

Utmaningar med innovationsprocesser i byggsektorn

Anna Kadefors, inst för teknikens
ekonomi och organisation

Paula Femenías, inst för Arkitektur



CHALMERS



Upplägg

1. Varför behöver byggherrar engagera sig i utvecklingsarbete och innovation?
2. Hur arbetar byggherrar med innovation?
Resultat från 3iii-projektet
3. Hur kan byggherrar arbeta mer strukturerat med innovation och ta en ledande roll?
Guideline – Leda innovation i byggherreföretag

Byggherrar och innovation



- Byggherrar är centrala i byggsektorns innovationssystem
- Nya utmaningar inom miljö, energi, bostadsförsörjning, renovering, social hållbarhet (stadsbyggande) – kräver egen kompetens
- Bättre hjälpmedel – ökat fokus på innovationsförmåga i offentlig sektor
- Mer resurser – särskilt satsningsområde för forskningsfinansiering

Forskningsprojektet 3iii: Initiera och Implementera Innovationer - byggherren som förändringsagent



CHALMERS



FORTIFIKATIONSVERKET



Göteborgs Stad
Lokalförvaltningen



Bakgrund till 3iii



*Tidigare forskning
(Byggherremodellen, 2009):*

- Goda resultat inom enstaka demonstrationsprojekt men dålig spridning
- Från stora utvecklingsavdelningar till små resurser
- Svaga länkar mellan utvecklingsprojekt och mer långsiktiga strategier
- Nytt projekt: fokus på koppling projekt-organisation





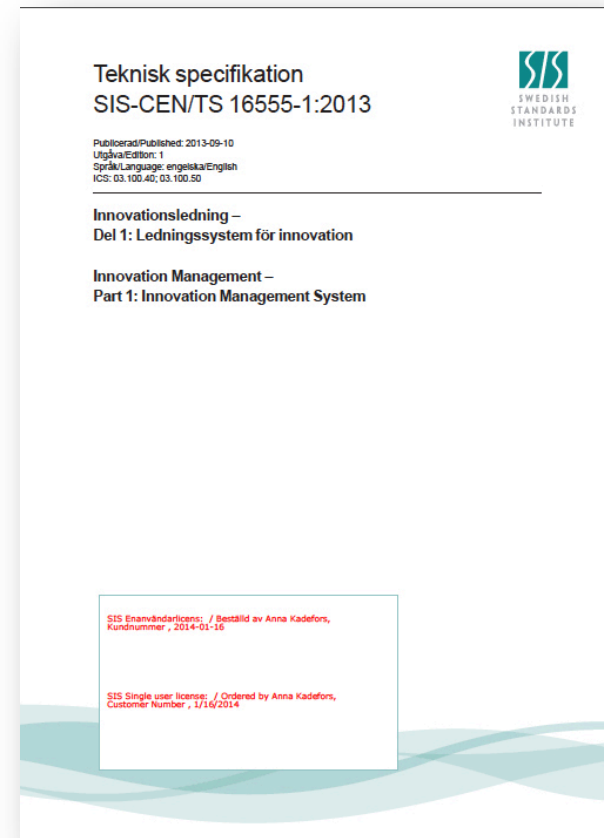
Fallstudier

- Organisation för utvecklingsarbete hos fem byggherrar
- Samråd med många byggherrar i referensgrupper och workshops
- Pilotprojekt från planering till uppföljning
 - FORTV: elevanläggning och räddningsstation med lågenergikrav
 - LF: äldreboende och skola med lågenergikrav
 - Älvstranden: Kvillebäcken



Innovationsledning

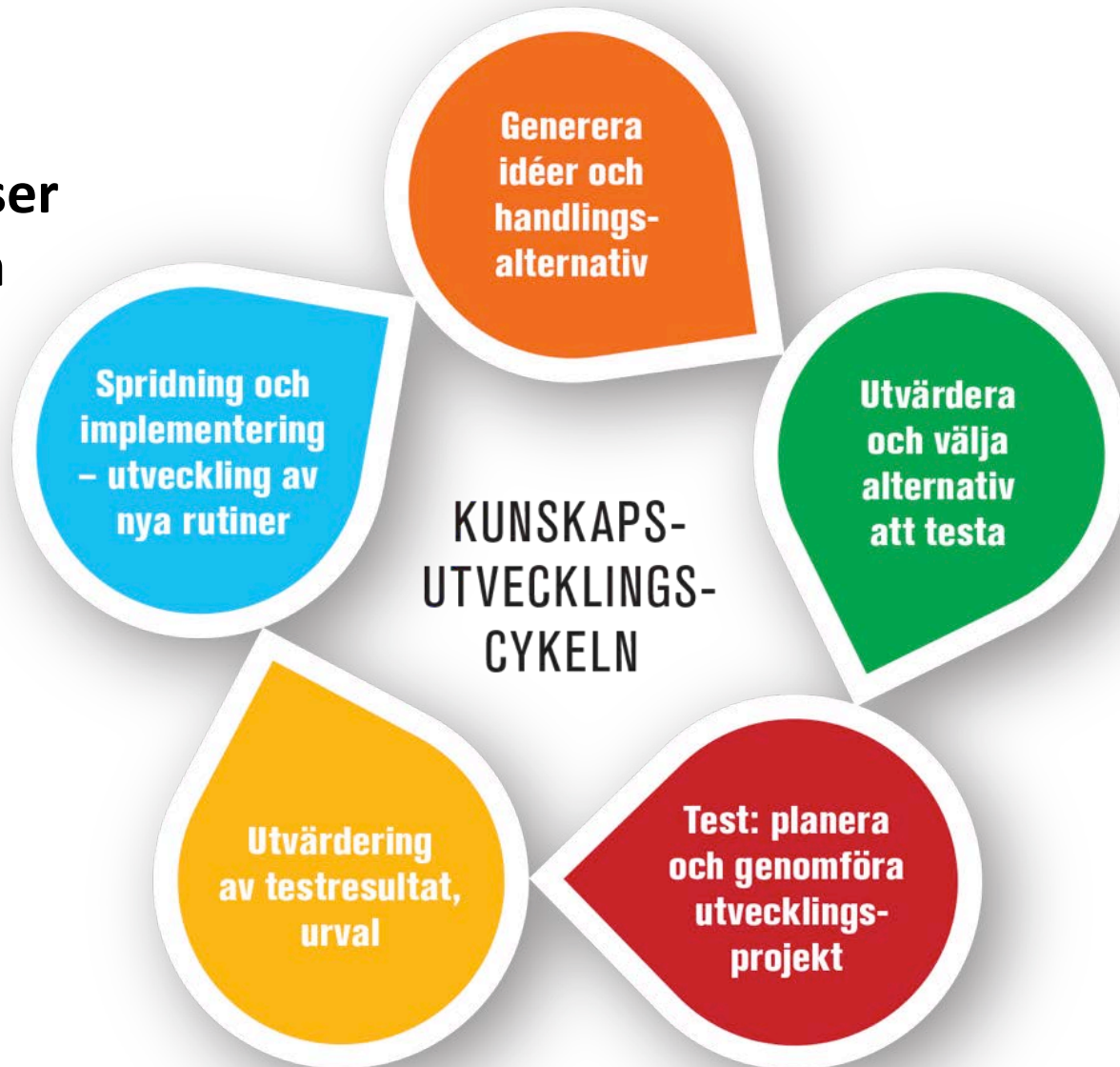
- Innovation (Fol) eller utveckling (FoU)?
- Ledarskap, kompetenser och system
- Två sorters rutiner:
 - **operativa**: rutiner för verksamheten – t ex projektledning och förvaltning
 - **dynamiska**: rutiner för att skapa och ändra rutiner



Kunskapsutvecklingscykeln



**Ledarskap,
kompetenser
och system**



Fallstudier:

Drivkrafter och utvecklingsområden



- Fokus på hållbarhet och projektledning
- Snabb utveckling inom lågenergi(ny)byggande
- Ofta flera olika drivkrafter
 - EU-direktiv
 - Lokala miljöprogram
 - Varumärke, marknadsföring
 - Affärsmöjligheter – tillgång till mark
 - Man vill vara attraktiv som arbetsgivare och samarbetspartner

Fallstudier:

Organisation, resurser och processer



- Strategiprocess och intern samordning av Fol saknas (men på gång hos flera...)
- Utvecklingsarbetet är decentraliserat – dålig överblick över vad som görs
- Investeringar görs, men mest i byggprojekt
- Ingen särskild Fol-avdelning eller budget
- Små personal/kompetensresurser, men fler anställs
- Stor tilltro till medarbetarinitiativ och ”utveckling i linjen” – anses främja implementering och arbetstillfredsställelse
- Svaga på:
 - systematik i initiering
 - utvärdering
 - implementering – driften hänger inte med

Slutsatser



- Otydliga drivkrafter – svårt att prioritera och följa upp
- Dåligt underbyggda policies förändras lätt
- Samverkan kräver koordinering – långsiktig strategi behövs
- Organisationsförändringar skapar problem
- Fol-investeringar i byggprojekt – hur mycket satsas egentligen? Hur utvärdera nytta/kostnad?
- Central strategi kan begränsa den lokala friheten men främjar implementering
- Guideline för innovationsledning!



Guideline

Leda innovation i byggherreföretag – En guideline



4 delar:

- Byggherrar och innovation
- Ledning, kultur och organisation
- Kunskapsutvecklingscykeln
- 12 steg för att utveckla innovationsförmågan
....och goda exempel!



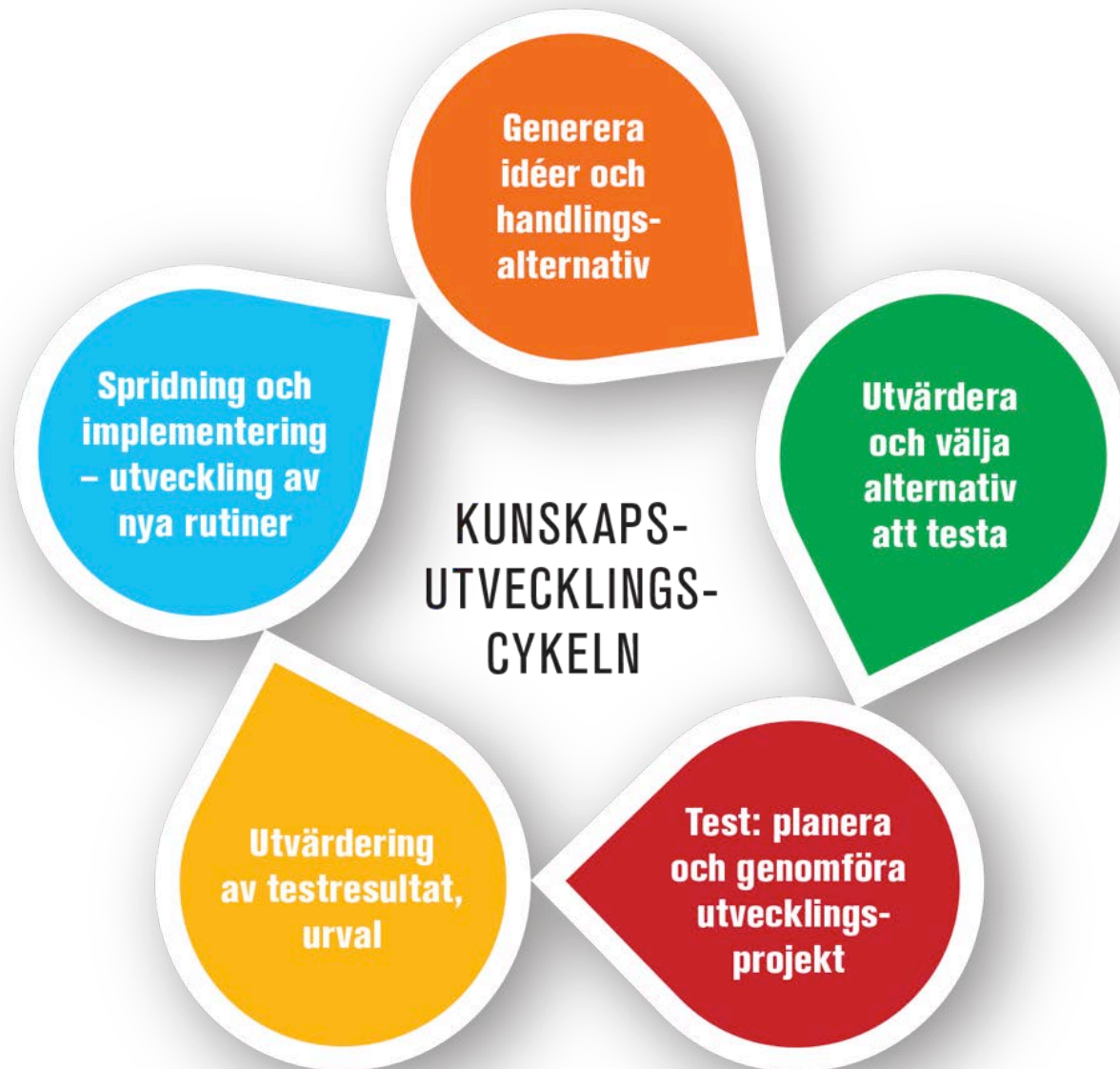
Ledning, kultur och organisation



1. Aktiva ägar- och ledningsfunktioner - utvecklingsansvariga i ledningen
2. Policy och strategisk plan
3. Långsiktiga resurser utanför byggprojekten
4. Övergripande funktion med ansvar för innovation
5. Uppmuntra nytänkande och risktagande

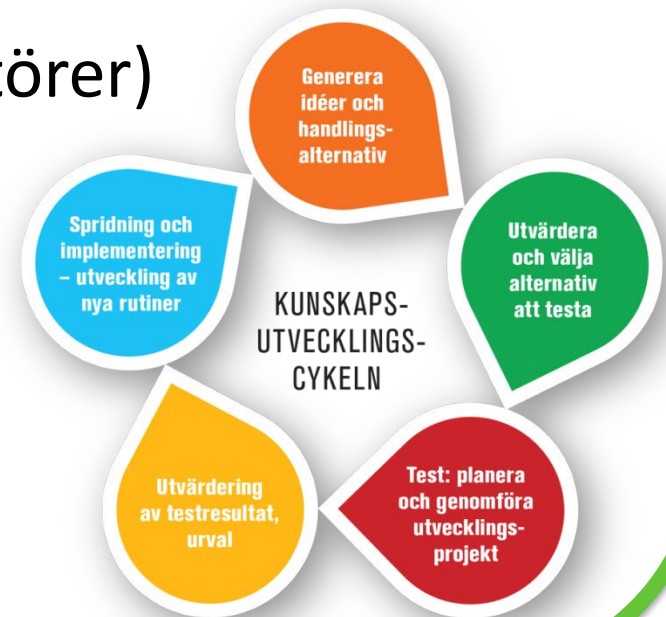
”En utvecklingsorienterad organisationskultur präglas av öppenhet, prestigelöshet och höga ambitioner.”

Kunskapsutvecklingscykeln



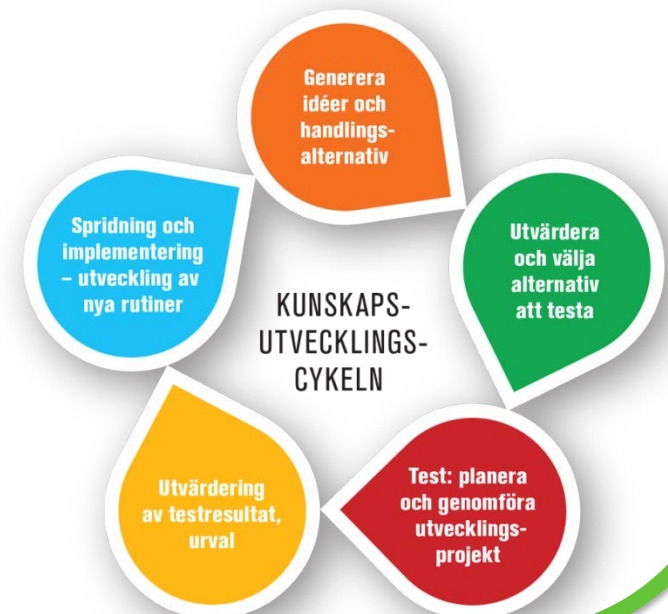
1. *Generera idéer och handlingsalternativ*

- rutiner och åtgärder för att uppmuntra kreativitet hos anställda och leverantörer
- uppföljningar av den löpande verksamheten
- struktur för omvärldsbevakning (ev i samverkan med externa aktörer)



2. *Utvärdera och välj alternativ att testa*

- tydlig process för urval
- process med hög legitimitet – kompetens, representativitet, transparens
- förutsägbarhet – överensstämmelse med strategier



3. Test: planera och genomföra utvecklingsprojekt



- I byggprojekt: undersöka marknaden för att ställa rätt krav, premiera innovationsförmåga hos leverantörer, ev partnering
- Säkerställ egna resurser och ledaregenskaper
- Tänk långsiktigt: blanda yngre och mer erfarna medarbetare
- Bemanna och organisera för att underlätta framtida implementering

4. Utvärdera testprojekt och besluta om implementering



- både löpande och efter genomfört projekt
- explicit beslut om implementering (eller inte)
- de som ska implementera resultaten involveras
- använd gärna generella modeller, t ex Sveby, POE
- erfarenheter och beslut dokumenteras och återförs till framtida strategiarbete

5. Implementering och spridning



- Intern spridning: implementering med från början, uttalad process, incitament till mottagarfunktionen
- Extern spridning: vem kan vara intresserad av resultaten? Många fördelar med att sprida externt: man får igen av andra, positiv bild utåt, underlättar intern spridning

Uppföljning av kunskapsutvecklingscykeln



- hur fungerar de olika delstegen?
- hitta mätetal
- dokumentera och redovisa, gärna i årsredovisningen

12 steg för att utveckla en innovationsprocess



1. Litet team får ansvaret – men ledningen följer upp
2. Tids- och aktivitetsplan
3. Identifiera nyckelpersoner och skapa arbetsgrupper
4. Inventera tidigare utvecklingsarbete
5. **Genomför en audit/revision med utgångspunkt i kunskapsutvecklingscykeln. Vilka delprocesser finns, vilka behöver utvecklas?**
6. Engagera medarbetare i att identifiera styrkor och förbättringsområden.
7. Sök kunskap och goda exempel i omvärlden
8. Utarbeta policy och strategisk plan
9. Ta fram organisation och rutiner
10. Bestäm interna resurser vs externa samarbetspartners
11. Behov av kompetensutveckling och rekrytering?
12. Implementering med avstämningar och rapportering till ledningen