbarhet.
- Alla omvärldsbevakare på något sätt och lägger resurser – få gör dock en strukturerad omvärldsanalys.
- Den analys som gjordes gemensamt i projektet var alltför övergripande. En gemensam omvärldsanalys för samhällsbyggnadssektorn som kan användas som utgångspunkt efterfrågas. Denna kan sedan enskilda organisationer bryta ned det för att göra egna vägval.

Resultat från den här delen av projektet:

- Metodik för omvärldsanalys, inklusive workshop-material kring varför omvärldsanalys är viktigt.
- Gemensam riktning för resten av projektet genom utpekade frågeställningar och teman som deltagande byggherreorganisationer hade behov av att fördjupa. Dessa verifierades med projektets informella styrgrupp.

3.1.2 Verktyg för att kartlägga digital mognad

En idé i projektplanen var att en nulägesanalys skulle utgöra en startpunkt i en process för ökad digital mognad för deltagande byggherrar. Detta så att deltagande byggherreorganisationer får koll på sitt nuvarande arbete, svagheter och styrkor för att därefter kunna prioritera utmaningar och göra strategiska vägval för arbetet framåt. För detta utvecklades Digitaliseringsradar för byggherrar – ett verktyg för att kartlägga digital mognad.

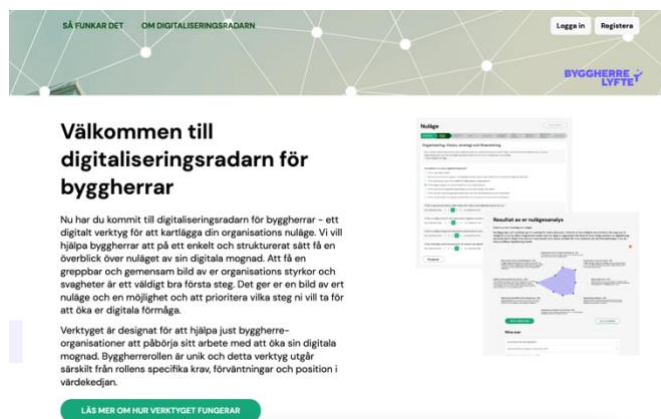
Att utveckla en digital strategi och starta en förändringsresa kräver att det både finns en uppfattning om nuläget och en målbild som förändringsarbetet kan sträva mot. Ett nuläge har således en naturlig koppling till ett mål. Under projektets inledande fas blev det tydligt att det inte finns några entydiga svar på vad en digital mogen byggherre är. Den objektiva målbilden var alltså otydlig. Detta innebar att det var svårt att identifiera relevanta frågor för en nulägesanalys, med syfte att hjälpa en byggherre få klarhet i sin nuvarande digitala mognad. Att få tydlighet i vad en digitalt mogen byggherre är, blev därför ett viktigt fokus i projektet.

Arbetet med att ta fram relevanta frågor till en nulägesanalys började med att vidareutveckla existerande frågematerial: Både från teamets egen erfarenhet av innovation och livslångt lärande och liknande frågematerial som Digibarometern för offentliga organisationer (Lantmäteriet, 2023), Digitaliseringsradar för bostadsbolag (Sveriges Allmännytta, 2023) och Digital transformations mognadstest (DigJourney, 2023). Detta material utvecklades tillsammans med deltagande byggherreorganisationer och experter inom digitalisering i samhällsbyggnadssektorn. Samtidigt utvecklades användargränssnitt och upplägg av nulägesanalysen tillsammans med deltagande byggherreorganisationer genom flera rundor tester och inspel. Detta för att säkerställa behovsanpassning, relevans och användarvänlighet.

Det var genom partnerskapet med Allmännyttans Digitaliseringsinitiativ, som tagit fram ett liknande verktyg, som vi insåg vikten av ett smidigt webbaserat verktyg. Att på ett enkelt och strukturerat sätt hjälpa byggherrar att få överblick över nuläget för sin digitala mognad utan att en fysisk extern person behövde leda analysen sågs som en framgångsfaktor. Ett web-baserat verktyg skulle ha potentialen att hjälpa en större mängd byggherrar att börja kartlägga sin digitala förmåga och således initiera digital transformation. Möjligheten att använda samma strukturer, kod och web-gränssnitt som Allmännyttans verktyg, "Digitaliseringsradar för bostadsbolag", möjliggjorde till stor del utvecklingen av ett digitalt web-baserat verktyg.

För att utveckla det som blev "Digitaliseringsradar för byggherrar" (se Figur 5) tog teamet hjälp av samma konsult som redan hjälpt Allmännyttans digitaliseringsinitiativ med utvecklingen av deras radar. Första steget var att sätta in nya frågeområden och frågor, sedan blev designen vidareutvecklad och sidorna paketerade för att passa Byggherrelyftet. Målet var att skapa en visuell koppling till projektet Byggherrelyftet,

men även skapa en förståelse för verktyget och hur det ska användas för kommande användare.



Figur 5. Startsidan för det webbaserade verktyget Digitaliseringsradarn för byggherrar som tagits fram inom ramen för projektet (byggherreliftet.se)

Viktiga delar av utvecklingen av verktyget var expertsamtal och att beta-testa med byggherreorganisationer. Expertsamtalen genomfördes genom att experter bjöds in till gruppsamtal för att diskutera relevanta frågeområden för nulägesanalysen. Dessutom fick enskilda experter gå genom frågebatteriet mer noggrant och ge inspel.

Betatesterna genomfördes tillsammans med fem olika byggherreorganisationer. Testerna fokuserade på att få inspel och insikter rörande användarvänlighet, relevans och potentiell effekt av att göra radarn. De som testade var både medverkande byggherrar från projektet och utomstående byggherrar. Betatesterna gav viktiga insikter och relevanta inspel blev omhändertagna i vidareutvecklingen. Flera förklarande delar tillkom för att tydliggöra och bidra till förståelse för varför och vad det innebär att göra nulägesanalysen samt att möjliggöra självständigt arbete med nulägesanalysen, utan utomstående hjälp.

Insikter från arbetet med att ta fram ett webbaserat verktyg för nulägesanalys:

- Det är en arbetsinsats att genomföra den nulägesanalys som tagits fram – men det har ett stort värde enligt byggherreorganisationerna som har gjort den.
- Det anses viktigt att få koll på sitt nuläge – för fortsatt utveckling av styrkor och svagheter.
- Nulägesanalysens resultat kan användas som kommunikations- och beslutsunderlag i kontakt med ledningen.
- Digitalisering och prioriteringar för att utveckla en relevant digital strategi upplevs svårnavigerat - det är många områden en organisation kan utvecklas inom och möjligheterna är både breda och komplexa.
- För vissa användare behöver verktyget kompletteras med annat typ av stöd för att gå vidare från nuläge mot ett önskat läge och utveckla organisationens digitala mognad.

Resultat från den här delen av projektet:

- Ett webbaserat digitalt verktyg som hjälper byggherrar att kartlägga organisationens nuläge på ett enkelt och strukturerat sätt utifrån en målbild för vad en digitalt mogen byggherre är. Användare får en greppbar och gemensam bild av organisations styrkor och svagheter kopplat till organisationens digitala mognad.
- Verktyget är fritt tillgängligt, möjligt för alla byggherrar att använda och finns på byggherrelyftet.se.

3.1.3 Metoder för kunskapsdelning mellan byggherrar

En del av projektet var att dela kunskap mellan byggherrar för att visa på konkreta exempel för att inspirera både deltagande byggherreorganisationer och byggherrar utanför projektet.

Innehållet i kunskapsdelningen i projektet styrdes av behovet hos de deltagande byggherreorganisationerna, de exempel de själva ville lyfta och inspel från projektets informella styrgrupp.

I projektet genomfördes en webinarieriserie i tre delar som var öppen för alla intresserade. Denna organiserades tillsammans med branschföreningen Byggherrarna och går att se i efterhand [här](#).



Figur 6. Information om webinariererien på Byggherrarnas hemsida.

Seriens innehåll byggde på en intresseundersökning hos deltagande byggherrar och visade sig vara intressant för fler: Drygt 150 deltagare deltog totalt på de tre webinariererna. Webinariererien byggdes upp utifrån det övergripande temat "en digitalt mogen byggherre" och hade som upplägg att prata om och ge exempel på "Ett obrutet informationsflöde" (den spelplan som alla måste förhålla sig till), "Ansvar i branschens digitaliseringsresa" (den viktiga roll byggherrar spelar på planen) och "Organisera för digital transformation" (hur taktiken för spelet kan byggas upp).

Utöver detta hade vi tre fysiska studiebesök under projektet, ett hos Örebro Kommun och Örebrobostäder med temat samverkan, ett hos Jernhusen i Stockholm med temat digital kravställning och byggherrens roll samt ett på A Working Lab i Göteborg med temat innovation. Vi fick också virtuellt besöka Vöfab Växjö och höra om deras innovationsprojekt kopplat till förvaltning och digitala tvillingar.

Insikter från projektets arbete med kunskapsdelning:

- Kunskapsdelning är ett viktigt komplement till de andra delarna i projektet för att peka på goda exempel och inspirera. Inspiration räcker dock inte för att öka digital mognad utan kunskapen behöver omsättas till nytta. Goda exempel behöver en plats att landa.
- Med relativt små medel går det att nå ut till många genom webinarier. Vi fick en bra spridning på deltagare och positiv feedback.
- De som inte påbörjat din digitala resa än, fick upp ögonen för vad de behöver göra genom webinariererna.

Resultat från den här delen av projektet:

- Inspiration och bättre förståelse för vad som är möjligt för deltagande byggherreorganisationer.

3.1.4 Stöd i att gå från nuläge till önskat läge

För att stötta byggherreorganisationer i att gå från nuläge mot ett önskat läge så arbetade vi fram material och övningar i syfte för organisationer att skapa en målbild, göra nulägesanalys (med stöd i verktyget för kartläggning av digital mognad som presenterats i stycke 3.1.2), prioritera utmaningar och göra strategiska vägval. Innehållet anpassades till behovet som fanns hos de deltagande organisationerna.

Syftet med den här delen av projektet var att undersöka om det är möjligt att ta fram generellt material och övningar som kan användas i en replikerbar process som kan stötta alla typer av byggherreorganisationer i att bli mer digitalt mogna.

Insikter från arbetet med stöd i att gå från nuläge till önskat läge:

- Även om deltagarna tyckte det var nyttigt att ses på gemensamma träffar där alla arbetade med framtaget material och övningar så var det svårt för dem att arbeta fram något konkret på dessa träffar. Detta berodde på att det bara var en eller ett fåtal engagerade från varje organisation men kanske framför allt att träffarnas innehåll, som var anpassat för gruppen, inte alltid passade med de individuella organisationernas interna utvecklingsprocess.
- Stödbehovet ser väldigt olika ut i olika organisationer. Visst stöd utöver kartläggning av organisationers digitala mognad (såsom framtagen Digitaliseringsradar för byggherrar) kan behövas men behöver kopplas till en organisations eget utvecklingsarbete.
- Inte alla organisationer var representerade på alla träffar och några av de byggherreorganisationer som var med från början avvek efter hand. Anledningen till detta var oftast att de inte kunde prioritera träffarna framför annat arbete.

Resultat från den här delen av projektet:

- Generella metoder och arbetssätt hjälper organisationer att gå från nuläge mot önskat läge men organisationer behöver kunna ta del av detta i egen takt och med större individuell anpassning snarare än i form av en gemensam utbildning- eller workshopsatsning.

3.1.5 Coachningsstöd för vägen mot digitalisering

I genomförandet av projektet framgick det att det fanns ett behov av individuellt stöd till individer och organisationer för att sortera och forma egna tankar om vad digitalisering kunde användas till. Därför erbjöds de deltagande byggherreorganisationerna coaching, som ett komplement till de gemensamma träffarna. Coachningen var inriktad på att stödja deltagarna att få syn på och prioritera bland utmaningar samt att göra, för dem, strategiska vägval.

Både gruppcoaching, teamcoaching och individuell coaching användes i projektet. Gruppcoaching användes som teknik i de gemensamma träffarna som genomfördes i

projektet för att stimulera till precisering av hinder och lösningar för vidare utveckling. Detta ledde exempelvis till att deltagare definierade konkreta tidsatta planer för hur de skulle arbeta med implementeringsarbete i den egna organisationen.

Utöver gruppcoachning under gemensamma träffar genomfördes både teamcoaching och individuell coachning av enskilda medarbetare i två av de deltagande byggherreorganisationerna. All coachning genomfördes av en ICF certifierad coach och förändringsledare under ICFs riktlinjer för coachingsamtal (bl.a. konfidentialitet).

Insikter från arbetet med coachningsstöd:

- Coachning är ett viktigt stöd för vissa organisationer för att komma från insikter till handling.
- Det kan hjälpa till att tydliggöra, för individen och gruppen, vad det är som är det önskade läget (målet), hur vägen dit ser ut, samt vilka steg på vägen mot målet som ska tas i vilken ordning.
- Coachning frigör kreativitet i låsta lägen och kan hjälpa till att resurs-sätta aktiviteter för att komma vidare mot det uppsatta målet.
- Coachning är ett sätt att skapa tilltro till den egna förmågan samt insikter som leder till utveckling - individuellt och för gruppen.
- Coachning identifierar problem och sänker trösklar för att ta tag i problem och lösa dem.

Resultat från den här delen av projektet kan bäst demonstreras genom ett antal citat från deltagare som fått coachning, se stycke 3.2.

3.2 Resultat hos projektets deltagande byggherreorganisationer

För att de en bild av de resultat och den förflyttning som deltagande byggherreorganisationer har nått genom att delta i projektets olika aktiviteter har här citat från deltagare valts ut. Citaten visar, var för sig och tillsammans, en bild av vad som upplevts som givande, men också hur det har särskilt sig från andra aktiviteter som erbjuds för att sprida kunskap om digitalisering. Citaten vittnar om hur kunskap har omsatts i nytta genom de sätt på vilken den har paketerats och förmedlats.

”Bra att det [Byggherrelyftet] inte bara var ett digitaliseringsforum utan att vi fått göra något. Och fått med oss verktyg!”

”Coachning har gett att vi nu tar ett helhetsgrepp [om digitalisering] istället för att bara se vad vi ska göra i projekten.”

”Studiebesöken och samtal om hur andra gör har varit guld.”

”Vi vet bättre var vi står och alltså vad vi behöver ta tag i. Och att vi inte är ensamma om att känna att det är svårt”

”Förvaltning är även något som borde beaktas framöver då det är en stor del av den större organisationen och inte går att blunda för om vi ska genomföra riktiga förändringar.”

4 Förankring av resultat: effekter av projektet

Projektet började med utgångspunkten att resultatet skulle förvaltas och tas vidare av branschorganisationen Byggherrarna. Vår löpande diskussion med dem tydliggjorde att det snarare var en sammanslutning av branschorganisationer som Byggherrarna samverkar med som behöver ta emot och använda resultatet från projektet för att resultaten ska få bästa effekt.

Tidigt i processen fanns en idé om att projektet skulle resultera i ett utbildningsprogram för ökad medvetenhet och kunskap om digitalisering hos byggherrar. Samtal fördes om att koppla detta till utbildningsprogram som Byggherrarna redan hade i gång. Allt eftersom projektet fortlöpte såg vi att det krävdes ett stöd med olika delar där en byggherreorganisation kan hitta en egen väg, snarare än en utbildningssatsning.

Slutsatsen drogs av projektteamet att en utbildning, där alla följer samma föreläsningar och gör samma uppgifter i ett bestämt flöde, inte passade för målgruppen. Denna idé om att skapa ett stöd med olika delar för byggherreorganisationers digitaliseringsresa krävde en annan typ av samverkan. Tillsammans med föreningen Byggherrarna samlade vi branschorganisationer och föreningar med intresse för frågan: Sveriges Allmännytt, Centrum för Management i Byggsektorn (CMB), BIM Alliance, Beast och Nationella Riktlinjer. Samtalen och två gemensamma workshops ledde till ett beslut om att samarbeta kring att ta resultatet från Byggherrelyftet vidare.



Figur 7. "Glada människor som sitter runt ett bord, graphic art", AI-genererad bild. (DALL-E, 2023)

5 Diskussion och slutsatser

Genom projektteamets angreppssätt att anpassa metodiker och verktyg efter deltagande organisationers behov har lett till starka insikter om vad som krävs för att stimulera till organisatorisk förflyttning. Fokus för arbetet har varit att förmå de enskilda organisationerna, utifrån sina egna förutsättningar, utforma en strategi som leder till anammande av digitaliseringens möjligheter. Ett undersökande, lyhört och delvis agilt arbetssätt har varit givande, men också en utmaning. Innehåll, format och resultat har fått växa fram i dialog med deltagande byggherre-organisationer och genom inspel från projektets informella styrgrupp och experter.

Valet att bygga insikter och resultat utifrån verkligheten och en hypotes med arbetspaket i grunden, snarare än att tillämpa en fast metodik fastställd från start, var medveten men också en risk. Det har lett till en viss utmaning i kommunikation om

projektet och att möta förväntningarna hos deltagande organisationer och partners. Det har också medfört en utmaning i att paketera och förmedla ett tydligt resultat som är mer än viktiga insikter och byggstenar att bygga vidare på.

Parallellt med lyhördhet mot deltagare, har vi arbetat med att möta och ta omhand behov och visioner om hur samhällsbyggnadsbranschen behöver utvecklas. Detta har lett till ytterligare och fördjupade insikter kring vad som behövs för att byggherreorganisationer ska öka sin digitala mognad. Insikter som påverkat vägval i projektet och som kan vara vägledande för nästa steg sammanfattas nedan:

- Trots att ledningen i byggherreorganisationer ofta säger att digitalisering är prioriterat så agerar de inte alltid därefter.
- I projektet har individerna från deltagande byggherreorganisationer inte haft full rådighet över organisationens strategiska arbete och efterlyst att deras ledning skulle behöva delta i arbetet. Då digitalisering är en affärskritisk ledningsfråga behöver ledningen vara tydligare involverad. Inom vårt projekt anar vi att en utbildningsinsats för en eller några få individer i en organisation på det sätt vi tänkt, inte varit en framgångsrik väg framåt.
- Tanken med processen, och det initiala målet hos deltagande organisationer, var att projektets aktiviteter skulle leda till en framtagna digitaliseringsstrategi. Detta skedde inte hos någon av deltagarna. Detta beskriver deltagare dock som något positivt och att de fått insikter om att digitalisering kräver ett större och mer genomgripande grepp i hela organisationen. Hos flera av de deltagande organisationerna har projektet lett till att de kunnat ta fram planer för hur ledningen ska engageras och hur en digitaliseringsstrategi ska komma på plats.
- Det behövs ett kontinuerligt erbjudande och stöd för att arbeta med förändringsledning och organisationers mottagarkapacitet för digital transformation. Detta är viktigt för att säkra ökad digital mognad, som komplement till goda exempel som kan fungera som inspiration.
- Forum där byggherreorganisationer kan lära av varandra saknas idag. Det finns mycket de kan lära av varandra om hur digitaliseringsarbete kan organiseras och drivas men också om vilka tjänster som finns.
- Även om byggherreroollen är en separat roll, är skiljelinjen mot förvaltningen inte självklar för förvaltande byggherrar. För dessa organisationer är det viktigt hur de kan stärka sin digitala mognad som byggherre såväl som förvaltare.
- Det behövs en tydlighet kring riktningen för byggherrars digitalisering och vilka krav som bör ställas redan idag. Byggherrar behöver hålla samma linje och "lyfta i flock" för att underlätta den digitala transformationen i branschen.

Gällande samhällsbyggnadsprocessen har projektet också samlat ett antal slutsatser:

- Det behövs ett starkare samarbete för att hålla ihop och kommunicera kring olika initiativ genom hela samhällsbyggnadsprocessen – förmågan är svag i en uppdelad bransch.
- Det finns bra initiativ, standarder och branschövergripande arbete men ingen bred användning och förståelse för hur de hänger ihop.
- Omvärlds- och nulägesanalyser finns delvis i andra delar av branschen.

Insikter gällande angreppssättet som projektet haft, att möta och ta omhand behov och visioner:

- Projektet hade inte kunnat genomföras på ett sådant här sätt utan deltagande och engagerade byggherreorganisationer. Det har varit ovärderligt att ha en grupp att arbeta och diskutera med och samtidigt höra dem berätta om projektets positiva effekter på deras respektive organisationer. Sex byggherrar har varit med i majoriteten av projektets delar men ingen har haft möjlighet att vara med på alla. Dessutom har några organisationer varit tvungna att avstå aktivt deltagande på vägen. Anledningarna till detta har oftast handlat om att de behövt prioritera annat arbete eller varit frånvarande men inte fått någon ersättare. Det har handlat om prioriteringar i organisationen, något som vi har diskuterat en del under projektet. Det finns en förståelse för att digitalisering är viktigt och att det kommer att förändra stora delar av branschen men det blir viktigare att "släcka bränder" som uppstår ständigt i det dagliga arbetet.
- En effekt av projektet är att branschorganisationer nu går ihop med viljan att fortsätta förvalta och utveckla stöd för byggherrar inom digitalisering. Denna effekt anser vi inte hade varit möjlig utan lyhördhet och flexibilitet i projektets utförande. Dock är det viktigt att understryka vikten av att vi haft en projektplan med konkreta arbetspaket och en hypotes om resultat att luta oss mot.

6 Nästa steg

Det övergripande resultatet från projektet Byggherrelyftet är att vi ser att det behövs ett stöd med olika delar som byggherreorganisationer kan ta del i egen takt och vid eget behov. Som det ser ut i skrivande stund kommer förvaltning och vidareutveckling av resultaten och insikterna från Byggherrelyftet ske i samarbete mellan föreningen Byggherrarna och, i olika stor utsträckning, CMB, BIM Alliance, Sveriges Allmännyttan, och Beast. För att ta resultatet vidare har vi ett antal medskick:

- Säkerställ att det webbaserade verktyget för kartläggning av digital mognad (Digitaliseringsradar för byggherrar på byggherrelyftet.se) förvaltas och hålls öppen, verifierad och tillgänglig för alla typer av byggherrar. Detta verktyg är värdefullt och hjälper byggherrar att få upp ämnet på agendan och göra prioriteringar men behöver byggas på med annat stöd som hjälper byggherrar att gå från nuläge till ett önskat läge.
- Goda exempel kan vara ett sätt att stötta men det behöver också byggas mottagarkapacitet för att dessa exempel ska kunna omsättas.
- Stöd behöver rikta sig till eller vara tydligt kopplat till ledningen i byggherreorganisationer. Digitalisering är ett omvälvande förändringsarbete som kräver ledningens stöd och förståelse.
- Kopplingen mellan byggherre- och förvaltningsorganisationen behöver vara tydlig då förvaltning står för majoriteten av arbetet och omsättningen hos många byggherrar.
- Det behöver bli tydligare vad målbilden för byggherreorganisationers digitalisering ska vara för att komma vidare i att skapa ett bra stöd. För att öka digitaliseringen i hela branschen skulle byggherrar kunna bidra som enad front där att alla ställer krav på samma sätt. För att göra detta behöver det skapas en tydligare bild av hur kravställningen ska se ut och behöver den matchas mot andra aktörers möjligheter att uppfylla kraven.
- Vad en digitalt mogen byggherre är, kommer kontinuerligt ändras i takt med digitaliseringens utveckling. Det är viktigt att hålla målbilden relevant genom att bevaka och uppdatera vad det innebär för byggherrerollen att vara digitalt mogen. Använd detta för att hålla verktyget Digitaliseringsradar för byggherrar relevant och uppdaterad.

7 Referenser

- Andreasson, E., & Bolvede, N. (2022). *Keeping up with the environment*. Hämtat från Chalmers: <https://odr.chalmers.se/server/api/core/bitstreams/4836ba35-1258-437d-9ccb-83903707c0d6/content>
- Bolminger, S., Kadefors, A., Kohn Rådberg, K., & Svantesson, E. (2022). *Byggherredriven Innovation*. Hämtat från FOG: <https://media8.foginnovation.se/2022/08/Byggherredriven-innovation-2022-.pdf>
- Chat GPT. (2023). *Open AI*. Hämtat från Chat GPT: <https://labs.openai.com/>
- DALL-E. (2023). *Open AI*. Hämtat från DALL-E: <https://labs.openai.com/>
- DigJourney. (den 27 02 2023). *Digital Transformation*. Hämtat från Att leda digital transformation: <https://digitaltransformation.net/sv/>
- Färnevik, K. (2022). *IQS*. Hämtat från https://www.iqs.se/media/dypphjjb/sbuf_slutrapport_fr%C3%A5n_kunskap_till_nytta.pdf
- Fan, S.-L., Lee, C.-Y., Chong, H.-Y., & Skibniewski, M. (2018). A Critical Review of Legal Issues and Solutions Associated with Building Information Modelling. *Technological and Economic Development of Economy*, 24.
- Hetemi, E., Ordieres-Mere, J., & Nuur, C. (2020). An Institutional Approach to Digitalization in Sustainability-Oriented Infrastructure Projects: The Limits of the Building Information Model. *Sustainability*, 12.
- Jansson, J., & Andervin, M. (2020). *Att leda digital transformation*. HOI Förlag.
- Lantmäteriet. (den 27 02 2023). *Smartare Samhällsbyggnadsprocess*. Hämtat från Digibarometern: <https://www.lantmateriet.se/sv/smartare-samhallsbyggnadsprocess/utbildningar/digibarometer---en-workshop-om-digital-mognad/#anchor-1>
- Ryd, N., & Fristedt, S. (2019). *Att vara byggherre*. Stockholm: AB Svensk Byggtjänst.
- Sveriges Allmännyttta. (den 27 02 2023). *Digitaliseringsradar*. Hämtat från <https://www.sverigesallmannytta.se/digitalisering/digitaliseringsradarn/>
- Winch, G., & Cha, J. (April 2020). Owner Challenges on Major Projects: The Case of UK Government. *International Journal of Project Management*, ss. 177-187.



←
**SMART BUILT
ENVIRONMENT**
→

**BYGGHERRE
LYFTET**

Med stöd från

VINNOVA
Sveriges innovationsmyndighet

 **Energimyndigheten**

FORMAS 

**Strategiska
innovations-
program**