

Leda digital transformation samhällsbyggnadssektorn

SLUTRAPPORT



Leda digital transformation i samhällsbyggnadssektorn

SLUTRAPPORT

Karoliina Callavik, Marie Forsström, Johanna Holmberg

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 bebyggda 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.

Leda digital transformation i samhällsbyggnadssektorn är ett av projekten som har genomförts i programmet. Det har letts av Cobel Sweden AB och har genomförts i samverkan med flera organisationer som i sig samfinansierat sitt arbete.

Syftet med projektet är att utveckla företag och organisationer inom samhällsbyggnadssektorn att se möjligheterna och agera för digital utveckling genom att utveckla ledarskap i digital transformation.

Stockholm, 2019-05-22

Sammanfattning

Projektet "Att leda digital transformation i samhällsbyggnadssektorn" har under perioden mars 2018 – maj 2019 drivits inom ramen för Smart Built Environment och syftar till att utveckla ledarskapet i digital transformation inom samhällsbyggnadssektorn genom att:

- sprida kunskap till hela samhällsbyggnadssektorn för att bidra till att öka sektorns förståelse om digital transformation samt behovet av att agera.
- öka förmågan att formulera en strategi och handlingsplan för digital transformation.
- skapa metodik och ökad förmåga i den egna organisationen för att tillämpa strategi och handlingsplaner innehållande digital transformation.
- öka antalet organisationer inom samhällsbyggnadssektorn som aktivt jobbar med sin digitala transformation och når sina mål.

Projektets målsättning har varit att i flera steg samverka med organisationer och företag i sektorn så att minst:

- 200 ledare och nyckelpersoner träffas och utbyter erfarenheter
- 30 företag och organisationer deltar
- 20 seminarier och möten dokumenteras
- 5 organisationer skapar en digital strategi och handlingsplan
- ett nätverk etableras där resultat delas och sprids mellan organisationerna

Vidare har projektet förväntats bidra till Smart Built Environments övergripande effektmål.

Projektet har nått över 1000 individer i sektorn och har nått satta mål med mycket hög deltagarnöjdhet, men har under resans gång behövt revidera tillvägagångssätt för att attrahera deltagare. Ursprunglig plan byggde på tre faser med initiala öppna seminarier samt två handledda program – ett för att sätta digital strategi och handlingsplan och ett för att arbeta vidare med dessa. Första fasen lockade över 500 deltagare, men trots intensiva marknadsföringsinsatser fanns inget intresse i sektorn för deltagande i gemensamma program. Däremot fanns intresse för stöd i egna, anpassade digitaliseringsresor. Projektet ändrade ansats och etablerade dels riktade stöd till organisationer, dels ett enklare program, "Accelerera Digitaliseringen" med en dags utbildning och uppföljande coaching. 100% av deltagande organisationer rekommenderade programmet till andra i sektorn.

Under projektets gång har deltagande organisationer fått göra bedömningar av sin digitala mognad och resultaten visar otvetydigt på att man befinner sig långt ifrån sin önskade position avseende ledarskap, innovation, förändringsförmåga och digital kompetens. Likväl kan vi konstatera att det är svårt att nå aktörerna i sektorn. Vår uppfattning är att mycket ligger i ledarnas fortsatt begränsade förståelse för digitaliseringens inverkan och möjligheter, en tvekan inför samverkan med konkurrenter, en ovilja att investera inom området samt en svårighet i att prioritera den digitala transformationen i vardagens kaos. Här finns intressanta spår att följa upp för att se hur ett stöd till sektorn kan utformas för att tas emot på bästa sätt.

Summary

During the period of March 2018 – May 2019, the project "Leading digital transformation in the built environment sector" has been run as a part of Smart Built Environment. The objective has been to develop the leadership in digital transformation in the built environment sector in the following ways:

- Provide knowledge to the entire built environment sector to help increase the sector's understanding of digital transformation and the need to act
- Increase the ability to formulate a strategy and action plan for digital transformation
- Create a methodology and increase the ability in the organization to apply strategy and action plans containing digital transformation
- Increase the number of organizations in the built environment sector who actively work with their digital transformation and therefore reach their goals

The objective of the project has been to collaborate with organizations and companies in the sector in several stages so that the project reaches:

- 200 leaders and key personnel meet and exchange experiences
- 30 companies and organizations participate in the project
- 20 seminars and meetings are performed and documented
- 5 organizations create a digital strategy and action plan
- A network is established where results are shared and spread between organizations

Furthermore, the project has been expected to contribute to Smart Built Environment's overall impact objectives.

The project has reached over 1000 individuals in the sector and has achieved the objectives with very high participant satisfaction. However, the project has been forced to revise the approach to ensure and attract participants. The original plan was based on three phases with initial open seminars and two supervised programs – one to put digital strategy and action plan in place and one to implement them. The first phase attracted over 500 participants, but despite intensive marketing efforts, there were no interest in the sector for participation in the joint programs. However, there was interest in support in company customized journeys. Therefore, the project changed its approach and established both targeted individual support for organizations as well as a simplified program, "Accelerating Digitalization" a one-day training session in addition with a follow-up coaching. 100% of participating organizations recommended the program to others in the sector.

Participating organizations have made assessments of their own digital maturity and the results show unequivocally that they are far from their desired position in terms of leadership, innovation, ability to change and digital competence. Nevertheless, we can see that it is difficult to reach out in the sector. Our view is that much is in the leadership's continued limited understanding of the impact and opportunities of digitalization, a doubt about cooperation with competitors, an unwillingness to invest in the field and a difficulty in prioritizing digital transformation in the chaos of everyday life. Here are interesting leads to follow up to see how support for the sector can be designed to be received in the best way.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	7
2	BAKGRUND	7
2.1	OMVÄRLD OCH NULÄGE	7
2.2	PROJEKTETS SYFTE OCH MÅL	8
2.2.1	SYFTE	8
2.2.2	RESULTATMÅL	9
2.2.3	EFFEKT MÅL	9
2.3	PROJEKTPLAN OCH AKTIVITETER	9
2.3.1	LÄGGA GRUNDEN	9
2.3.2	BYGGA HUSET	9
2.3.3	FLYTTA IN	9
2.4	MARKNADSFÖRING	9
2.5	PROJEKTORGANISATION	10
3	GENOMFÖRANDE	10
3.1	INITIAL PLAN OCH GENOMFÖRANDE	10
3.1.1	MARKNADSFÖRING	11
3.1.2	LÄGGA GRUNDEN	11
3.2	JUSTERAT GENOMFÖRANDE	11
3.2.1	LEDNINGSSTÖD	12
3.2.2	MEDARBETARWORKSHOPS	12
3.2.3	ÖPPEN ENDAGSUTBILDNING MED PÅFÖLJANDE COACHING	13
3.2.4	MARKNADSFÖRING	13
4	RESULTAT OCH ERFARENHETER	14
4.1	MÅLUPPFYLLELSE	14
4.1.1	KVALITATIVA RESULTAT	14
4.2	ERFARENHETER	16
4.2.1	ATT DRIVA PROJEKT INOM SMART BUILT ENVIRONMENT	16
4.2.2	FÖRMÅGA ATT NÅ PROJEKTETS MÅLGRUPPER	17
4.2.3	ORGANISATIONERNAS DIGITALA MOGNAD	20
5	FÖRSLAG PÅ VIDARE ARBETE	23
6	TACK	24
7	BILAGOR	25
7.1	DELTAGANDE ORGANISATIONER	25

1 Inledning

Det är väl känt att digitaliseringen är en av vår tids starkaste förändringsfaktorer. I publicerade statliga utredningar och mer forskningsbaserad litteratur beskrivs sektorns särdrag i termer av bland annat förändringströghet, fragmentering, kortsiktighet och begränsade incitament till samverkan. Dessa särdrag står i stark kontrast till de grundförutsättningar som mer generell forskning framhållit som centrala för att åstadkomma en framgångsrik digitaliseringsdriven utveckling. Därigenom utgör de nämnda särdragen även utmaningar och potentiella hinder för en förändring på både lednings-, organisations- och branschnivå¹.

Utifrån Smart Built Environments strategi; "Smart Built Environment utgår från de utmaningar och möjligheter som digitaliseringen ger genom att få hela sektorn att tänka och arbeta långsiktigt tillsammans", har projektet *Leda digital transformation i samhällsbyggnadssektorn* tagit sin utgångspunkt inom fokusområdet Kunskapslyftet.

Fokusområdet för kunskapslyft för digitala processer är att bidra till att hjälpa företag och organisationer att utvecklas genom kunskapslyft och förändring av organisationernas invanda arbetssätt. Projektet *Leda digital transformation i samhällsbyggnadssektorn*s ansats har varit att genom höjning av kompetensnivån i ledningen skapa insikt i behovet av förändring här och nu, för att nå snabba effekter och påverka till mätbara resultat.

2 Bakgrund

2.1 Omvärld och nuläge

Samhällsbyggnadssektorn investerar årligen över 300 miljarder och har fler än 500.000 anställda. Sektorn består av tusentals företag och organisationer med, om man endast räknar de företag och organisationer som är medlemmar inom sektorns fyra stora branschorganisationer, 3.200 byggföretag, 3.600 installatörsföretag, 700 arkitekt- och konsultföretag, 17.000 fastighetsbolag och 1.000 byggnadsmaterialföretag. I tillägg finns 290 kommuner att inkludera i sektorn.

Bara fastighetsbeståndet är värderat till över 6.000 miljarder. Utöver det tillkommer värdet i infrastruktur så som vägar, broar, järnvägar, hamnar, flygplatser etc.

Samhällsbyggnadssektorn är basen för de flesta kommersiella och offentliga sektorer och skapar förutsättningar för konkurrenskraft och hållbar utveckling inom svensk industri.

Den stora mängd företag och organisationer som ingår i sektorn arbetar tillsammans i olika konfigurationer i tiotusentals olika projekt varje år. Detta gör att både sektorn och marknaden är mycket fragmenterad. Exempelvis utgör de tre största byggföretagen i Sverige gemensamt endast 25% av marknaden. Trafikverket, som ansvarar för Sveriges vägar och

¹ Slutrapport Hinder och drivkrafter för en digitaliseringsdriven branscutveckling – M. Jacobsson, H C. J. Linderoth 2018

järnvägar, omsätter en tredjedel av landets investeringar i infrastruktur och endast 7% av de totala investeringarna för konstruktion.

Den fragmenterade marknaden och antalet olika intressegrupper utgör ett hinder för digitalisering då många parter behöver involveras samtidigt. Detta är den främsta anledningen till att denna sektor ligger efter andra industrier och sektorer, även om stora framsteg gjorts på senare tid.

I tillägg har samhällsbyggnadssektorns olika aktörer en sak gemensamt, de tillhör alla en kraftigt traditionstyngd bransch med stora utmaningar men med ännu fler möjligheter. Drivkraften att förändras i branscher med högkonjunktur, stora inlåsnings avseende detaljstyrning och uppstyckade systemperspektiv underlättar inte. Trots det är behovet stort att bli en sektor med ökad effektivitet, produktionskvalitet och innovation och det snabbt.

2.2 Projektets syfte och mål

Projektet syftar till att stödja och samordna kompetensutveckling för samhällsbyggnadssektorn. För att tillämpa digitalisering och genomgå en digital transformation krävs ökade kunskaper och färdigheter samt förmåga att bryta invanda mönster i arbetssätt, aktörsroller och processer.

Förändringarna kommer inte att i huvudsak beröra teknikfrågor utan innehålla ett stort behov av förändringar på både individ- och organisationsnivå och behöver införas stegvis i en kontinuerlig process.

Aktiviteterna ska över tid leda till att:

- Öka kunskaper och färdigheter hos organisationer och företag inom samhällsbyggnadssektorn
- Utmana för att bryta invanda mönster, arbetssätt, aktörsroller och processer
- Initiera förändring på organisationsnivå i första hand
- Initiera förändringsprocesser som kan införas stegvis i en kontinuerlig process

2.2.1 Syfte

Syftet är att förändra företag och organisationer inom sektorn genom att utveckla ledarskap i digital transformation genom att:

- sprida kunskap till hela samhällsbyggnadssektorn för att bidra till att öka sektorns förståelse om digital transformation samt behovet av att agera.
- öka förmågan att formulera en strategi och handlingsplan för digital transformation.
- skapa metodik och ökad förmåga i den egna organisationen för att tillämpa strategi och handlingsplaner innehållande digital transformation.
- öka antalet organisationer inom samhällsbyggnadssektorn som aktivt jobbar med sin digitala transformation och når sina mål.

Aktiviteterna ska leda till etablerande av arbetsformer som ger konkreta resultat i arbetet med den digitala transformationen. Deltagarna i projektet kommer att dra lärdomar, anta utmaningar och sprida goda exempel och framgångar inom samhällsbyggnadssektorn genom nätverk och möten.

2.2.2 Resultatmål

Att i flera steg samverka med organisationer och företag i sektorn så att minst:

- 200 (unika) ledare och nyckelpersoner träffas och utbyter erfarenheter
- 30 företag och organisationer deltar
- 20 seminarier och möten dokumenteras
- 5 organisationer skapar en digital strategi och handlingsplan
- ett nätverk etableras där resultat delas och sprids mellan organisationerna

2.2.3 Effektmål

Projektet kommer att bidra till Smart Built Environments effektmål:

- Affärsmodeller baserade på digitalisering och industrialisering
- Förändrade arbetssätt, processer och organisation
- Lärande organisationer
- Nya tjänster och produkter

Projektet bidrar framförallt till det övergripande målet om förnyad affärslogik.

2.3 Projektplan och aktiviteter

Projektet planerades utifrån aktiviteter i tre tydliga steg:

2.3.1 Lägga Grunden

Det finns ett behov av kunskapsspridning till hela samhällsbyggnadssektorn. Syftet var att ge inspiration för att komma igång och/eller öka takten i sitt utvecklingsarbete.

Innehållet i denna aktivitet var att sprida kunskap och inspirera ledare och nyckelpersoner genom öppna frukostmöten och seminarier. Förklara vad digital transformation är, ge exempel, inspirera och skapa drivkraft.

2.3.2 Bygga huset

Aktivt arbete i syfte att skapa den egna organisationens strategi och handlingsplan för digital transformation med ledare och nyckelpersoner inom samhällsbyggnadssektorn.

Arbete för deltagande företag att skapa en strategi och handlingsplan genom medverkande i ett tremånaders processarbete. Deltagande i workshops, webinarier samt eget arbete däremellan.

2.3.3 Flytta in

Konkret utveckling genom nätverksbyggande och coaching på organisationsnivå i syfte att säkerställa att strategi implementeras, utveckling initieras, aktiviteter genomförs och resultat nås.

Utveckling och verkställande av strategi och plan genom ett sex månader långt processarbete och utbyte i möten för deltagare med mix av möten på plats, digitala möten samt coaching.

2.4 Marknadsföring

Cobel tog i samråd med Smart Built Environment fram en kommunikationsplan och ansvarade för inbjudningar genom marknadsföring via digitala kanaler, utvalda forum samt utskick. Cobel skapade även inlägg i form av inbjudan och information som skulle spridas med stöd av kanaler som existerar inom Smart Built Environment, IQ Samhällsbyggnad med flera.

2.5 Projektorganisation

Projektet har drivits av ett team bestående av sex personer från företaget Cobel Sweden AB med omfattande erfarenhet av ledning och utveckling av verksamheter både i Sverige och internationellt.

Cobel hjälper svenska organisationer med digital transformation, från strategi till konkret genomförande och mätbara resultat. Cobel kopplar samman de bästa kompetenserna i breda nätverk av digitala experter, utbildare och seniora managementkonsulter för att säkerställa att kunderna får pålitligt och professionellt stöd i sin förändringsresa.

Projektkoordinator: Rikard Espling

Projektledare: Johanna Holmberg – även konceptutveckling och genomförande

Projektteam:

- Karoliina Callavik – konceptutveckling, marknadsföring, kommunikation, deltagarhantering och genomförande
- Marie Forsström - projektadministration, ekonomiuppföljning, deltagarhantering, konceptutveckling och genomförande
- Marie Saltin - seminarieadministration och marknadsföring
- Astrid Westfeldt Corneman - konceptutveckling och genomförande
- Agneta Kjellström - deltagarhantering och konceptutveckling

Projektet har löpande rapporterat framdrift och koordinerat med systemprojektet inom Kunskapslyftet, liksom andra projekt inom Smart Built Environment, i syfte att hitta synergier på vägen.

3 Genomförande

3.1 Initial plan och genomförande

Preliminär tidplan

Marknadsföring	Q4 2017 – Q2 2018
Konceptuppbyggnad	Q4 2017 – Q1 2018
Lägg grunden	Q1 2018 – Q2 2019
Bygg huset	Q2 2018 – Q2 2019
Flytta in	Q2 2018 – Q2 2019
Resultatuppföljning och slutrapportering	Q3 2019

Den preliminära tidplanen har hållits även om leveransmetod justerats enligt nedan. Resultatuppföljning och slutrapportering har tidigarelagts till Q2 2019.

3.1.1 Marknadsföring

För att nå ut till deltagarna nyttjades ett flertal marknadsföringskanaler såsom Smart Built's nyhetsbrev, Cobels hemsida, LinkedIn, nätverkande samt stora volymer riktade direktutskick via mail. Byggherrarna bidrog också aktivt genom information på hemsidan och i samband med aktiviteter direkt från projektstart.

Under kvartal två påbörjades också marknadsföring av del 2 – "Bygga huset" i samma kanaler som första fasen. Här togs även tryckta broschyrer fram som förmedlades via direktutskick samt delades ut under de öppna seminarier som genomfördes. Vidare marknadsföring gjordes genom annonser i Magasinet Fastighetsverige och Fastighetsvärlden. Ytterligare insatser gjordes genom direktkontakter med olika branschorganisationer, både för att bjuda in medarbetarna från organisationerna men framförallt för att få tillgång till deras kanaler för vidare marknadsföring.

3.1.2 Lägga grunden

Projektet fokuserade under den inledande delen av 2018 på att genomföra de seminarier som hörde till Lägga grunden. Under perioden februari 2018 till september 2018 genomfördes 14 seminarier.

Av dessa genomfördes 11 stycken i Stockholm, två i Göteborg samt en i Malmö. **Totalt deltog 506 personer i dessa seminarier.**

Seminarierna utformades med två olika innehåll; *Digital transformation ur ett mänskligt perspektiv* samt *Digital transformation - språngbräda för ökad konkurrenskraft* med målet att nå ut till ledare och nyckelpersoner i samhällsbyggnadssektorn i syfte att ge dem ett kunskapslyft, inspiration samt möjlighet för deltagarna att nätverka med varandra.

Seminariernas tema anpassades löpande utifrån deltagarnas återkoppling för att bli så relevant som möjligt, men omfattade följande agandapunkter:

- Definition av digitalisering och digital transformation
- De nya digitala teknologiernas ABC
- Digitaliseringens praktiska möjligheter med konkreta exempel
- Framgångsfaktorer för digital transformation
- Enkel checklista för att komma igång

Parallellt med genomförande av de öppna seminarierna inom Lägga grunden arbetades koncept fram för del 2 – Bygga huset.

3.2 Justerat genomförande

Under marknadsföringen av del 2 – "Bygga huset" konstaterades efter en tid att det var svårt, för att inte säga omöjligt, att säkerställa deltagare till programmet. Trots omfattande och justerade insatser kom en enda anmälan in.

Det är svårt att uttala sig om orsaken till det bristande intresset för ett gemensamt program, i synnerhet efter entusiasmen hos deltagare i första fasen av projektet. Som orsak angavs ibland kostnad och tid som ansågs för omfattande för mindre bolag inom privata sfären. Resursbrist, en relativt god ekonomisk situation och en något snäv utvecklingskultur tycks inte medge omprioritering av resurser från nuvarande operativ drift till långsiktig utveckling. Den viktigaste konklusionen var dock att de företag som ville och behövde hjälp att ta fram sin digitala agenda/strategi önskade specifikt stöd riktat till det egna företaget

och därmed skraddarsytt utifrån de egna förutsättningarna. En lärdom att ta tillvara inför kommande projekt inom Smart Built Environment är att utvecklingsprojekt som kräver bred införsäljning riskerar att falla. Snarare bör man rikta fokus på utvalda organisationer med högre grad av anpassning till individuella utmaningar kombinerat med ett ekonomiskt incitament för att komma över den initiala tröskeln, såsom en kraftigt rabatterad första fas för att komma igång, alternativt en "morot" i form av framtida incitament såsom möjlighet att direkt nyttja resultat från andra delar som kan ge konkreta kostnadsbesparingar alternativt marknadsandelsökningar.

Cobel fattade ett beslut i samråd med projektkoordinatören om att justera leveransmodellen för att nå syftet med projektet – att förändra företag och organisationer inom sektorn genom att utveckla ledarskap i digital transformation.

Cobel riktade in sig på tre nya tillvägagångssätt för att nå deltagare. Det första var att genomföra riktade insatser med företags- och kommunledning i syfte att hjälpa dem att komma i gång med sina digitala strategier.

Det andra var att via riktade insatser abeta tillsammans med samtliga medarbetare på ett företag/enhet för att mobilisera och komma i gång med digitaliseringsarbetet.

Det tredje och sista bestod i ta fram en mindre omfattande öppen utbildning som fick namnet *Accelerera digitaliseringen*. Utbildningen genomfördes som en endagsutbildning där syftet var att blanda föreläsningar med flertalet arbetsmoment där deltagarna delades in i grupper och fick praktiska och konkreta övningar att arbeta med. På så sätt uppnådde vi en samverkan över organisationsgränserna, vilket var en av ambitionerna med delsteg 2 och framförallt 3. Några samarbeten blev bestående i form av nya samverkansprojekt direkt mellan organisationerna efter avslutat deltagande i vårt program.

Utbildningen kompletterades med en konsultativ rådgivningstimme där Cobel en tid efter genomförd utbildning åkte ut till respektive deltagares företag för att ge råd och stöd till vidare arbete.

Totalt har Cobel genom den justerade leveransmodellen nått 27 organisationer och 548 personer med mer fördjupade insatser. För organisationer, se bilaga 6.1.

3.2.1 Ledningsstöd

Cobel har under mars 2018 – mars 2019 genomfört riktade insatser tillsammans med ledningsgrupper i sju organisationer. Innehållet i insatserna har varit anpassade till respektive organisation, med en gemensam röd tråd - kunskapslyft, fastställande av organisationens nuvarande position samt ambition framåt, hur man får det att hända samt konkreta nästa steg för att komma i gång.

Totalt har ca 95 ledare i samhällsbyggnadssektorn arbetat med sina respektive organisationers digitala agendor under ledning av Cobel.

3.2.2 Medarbetarworkshops

Två skraddarsydda workshops har under samma period genomförts där en hel organisations medarbetare deltog.

På Locum träffade Cobel ca 300 medarbetare. Där fick deltagarna dels ett kunskapslyft inom området innovation och förändringsledning samt därtill genomföra en praktisk övning kring identifiering och snabbtest av nya ideér. Dessa samlades ihop till ca 60-tal nya ideér som nu ingår i det arbete Locum genomför kring innovation.

Den andra organisationen var Samhällsbyggnadskontoret i Upplands Väsby kommun. Där stöttade Cobel med ledning av en två-dagarskonferens där ca 80 personer deltog. Programmet bestod i föreläsningar varvade med olika workshopmoment. Syftet var att alla medarbetare skulle få ökad kunskap, att alla pratade samma språk samt att man tillsammans arbetade fram digitala handlingsplaner för sina respektive enheter, i linje med kommunens vision och samhällsbyggnadskontorets strategi.

3.2.3 Öppen endagsutbildning med påföljande coaching

Två öppna endagsutbildningar, "Accelerera Digitaliseringen!" genomfördes under oktober samt november 2018. Tillsammans deltog 26 personer vid de två tillfällena. Deltagarna kom ifrån både privat och offentlig sektor. Utbildningen bestod av föreläsningar samt grupparbeten där deltagare från olika branscher och företag blandades i syfte att nå så stort utbyte mellan deltagarna som möjligt. Experter inom innovation och ledarskap samt ledare från en framgångsrik samhällsbyggnadsaktör bjöds in som gästföreläsare.

Utbildningen bestod av följande områden:

- Digitalisering och digital transformation – kunskapslyft om de digitala teknikerna och hur man lyckas med transformation
- Samhällsbyggnadssektorn – var står vi idag?
- Hur bli man en framgångsrik aktör i den digitala eran?
- Från idé till kund – hur man kan arbeta med innovation
- Ledarskap – vad krävs av ledarna i den digitala eran?
- Just do it! – hur man konkret får det att hända

3.2.3.1 Digitalt mognadstest

Som en del av endagsutbildningen utvecklade Cobel ett digitalt mognadstest. Syftet med mognadstestet var att genomföra en självskattning av dels i hur stor utsträckning man nyttjar digital teknik i dag, hur förmågan att leda digital transformation ser ut i ett nuläge samt vilket det önskade läget är. Utfallet kan med fördel användas som en utgångspunkt i det vidare arbetet när deltagaren kom tillbaka till sin verksamhet efter genomförd utbildning. Testet låg också till grund för den rådgivning som Cobel genomförde efter genomförd utbildning.

3.2.4 Marknadsföring

Marknadsföring avseende de riktade workshoparna genomfördes via direktkontakt med företags-/kommunledning. Marknadsföring till den justerade endagsutbildningen genomfördes på samma sätt som steg 1 Lägga grunden, dvs via Smart Builts nyhetsbrev, Cobels hemsida, LinkedIn, nätverkande samt direktutskick via mail.

4 Resultat och erfarenheter

4.1 Måluppfyllelse

Under perioden februari 2018 till mars 2019 har Cobel föreläst och arbetat med 1054 personer inom samhällsbyggnadssektorn. Dessa personer arbetar totalt sett inom mer än 230 företag och organisationer. Åtta organisationer har under ledning av Cobel tagit fram sin digitala agenda². I de öppna seminarierna och utbildningarna har stor möjlighet till nätverkande och erfarenhetsutbyte givits.

I och med att Cobel anpassade modellen under resans gång har projektmålen för projektet därmed uppnåtts.

Projektmål	Måluppfyllelse
200 (unika) ledare och nyckelpersoner träffas och utbyter erfarenheter	1054
30 företag och organisationer deltar	Över 230
20 seminarier och möten dokumenteras	<ul style="list-style-type: none"> • 11 seminarier • 2 utbildningar med 8 uppföljande coachingmöten • Flera workshops och möten med 9 organisationer => Totalt >30 st
5 organisationer skapar en digital strategi och handlingsplan	8 organisationer har skapat digital strategi och handlingsplan
Ett nätverk etableras där resultat delas och sprids mellan organisationerna	Nätverkande i samband med seminarier och utbildning

Projektets effektmål ska bidra till Smart Built Environments fyra effektmål uppnås. Mätning av denna måluppfyllelse är både svår och för tidig att göra. Givet att åtta företag genom detta projekts försorg tagit fram sina digitala agendor, kan ett antagande om att effektmålen för dessa företag kommer att nås samt att Cobel därigenom också har lyckats med föresatsen att bidra till SBE effektmål inom kunskapslyftet.

4.1.1 Kvalitativa resultat

4.1.1.1 Öppna seminarier

Att locka deltagare till seminarierna i första fasen visade sig vara relativt enkelt, med så gott som fullsatta lokaler vid varje tillfälle. Deltagarprofilen varierade stort med representation från såväl privat som offentlig sektor, seniora ledare och specialister såväl som egenkonsulter och andra intresserade. Den gemensamma nämnaren för deltagarna var att förstå mer om vad digitalisering egentligen innebär och hur man konkret kommer igång.

² Startat framtagande alternativt genomfört.

Seminiernas tema anpassades löpande utifrån deltagarnas återkoppling för att bli så relevant som möjligt. Återkopplingen från seminarierna har varit mycket positiv med över 75% som rankade seminarierna som mycket givande och intressanta. Några kommentarer:

”Nu förstår jag mer!”

”Det märktes att budskapen grundats på gedigen verksamhetserfarenhet. Tydligt och enkelt samt inspirerande. Hands-on i komplicerat område.”

”Bra sammanfattande sense of urgency-budskap med koppling till konkreta exempel”

”Branschdiskussionen är alltid intressant“

”Bra med insikt om hur vi måste lyfta tanken i ledningen så att vi inte ser digitaliseringen som något som ligger vid sidan av utvecklingen!”

4.1.1.2 Riktat stöd

Nio organisationer har erhållit anpassat stöd för att komma vidare på sin digitala resa. Samtliga har varit mycket positiva till stödet och uttryckt sig i termer av överträffade förväntningar.

Insatserna har anpassats utifrån var organisationerna befunnit sig på sin resa. I vissa fall har en digital policy och övergripande plan funnits på plats, men man har inte kommit vidare i konkreta aktiviteter på grund av bristande prioritering. I andra fall har ledningen inte haft den gemensamma digitala förståelsen och ambitionen på plats och resan har påbörjats med ett kunskapslyft.

I de flesta fallen har projektet tillsammans med ledningarna systematiskt arbetat igenom en digital strategi och handlingsplan vidare. I början på resan har synen på digitalisering typiskt varit spretig inom ledningarna, där digitalt mogna individer ser nya affärsmöjligheter medan digitalt omogna ledare snarare fokuserat på förbättringar av befintliga IT-system. I strategiövningarna har ledningarna arbetat fram ett gemensamt börläge inom områden som

- Digital positionering på marknaden – ledare eller följare?
- Fokus för digital utveckling – effektivisering eller nya affärsmodeller?
- Teknologi – utveckla själv eller kopiera?
- Innovation – centraliserat och strukturerat eller lokalt och självstyr?

Vi har flertalet gånger, i samband med vårt arbete med aktuella verksamheter, sett en mental förflyttning från befintlig verksamhet till ett större fokus på kund och nya affärs- och leveransmodeller som ju den digitala utvecklingen idag driver.

Ledningarna har också fått bedöma hur väl de idag står sig gällande framgångsfaktorer för digital transformation såsom omvärldsinsikt, digital mognad, förmåga att leda förändring, förmåga att utveckla nya affärsmodeller, innovation och samverkan. Gapen har i samtliga fall varit stora och lett till inspel i handlingsplanen framåt.

Handlingsplanerna har ofta börjat med en första prioritering av både uppkomna nya idéer och befintliga utvecklingsinitiativ.

4.1.1.3 Endagsutbildning "Accelerera Digitaliseringen"

Återkopplingen från samtliga 18 deltagande organisationer har varit mycket positiv och under "Accelerera digitaliseringen" rekommenderade 100% av deltagarna programmet till andra i sektorn. Under denna dag gavs möjligheten att fördjupat diskutera utmaningar och möjligheter i sektorn eftersom flera olika typer av samhällsbyggnadsaktörer såsom arkitekter, fastighetsbolag, installationsbolag och kommuner var representerade. I efterhand har vi erfarit att vissa av bolagen fortsatt att nätverka kring frågorna och även inlett konkreta samarbeten.

Samtliga deltagande organisationer genomförde en digital mognadsbedömning som blev underlag till den påföljande coachingen. Förmågan att nyttja coachingen varierade mellan organisationerna, där vissa endast använde tillfället till personlig förkovring och andra samlade hela ledningen som en startpunkt för vidare arbete. I två fall ledde detta till fortsatt riktad stöd på digitaliseringsresan.

Kommentarer från deltagarna:

"En dynamisk blandning av deltagare såväl som en spark i baken att börja agera snabbt. Att våga prova i det lilla perspektivet och testa sig fram. Att förankra tänket i ledarskapet. Tydliggörande! Positiv energi från externa föreläsare såväl som Cobel!"

"Bra mix med deltagare från olika delar av samhällsbyggnadsbranschen. Gav nya perspektiv och tankeställare. Bra med många korta gruppdiskussioner. Bra nivå på de olika delarna i kursen."

4.2 Erfarenheter

4.2.1 Att driva projekt inom Smart Built Environment

Cobel är både tacksamma och stolta över möjligheten att ha bidragit till ett kunskapslyft inom samhällsbyggnadssektorn. Eftersom alla deltagare från Cobel har många års erfarenhet från just samhällsbyggnadssektorn i form av att ha arbetat som ledare, VD och med styrelsearbete, har vi personliga erfarenheter av att aktivt leda utveckling och transformationsarbete i branschen. När projektansökan beviljades av Formas att inom ramen för Smart Built Environments strategiska projekt "Kunskapslyftet" få bidra med just det vi brinner för, och det inom ett område som vi just anser vara en av de absolut viktigaste frågorna för branschen att ta till sig, fanns stora förhoppningar om att sätta igång en bred rörelse i hela sektorn.

Vi har överträffat målsättningen och nått fler än 1000 deltagare, men det har varit en utmaning. Vi har lagt avsevärt mycket mer tid och medel på att få in deltagare än budgeterat. Den stora glädjen är de översvallande betygen vi fått av samtliga deltagare där exempelvis alla rekommenderar våra program och via utvärderingen bekräftat nyttan av deltagandet.

Vi hade dock räknat med ett större flöde av deltagare via Smart Built Environments nätverk, medlemmars aktiva deltagande och via systerprojektens spridning. Vi har inte alls lyckats den vägen och i samtal med fler systerprojekt verkar det även gälla för dem. Denna utmaning har lyfts fram under de löpande avstämningarna inom Kunskapslyftet, likväl med Strategiska projekt och centralt med Smart Built Environments ledning.

- Vad skulle kunna göras annorlunda för att öka kännedomen om Smart Built?

- Hur kan medlemsföretagen engageras ytterligare?
- Hur kan ökad samverkan mellan systerprojekten bidra till ökat deltagande?

Det är komplexa frågor och självklart något som löpande diskuteras och utvecklas inom Smart Built Environment. Vi har försökt att bidra med våra erfarenheter och förslag, trots att det ligger helt utanför vårt projekt. I stort ser vi att det handlar om tre tydliga initiativ:

- Det första är att etablera en kraftfullt ökad kännedom om Smart Built Environment till hela sektorn via en förtydligad omlansering.
- Det andra är behovet av att förenkla och "kundanpassa" informationen om projekt, resultat och deltagande så att det enklare kan hittas. Detta kan ske via sortering av projekt och resultat som förtydligas via förenklade kundanpassade ingångar till hemsidan, anpassade nyhetsbrev, push-notiser mm.
- Det tredje och sista området handlar mer om "styra och leda" där en klassisk projektportföljstyrning kompletteras med en risk/potentialbedömning i syfte att skapa en tydlig överblick och sortering av pågåendes aktiviteter, dess inbördes kopplingar och nyttan för utpekad målgrupp. Det senare skulle markant underlätta för systerprojekten kring samverkan och samskapande.

4.2.2 Förmåga att nå projektets målgrupper

Cobel har under hela projekttiden arbetat med extensiv marknadsföring i många kanaler i syfte att attrahera ledare och nyckelpersoner till projektets tre moduler. Arbetet har bedrivits både genom så kallade "cold calls" och genom Cobels nätverk såväl som Smart Built Environments och IQ Samhällsbyggnads nätverk.

Den första delen – Lägga grunden, har lockat de flesta deltagarna och var den delen som var lättast att skapa intresse kring. Anledning till detta utifrån vår erfarenhet är att tröskeln för att delta är låg. En deltagare behöver inte investera eller riskera något genom sitt deltagande. Insatsen är en timme, gratis, i anslutning till en ordinarie arbetsdag. Tillfälle till ett snabbt kunskapslyft, inspiration och nätverkande ges. Det finns ingen förpliktelse att initiera något arbete i den egna organisationen efter genomfört deltagande. Upplevelsen för deltagarna har varit positiv, att få lära nytt samt träffa och skapa nya kontakter med branschkollegor och potentiella samarbetspartners.

Återkopplingen från dessa seminarier har, som tidigare nämnts, genomgående varit starkt positiv. Över 75% av deltagarna har graderat seminarierna som mycket intressant och givande.

Faserna Bygga Huset och Flytta in visade sig vara omöjliga att genomföra i planerat format trots fortsatt extensiv marknadsföring, breda nätverk och goda kontakter inom sektorn. Tack vare en snabbfotad omställning för att säkerställa projektets syfte och mål, lyckades projektet nå det man föresatt sig. Återkopplingen från samtliga deltagande organisationer har varit mycket positiv och under "Accelerera digitaliseringen" rekommenderade 100% av deltagarna programmet för andra i sektorn.

Cobel har under projekttiden varit i dialog med andra företag med liknande program. De har inte heller lyckats med detta angreppssätt trots att arrangörerna varit stora företag med mycket välkända varumärken.

Varför så svårt att lyckas med ett större program? Cobels bedömning är att det är flera aspekter som spelar in:

4.2.2.1 Ledarnas förståelse

Ledare delegerar fortfarande i hög utsträckning den digitala frågeställningen till en funktion, enhet eller roll längre ner i organisationen. Detta för att man fortfarande tänker att digitalisering är att gå från analogt till digitalt. Man har ännu ej förstått att det handlar om att säkerställa strategi, organisation, kompetenser och förmågor. Man har därtill inte kunskap om vad de nya digitala teknikerna förmår att möjliggöra i den egna verksamheten.

4.2.2.2 Nyckelpersoners förmåga att få det att hända

När deltagare kommit med i dels del 1 – Lägga grunden och framför allt den modifierade versionen av del 2 – Accelerera digitaliseringen, ser vi att det ofta finns en svårighet för dessa nyckelpersoner att "sälja in" sina nyvunna kunskaper om vikten av strategi, ledarskap, organisation och kompetensväxling till ledarna i sina egna företag. Denna svårighet är tydligt kopplad till att ledare ej ännu har förstått (se pkt 4.2.2.1).

4.2.2.3 Mognadsgrad i sektorn

Trots att vi vet att samhällsbyggnadssektorn ligger efter när det gäller digitalisering, så är det fortsatt en sektor som tjänar pengar. Man brukar ofta prata om en s.k. "burning platform" i samband med förändringar, dvs att det måste finnas något som gör tydligt ont. Samhällsbyggnadssektorn i stort har fortsatt en mycket god marknad med god intjäningsförmåga.

Det finns ett tydligt område som sticker ut i fråga om att man upplever ett problem, nämligen avsaknad av personal. Givet att konjunkturen inom sektorn är god finns därmed fler arbetstillfällen än det finns personal med rätt kompetenser. I tillägg vet vi att det redan i dag, och än värre inom en snar framtid, blir fler och fler äldre och yngre medborgare och därmed färre personer i arbetsför ålder. Detta till trots, är steget att se över hur man kan automatisera, digitalisera och därmed ta bort arbetsmoment stort. Vår upplevelse är att det fortfarande är ett större steg att ge sig in i en investering av digitala lösningar och ändrade arbetssätt, än att arbeta med löpande rekrytering.

Vidare ser vi tydligt att det finns en större drivkraft hos kommuner och andra offentliga organ. Insikten om den kommande akuta resursbristen finns både konstaterat i siffror och i centrala budskap och de flesta kommunerna jobbar idag med att göra mer med färre medarbetare. Skillnaden mellan kommunerna och den privata sektorn är att man inom det offentliga ofta har ett mycket tydligt uppdrag ifrån politikerna att digitalisering skall genomföras. Vi ser att det ibland kan vara så tydligt att man ser digitaliseringen i sig som ett mål och inte ett medel. Det kan därmed riskeras leda till att man tappar grunden till vad digitaliseringen skall leda till, vilken nytta som skall skapas.

4.2.2.4 Konkurrens vs samarbete

Vi ser att sektorn vet och förstår att samarbete är av yttersta vikt för att lyckas i den digitala eran. Detta till trots så finns ett inbyggt motstånd att vara den som "öppnar upp" och delar med sig. Vi har under projektets gång talat med flertalet ledare som vittnar om att "man borde" bjuda upp till samtal, till och med till konkurrenterna, men man vill inte vara först ut. Detta i kombination med att man ofta ser sitt eget företag som unikt, gör att tröskeln att gå med i ett öppet program med andra aktörer är högre. Man ser hellre att man vill arbeta med den egna organisationen och därmed den egna digitala agendan.

4.2.2.5 Investeringen

Under projekttiden har vi sett svårigheten att investera både finansiellt och tidsmässigt i detta program (enligt ursprungsupplägget med Bygg huset och Flytta in). Många företag och organisationer som är SME, och som just detta projekt primärt riktat sig till, dvs små, medelstora företag haft fullt upp med den löpande driften. Steget att ta en investering, som i kronor räknat är en låg kostnad men sammankopplat med resursåtgången och den

eventuella utkomsten av vidare investeringar baserat på utfallet, har ansetts som stor och ibland till och med så pass stor att styrelsen måste fatta beslut om ett deltagande. Denna lärdom gjorde att Cobel anpassade genomförandet med ett nytt angreppssätt med lägre pris och mindre omfattning. Vi ser en tendens att med ökad insikt och förståelse kommer en högre investeringsvilja, dock tar det tid och kräver ledningens aktiva engagemang.

4.2.2.6 Vardagens kaos och förmåga att nå ut

Sist men inte minst så kan vi konstatera att sektorn går för fullt samtidigt som många externa faktorer kräver uppmärksamhet. Några exempel på fler externa faktorer än digitalisering är ökade krav på hållbarhet, resursbrist, krav på förbättrad arbetsmiljö, global konkurrens och prispress, valutapåverkan och ökade logistikkrav mm. Flera av dessa frågor påverkas positivt med en väl genomförd digital transformation men kräver fokus, tid och kompetens. Utmaningen att nå ut till ledare och organisationer på ett smart och tidsoptimalt sätt är stor. Ett enskilt litet bolags förmåga (Cobels) att tränga genom vardagens kaos och nyhetsflöde är begränsat och just därmed ställs det höga krav på samordnad, riktad och tydlig kommunikation. Här har vi aktivt arbetat med Smart Built Environments kanaler och med systerprojekt men inte alls nått så långt som vi skulle önskat.

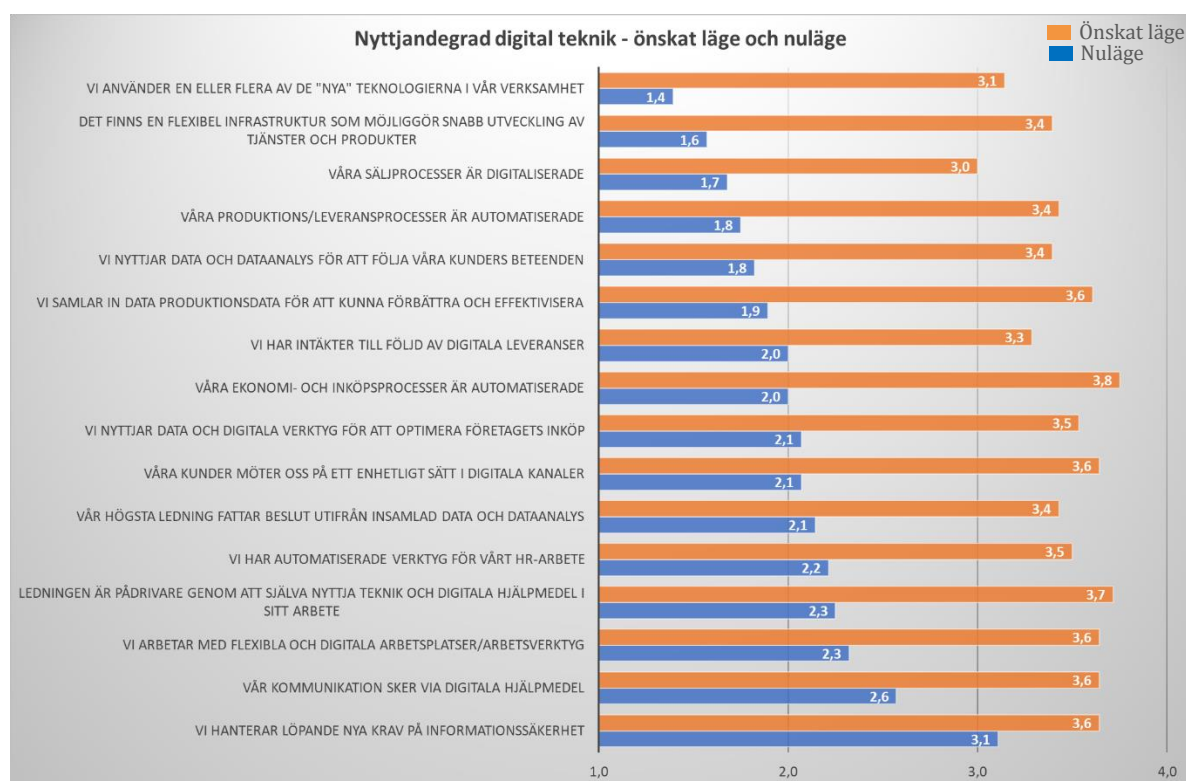
4.2.3 Organisationernas digitala mognad

4.2.3.1 Mognadsbedömning från ”Accelerera digitaliseringen”

Ett digitalt mognadstest infördes som underlag för utvecklingsdiskussioner i ledningsworkshoparna och endagsutbildningen ”Accelerera digitaliseringen”. Totalt 20 företag och organisationer graderade sin digitala mognad utifrån två aspekter – nyttjandegrad av digital teknik och beredskap inför digital transformation. Nuläge och ett önskat läge bedömdes utifrån en skala, där 1 står för låg utsträckning och 4 hög utsträckning. Även om underlaget är litet, kan vi skönja tydliga mönster:

Nyttjandegrad digital teknik

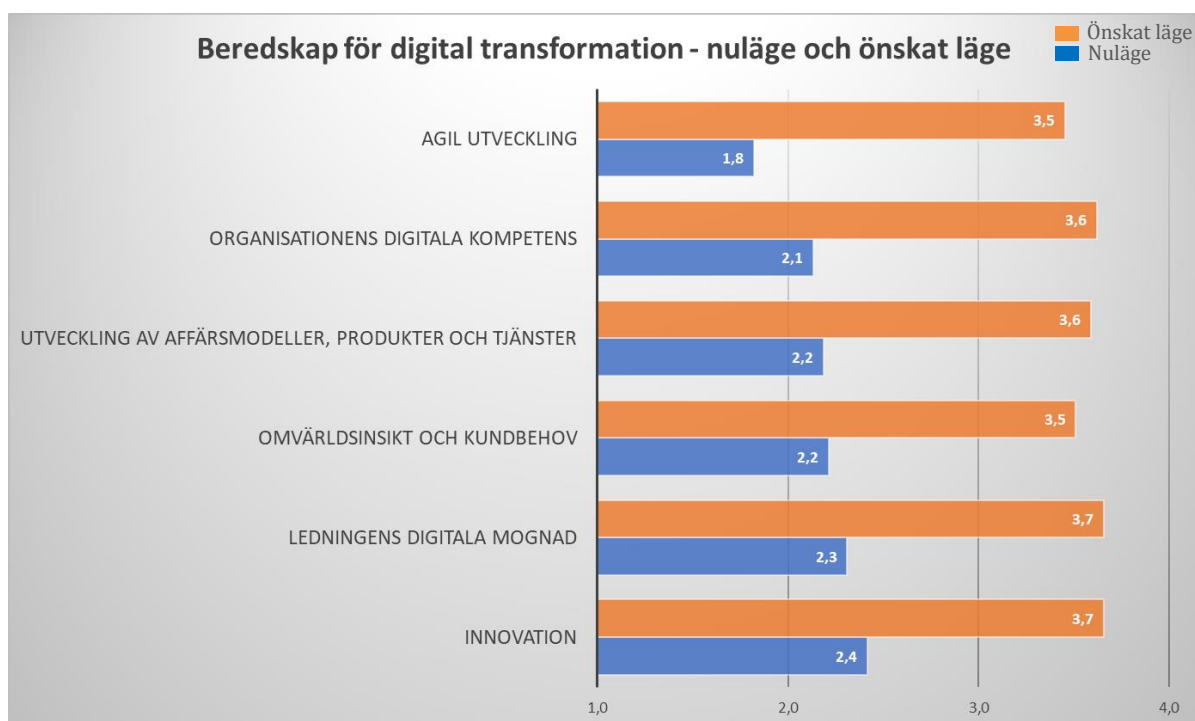
- Deltagande organisationer graderade sitt nuvarande nyttjande av digital teknik lågt och gapet mellan nuläge och önskat läge var stort inom de flesta områdena. Endast inom informationssäkerhet tycks man ligga nära ett önskat läge.
- Gapen var som störst inom områden som sannolikt har störst påverkan på konkurrenskraft och effektivitet, dvs produktion, produkt- och tjänsteutveckling samt kundinteraktion.



Beredskap för digital transformation

På motsvarande sätt angav deltagande organisationer att det finns stor utvecklingspotential i förmågan att leda digital transformation. Inom samtliga områden hamnade nulägesbedömningen under skalans mitt och gapet till ett önskat läge var stort.

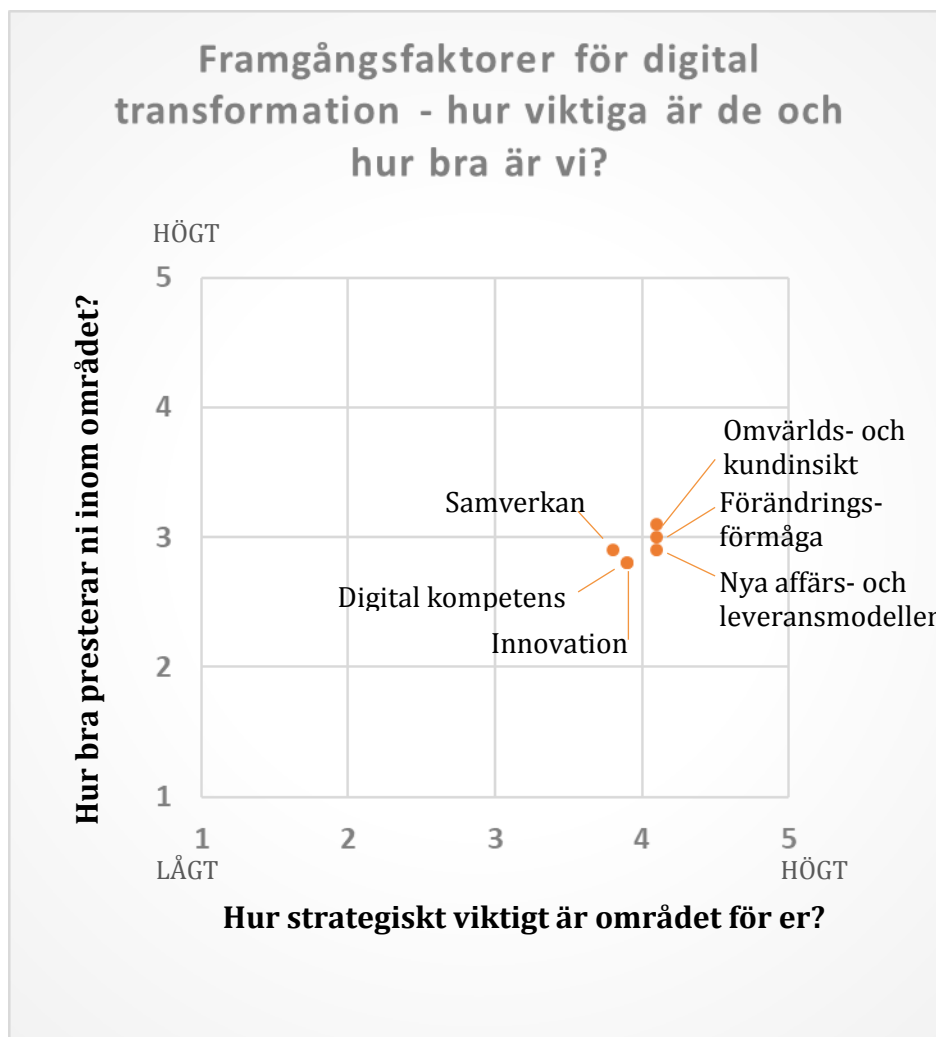
Vi kan alltså konstatera att det hos deltagarna i "Accelerera Digitaliseringen" finns en tydlig självinsikt. Det finns ett behov av att ta stora kliv och utveckla förmågor inom samtliga områden för att komma igång med den digitala transformationen - från ledningens och organisationens digitala mognad och omvärldsinsikt till utveckling av nya affärsmodeller och produkter/tjänster genom ett innovativt och agilt arbetssätt.



4.2.3.2 Mognadsbedömning från workshops

Ca 150 deltagare har under våra workshops svarat på en övergripande mognadsbedömning där man på en skala 1-5 graderat framgångsfaktorer för digital transformation utifrån hur viktigt området är och hur bra den egna organisationen presterar inom området. Även om resultaten varierar något mellan deltagande organisationer är trenden tydlig. Man anser att man endast presterar omkring medel trots att områdena anses vara strategiskt viktiga.

Fortfarande är underlaget litet, men allt tyder på att det finns stor utvecklingspotential i att stärka förmågorna i samhällsbyggnadssektorn för att åstadkomma sann digital transformation. Koden att knäcka är hur man kan stödja sektorns aktörer på ett sätt där hjälpen faktiskt tas emot och upplevt värde skapas.



5 Förslag på vidare arbete

Det finns helt tydligt ett behov av att komma igång och arbeta aktivt med den digitala transformationen i samhällsbyggnadssektorn, men det är svårt att attrahera deltagare till öppna program som hjälper till på vägen. Projektet har utifrån sina erfarenheter och i fördjupade diskussioner med Byggherrarna sammanfattat förslag på vidare arbete.

Det vore intressant att få en djupare förståelse för hur ledare i både privat och offentlig sektor tänker kring digitaliseringens påverkan på den egna verksamheten, hur man idag angriper frågan i organisationen och vilket stöd man kan tänka sig att ha faktisk nytta av. En sådan bred och fördjupad genomlysning skulle kunna ge Smart Built Environment inspel kring nya strategiska projekt som möter uttalade behov. Vi tänker ett projekt **”Fördjupad analys digital transformation – påverkan och behov av stöd i samhällsbyggnadssektorn”** där en bas kan utgöras i utfall från det nuvarande projektet ”Att leda digital transformation i samhällsbyggnadssektorn”.

För att underlätta ett kunskapslyft i hela samhällsbyggnadssektorn tror vi vägen via en **”kundanpassad” roadmap** skulle bidra snabbt och konkret. En roadmap som skulle bestå av två delar; en gemensam generell del och en separat anpassad del för utvalda speciella målgrupper såsom arkitekter, konsulter, byggherrar, fastighetsägare osv. Roadmap:en skulle innehålla enkel modell för hur man analyserar statusen på sin organisation, hittar nya affärsformer och kommer igång med olika digitaliseringsprojekt. Allt i syfte att förenkla och korta ledtider för agerande.

Om man kan hållbarhetscertifiera städer, bör man kunna **digitaliseringscertifiera** en organisation, ett projekt eller en fysisk fastighet. Vi föreslår en förstudie för en digitaliseringscertifiering med tre inriktningar:

- Organisationen, liknande ISO
- Projekt – jobbar vi fullt ut med en digital process, hur digital (använder vi Big Data, AI ...)?
- Fastigheten – nivå av proptech dvs grad av sensorer, möjligheter till digitala uppföljningar och insatser, webblösningar etc.

Slutligen tror vi att alla som arbetar inom Smart Built Environment med olika typer av kunskapslyft kan nyttja en gemensam strategi för bästa utväxling. Baserat på den fördjupade analysen, genomför ett omtag kring kommunikation och spridning (se förslag kapitel 4.2.1) och utveckla en bredare och **smartare kunskapsplattform** som verkligen får igång sektorn.

Därmed föreslår vi fyra förslag på vidare arbete:

1. Fördjupad analys digital transformation – påverkan och behov av stöd i samhällsbyggnadssektorn”
2. Kundenpassad roadmap
3. Digitaliseringscertifiering
4. Smartare kunskapsplattform

6 Tack

Vi har många att tacka för att detta projekt kommit i mål. Tack till alla inspiratörer i början som hjälpte oss att utforma programmet och tack alla deltagare för att ni varit med och hjälpt projektet att ständigt bli bättre.

Ett särskilt tack vill vi rikta till följande personer:

- Rikard Espling som tålmodigt koordinerat oss längs resan
- Saga Hellberg för ovärderlig sparring samt stöd i marknadsföring
- Helena Gibson-Ek och Terese Lilliehorn för stöd i kommunikation och marknadsföring

Vi vill även tacka Kristina Gabrieli och Olle Samuelsson för kloka inspel genomgående under projektets genomförande samt hela Smart Built Environment för löpande stöd.

7 Bilagor

7.1 Deltagande organisationer

Organisationer som fått riktat ledningsstöd

- Riksbyggen
- Upplands Väsby kommunledningskontor
- Relacom
- Estate FM
- Primär
- Nacka kommun
- Gnesta Kommun

Organisationer där både ledning och medarbetare fått stöd

- Upplands Väsby kontor för samhällsbyggnad
- Locum

Organisationer som deltagit i "Accelerera Digitaliseringen"

- Markantkonsult
- Besqab
- Caverion
- Carlstedt Arkitekter
- NCM
- Bjerking
- BIM Allience
- Locum
- Bravida
- Stockholms Landsting
- KRESP
- Keolis
- Safety Respect
- Upplands Väsby kommun
- Tyréns
- Enaco
- SKL Commentus
- SOON.NU Urban Development AB



SMART BUILT
ENVIRONMENT

Cobel Sweden AB

cobel

Med stöd från

VINNOVA
Sveriges innovationsmyndighet

 **Energimyndigheten**

FORMAS 

**Strategiska
innovations-
program**