

BYGGLYFTET -

*INNEHÅLL OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETT
UTVECKLINGSPROGRAM*

Kajsa Simu

2022-05-23

FÖRORD

Den här rapporten är resultatet av ett brett gemensamt arbete lett av Byggföretagen och med många av byggsektorns aktörer inkluderade och delaktiga. Projektet har strävat efter att öppna upp för såväl dialog som samverkan med olika intressenter och parter som på något sätt är intresserade av att få en hållbar och långsiktigt utveckling i byggsektorn. Ett mycket stort tack till alla som varit med i projektet och bidragit på olika sätt med kunskap, kompetens och erfarenheter.

I styrgruppen har följande personer bidragit:

- Lars Redtzer, Chef Branschutveckling, Byggföretagen
- Carin Stockmann, Ordförande för Byggföretagen
- Kristina Gabrielli, Programchef Smart Built Environment, IQ Samhällsbyggnad
- Mårten Lindström, More10 AB
- Henrik Linderoth, Professor Jönköping University

I projektets referensgrupp har en bredd av kompetens och perspektiv varit målsättningen och följande personer har bidragit:

- Charlotte Thelm, NCC
- Christine Räisänen, Chalmers
- Jimmy Dahlström, Ramirent och Lean Forum Bygg
- Jonatan Sundelin, Byggnads
- Lotta Wibeck, Skanska
- Niklas Enström, Svenska elektrikerförbundet
- Pär Lanner, Installatörsföretagen
- Sandra Lindström, SEKO
- Anneli Kouthoofd, SBUF

Som projektledare och huvudförfattare har Kajsa Simu, Hlin AB lett en arbetsgrupp med följande personer:

- Charlotte Wäreborn, Effect Management
- Birgitta Öjmertz, Programchef Produktionslyftet, Rise
- Jarkko Erikshammar, iTid
- Mikako Lago-Lengquist, C2U

Ett särskilt tack riktas till personerna i de företag som deltagit i intervjustudien. Det var mycket värdefullt och alla bidrog med insikter och reflektioner som gett bra underlag för arbetet med förstudien.

Deltagande företag var; Johnsons El Åre, JVAB, Naijbygg, Oscar Hansson VVS, PLW, Selbergs Entreprenad, SJB, SVEAB, Tommy Byggare,



Kajsa Simu

Maj 2022

SAMMANFATTNING

Hållbarhet och klimatneutralitet med noll nettoutsläpp i Sverige till 2045 ställer höga krav på omställning i svenskt näringsliv. Bygg- och anläggningssektorn bidrar idag med en femtedel av Sveriges klimatpåverkan och omställningstrycket är stort. Det vi gör inom byggsektorn påverkar stora, eller kanske till och med alla delar av vårt samhälle. Arbetet med en grön omställning ställer särskilda krav på byggsektorn och dess aktörer för att realisera gröna industrisatsningar, inte minst i norra Sverige. Motiven och drivkraften för att åstadkomma en förändring är med andra ord starka och vi föreslår därför ett nytt program, Bygglyftet, som ska bidra till att byggproduktionen och bygg- och installatörsföretagen blir en del i lösningen och inte en fortsatt del av problemet.

Det som är unikt och nytt med Bygglyftet är att programmet tar ett helhetsgrepp som ger förutsättningar till bestående förändring med fokus på byggföretaget och inte det enskilda byggprojektet. Grunden för Bygglyftet bygger på arbeten som redan genomförts i Produktionslyftet och i Smart Built Environment projektet VALLA Coach och bygger vidare på kunskap och erfarenheter från dessa. Centralt för Bygglyftet är hur byggföretag får stöd för att ta fram principer för effektiv produktion, ständig utveckling, innovation och förbättring och bygger på ett coachande förhållningssätt och bygger upp en kultur för ständiga förbättringar och kontinuerligt lärande i företagen.

Syftet med förstudien är att ta fram ett förslag på utformning av ett Bygglyft som dels utgår från bygg-, anläggnings- och installatörsföretagens drivkrafter, behov och förutsättningar, dels bygger vidare på redan genomförda satsningar. Totalt har 26 intervjuer genomförts där behov, drivkrafter och förutsättningar som finns i företagen har identifierats. I den genomförda omvärldsanalysen är det framför allt Produktionslyftet som bidragit genom sitt redan befintliga arbete riktat till att utveckla företag. Andra satsningar så som Lean Construction Development Pathway och HUPS Construction Excellence bidragit med inspiration och kunskap som främst riktar sig till en utveckling av projektens leveranser. I intressentanalysen har de som på olika sätt berörs av eller kan bidra till ett Bygglyft presenterats. Här ingår även de som på något sätt kan vara framtida finansiärer av ett fortsatt program.

Visionen är att Bygglyftet är det mest eftertraktade utvecklingsprogrammet som skapar förutsättningar för företag till långsiktig lönsamhet och hållbarhet.

Bygglyftet syftar till att:

- Skapa förutsättningar för hjälp till självhjälp
- Ta ett helhetsgrepp som ger förutsättningar till bestående förbättring med fokus på byggföretaget och inte det enskilda byggprojektet.
- Ge företag stöd för att ta fram principer för hållbart byggande, effektiv produktion, ständig utveckling, innovation och förbättring och utgår från digitaliserade metoder och verktyg.
- Använda ett coachande förhållningssätt som bygger på respekten för människor och ett ledarskap som bygger på inkludering och delaktighet hos alla parter.

Bygglyftet utgörs av ett utvecklingsprogram som blir kärnan, en organisering och ledning som säkerställer att metodiken ständigt utvecklas och coacher som i nätverk blir de resurser som stöttar och leder företagen till utveckling. För att klara av att lyfta kommer digitaliseringen att spela en central roll och utmaningen med Hållbarhet vara en given utgångspunkt.

INNEHÅLL

BAKGRUND	8
SYFTE OCH MÅL	10
GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT	11
INTERVJUSTUDIE.....	11
<i>Interna behov och förutsättningar</i>	11
<i>Externa behov och förutsättningar</i>	12
OMVÄRLD	14
<i>Produktionslyftet</i>	14
<i>Produktivitetsspranget</i>	16
<i>Lean Construction Development Pathway (LCDP)</i>	17
<i>Lean Construction Institute</i>	17
<i>HUPS (Human Up Scaling) - Construction and Operational Excellence</i>	18
INTRESSETER	18
<i>Kunder – Byggherrar</i>	18
<i>Bransch- och Arbetsgivarorganisationer</i>	18
<i>Arbetsgivarorganisationer - fackförbund</i>	18
<i>Finansiärer</i>	19
<i>Resurser för genomförande</i>	20
RAMAR OCH OMFATTNING PÅ UTVECKLINGSPROGRAM	20
<i>Vision och mål</i>	20
<i>Upplägg för utvecklingsprogram – konceptuellt innehåll</i>	20
Initialt arbete – förberedande dialog med intresserade företag	20
Kontraktsgenomgång	21
Uppstart – startmöte och inledande arbete.....	21
Arbete med och i ledningsprocess	21
Utmaning A – utveckla med pilotgrupp	22
Etablera nytt arbetssätt – baserat på kunskap i pilotgruppen	22
Avstamp för fortsatt arbete - Uppföljning- utvärdering	22
Omfattning: 1 dag med 2 Bygglyftscoacher.....	22
<i>Organisation, ledning och koordinering</i>	23
<i>Bygglyftscoacher och företagsinterna förändringsledare</i>	23
<i>Utveckling, lärande och ständig förbättring</i>	23
<i>Digitalisering</i>	23
FÖRSLAG PÅ FORTSATT ARBETE OCH LÅNGSIKTIG MÅLBILD	24
STEG 1 FÖRBEREDA FÖR GENOMFÖRANDE MED PILOTFÖRETAG	24
STEG 2 GENOMFÖRA UTVECKLING TILLSAMMANS MED PILOTFÖRETAG	24
ETT ETABLERAT BYGGLYFT FÖR HÅLLBART SAMHÄLLSBYGGANDE I VÄRLDSKLASS	24
FINANSIERING AV BYGGLYFTET	25
BILAGA 1	26

BAKGRUND

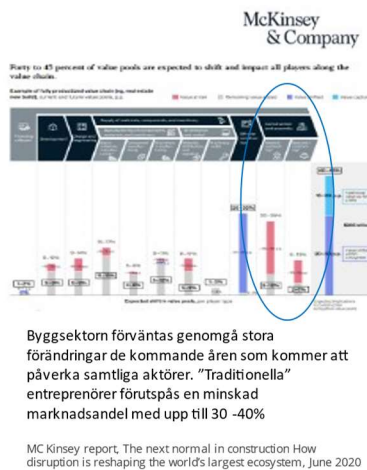
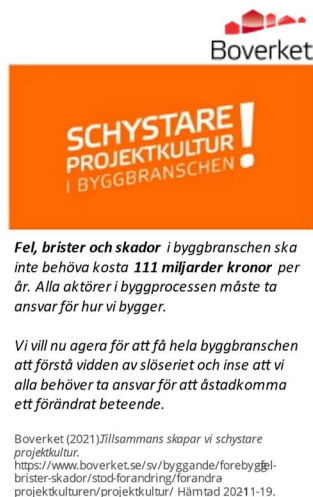
Agenda 2030 och målen för ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet sätter riktningen för utvecklingen i samhället med allt större fokus. Hållbarhet och klimatneutralitet med noll nettoutsläpp i Sverige till 2045 ställer höga krav på omställning i svenskt näringsliv. Bygg- och anläggningssektorn bidrar idag med en femtedel av Sveriges klimatpåverkan och omställningstrycket är stort. Vi ser också att det kommer att behövas mer och effektivare infrastruktur och kommunikationslösningar samt bostäder, skolor och sjukhus för att möta en växande befolkning. Byggföretagen presenterade under 2018 Färdplan för fossilfri bygg- och anläggningssektor¹ och sätter därmed riktning och konkreta förslag till beslut och åtgärder för byggsektorns samtliga aktörer. Detta sammantaget innebär att behovet av förändrade arbetssätt är stort hos samtliga aktörer i samhällsbyggnadssektorn. I färdplanen identifieras viktiga områden för att lyckas, så som exempelvis ökad samverkan, minskad suboptimering i linjära flöden och ökad förmåga att ta till sig innovationer i form av ny teknik och nya arbetssätt.

Det vi gör inom samhällsbyggnadssektorn påverkar stora, eller kanske till och med alla delar av vårt samhälle. Arbetet med en grön omställning ställer särskilda krav på byggsektorn och dess aktörer för att realisera gröna industrisatsningar, inte minst i norra Sverige. Vikten av att ha en sund och stark samhällsbyggnadssektor kan därför inte underskattas. Hela samhället vinner på att helheten i sektorn fungerar väl.

Samhällsbyggandet är emellertid sedan länge utsatt för stark kritik för sin ineffektivitet och för extremt höga kvalitetsbristkostnader. Problem som lyfts fram i återkommande rapporter inom byggsektorn är en kultur som driver suboptimeringar samt bristande inkludering och delaktighet men även avsaknad av kunskapsåterföring och lärande som medel för ständig förbättring och utveckling. Det påverkar i sin tur förmågan att ta till sig nya kunskaper i form av digitala arbetssätt och innovationer. Det vi tar fasta på, och som framkommit av tidigare studier och rapporter, är den tydliga kopplingen till produktionsskedet som starkt bidrar till såväl ineffektivitet, höga felkostnader och brister i arbetsmiljö, som tidsbrist och bristande engagemang och delaktighet². Motiven och drivkraften för att åstadkomma en förändring är med andra ord starka och vi föreslår därför ett nytt program, Bygglyftet, som ska bidra till att byggproduktionen och byggföretagen blir en del i lösningen och inte en fortsatt del av problemet.

¹ [Färdplan for fossilfri bygg- och anläggningssektor 20181228-1.pdf \(byggforetagen.se\)](#)

² Boverkets rapport 2018:36; SBUF rapport 13810; SBUF Forskningsantologin Sund konkurrens; Anjou, 2019; Stoppa machokulturen rapport från Byggcheferna, 2020



Figur 1. Återkommande rapporter visar på behovet av ett samlat grepp som adresserar arbetssätt i företag snarare än satsningar på enskilda projekt.

Det som är unikt och nytt med Bygglyftet är att programmet tar ett helhetsgrepp som ger förutsättningar till bestående förändring med fokus på byggföretaget och inte det enskilda byggprojektet. Bygglyftet ska ge förutsättningar för alla typer av byggföretag³ att lyckas med en omställning till en kultur och ett arbetssätt som definieras av helhetstänkande, utveckling och hållbarhet, med ökad delaktighet och samverkan utifrån företagets egna drivkrafter och förutsättningar.

Centralt för Bygglyftet är hur byggföretag får stöd för att ta fram principer för effektiv produktion, ständig utveckling, innovation och förbättring. Bygglyftet bygger på ett coachande förhållningssätt och bygger upp en kultur för ständiga förbättringar och kontinuerligt lärande i företagen vilket innebär att det kommer att finnas starka inslag av förändringar riktade till beteende och attityder på såväl organisationsnivå som individnivå. Ledstjärnan för det arbetssätt som eftersträvas bygger på Lean och dess vägledande principer för hur ett företag kan skapa värde för sig själv, sina medarbetare, sina kunder och för samhället. De vägledande principerna som ska guida företagen är;

- Långsiktigt tänkande
- Skapa flyt genom hela processen – optimera tiden från behov till leverans
- Respekt för människor – inkludera och engagera, skapa delaktighet
- Lärande genom systematisk problemlösning med fokus på rot-orsak

Genom ett målmedvetet arbete med ständiga förbättringar uppnås förbättrad arbetsmiljö, effektivitet, kundnöjdhet och attraktivitet. Bygglyftet bidrar därigenom till byggföretagens långsiktiga lönsamhet och förändringsförmåga, vilket i sin tur skapar förutsättningar för långsiktig hållbarhet.

Grunden för Bygglyftet bygger på arbeten som redan genomförts i Produktionslyftet och VALLA Coach och bygger vidare på kunskap och erfarenheter från dessa. Produktionslyftet är ett omfattande nationellt program som initierades av Teknikföretagen och IF Metall 2007. Syftet var då, och är fortfarande, att höja produktivitet, konkurrenskraft och utvecklingsförmåga i svensk industri därigenom stärka förutsättningarna för lönsam produktion i Sverige. Produktionslyftets

³ Byggföretag inkluderar här bygg, mark- och anläggningsföretag samt installatörsföretag.

metodik bygger på Lean och företagens egna förutsättningar och drivkrafter. Metodiken vidareutvecklas löpande och arbetar med hela företagets utveckling och inkluderar ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet i en helhet. Projekt VALLA Coach initierades för att sätta fokus på byggarbetsplatsen och behovet av metoder och verktyg för att mäta och förbättra produktivitet och säkerhet⁴. Utgångspunkten var att utgå från de behov och förutsättningar som råder i ett byggprojekt och att utveckla och anpassa såväl metoder, verktyg och arbetssätt utifrån ett ”bottom-up perspektiv”. Båda dessa satsningar har haft ett starkt fokus på coachande ledarskap och en värdegrund som bygger på respekt och tillit till individen och dennes förmåga.

SYFTE OCH MÅL

Syftet med förstudien är att ta fram ett förslag på utformning av ett Bygglyft som dels utgår från bygg-, anläggnings- och installatörsföretagens drivkrafter, behov och förutsättningar, dels bygger vidare på redan genomförda satsningar.

Förstudien har haft två huvudsakliga leveranser där den första är att skapa ett avstamp för en realisering av Bygglyftets utvecklingsprogram. Den andra leveransen är att bidra med värdefull kunskap om byggföretagens behov och förutsättningar att möta framtidens utmaningar med långsiktig hållbarhet.

Mål och delleveranser med förstudien är:

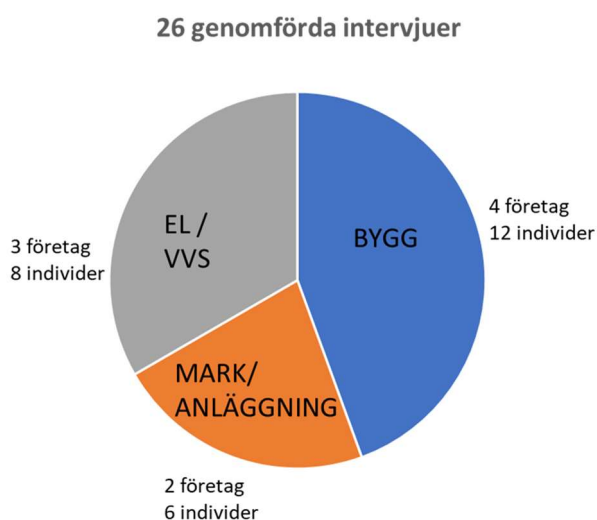
- Genom intervjustudie identifiera behov, drivkrafter och förutsättningar för att vilja genomföra ett utvecklingsprogram samt beskrivning av hur innehållet i ett program möter desamma.
- Genomförd intressent- och omvärldsanalys med följande perspektiv
 - Identifierade företag som är intresserade av att delta som piloter
 - Identifierade möjliga framtida finansiärer till utveckling av Bygglyftet inklusive långsiktig förvaltning
 - Aktörer och resurser för ett genomförande
 - Förslag på möjlig framtida förvaltning av programkontor
 - Akademisk för koppling till utbildning och forskning
 - Erfarenheter från andra länder och andra industrier
- Kommunikation
 - Nyheter publicerade på hemsidor och LinkedIn
 - Plan för kort- och långsiktig kommunikation

⁴ VALLA Coach Steg 3 - Smart Built

GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT

Intervjustudie

Intervjuer har genomförts för att fånga behov, drivkrafter och förutsättningar som finns i företagen för att möta utmaningar idag och i framtiden. I varje företag genomfördes intervjuer med tre olika individer och roller. En representant för ledningen, VD, en representant för arbetsledning och projektledning samt en representant för hantverkare/kollektivanställda, ofta facklig förtroendevald person.



Figur 2. Intervjuer genomförda i 9 företag med totalt 26 intervjuer i rollerna VD, arbetsledande tjänsteman och hantverkare/kollektivanställd.

Resultaten från intervjuerna kan delas upp i två delar. Den första delen beskriver vad företagen kan påverka själva och den andra delen vad som ligger utanför det egna företagets förmåga att styra och påverka.

Interna behov och förutsättningar

Den första delen är de interna behov och förutsättningar som företagen resonerat kring. Här ingår det som de anser sig ha stora möjligheter att påverka och därmed råda över. Här finns insikter om vad som krävs för att vara ett företag som levererar i världsklass, men även ödmjukhet och insikt i vad som saknas i deras egen verksamhet för att vara där, varje dag, varje vecka, året om.

”Framförhållning - att man har planerat sin vardag. Att jobba proaktivt och inte med akuta lösningar.” VD

”Delaktighet - alla vet varför man gör saker, inte gör saker bara för att någon sagt att man ska göra.” Hantverkare (YA)

”Rätt person på rätt plats, material och utrustning är på rätt plats och finns.” VD

”Första är att få möjlighet med rätt verktyg, arbeta i ett lag som du trivs i, så att alla jobbar åt samma mål.” Hantverkare (YA)

”Att få vara med och bestämma- känner att man är ett lag. Kan vara rätt små saker som gör att alla är delaktiga. Alla har en roll som är viktig.” Arbetsledare

"Vi är noggranna med vad vi räknar på - vi skjuter inte hej vilt. Väljer både projekt och kunder, i olika kategorier, och jobbar mest åt våra nyckelkunder. Vi väljer selektivt och känner därmed kunden och har kunskap som ger oss försprång" Affärschef

"Utför det som lovats" Hantverkare

Det finns dock stora skillnader där några få företag vittnar om att de har hittat ett arbetssätt för lärande och förbättringar och andra, flertalet, som ger en bild av det motsatta, att kunskapsöverföring och lärande är svårt att få till.

"De som är duktiga på olika moment får gå med de som inte är lika erfarna för att sprida kunskap." VD

"Lärande är inte bara utbildning utan konstant i det dagliga. Vi jobbar efter "lite bättre varje dag!" Inga jättekliv men varje dag." VD

"Vi har inte något specifik förbättringsarbete i vardagen. Brist på reflektionstid gör att vi inte hinner förbättra oss. I lugnare perioder hinner vi hitta nya lösningar och lära nytt." Platschef

"Borde kanske ta sig tid att reflektera och utvärdera i slutet av ett projekt. Ingen har tid att sitta ner och analysera tillsammans med oss." Hantverkare (YA)

När det gäller kompetens och att hitta resurser så är de flesta tydliga med att det är en av de svåraste utmaningarna som de står inför i stort sett dagligen. Även här finns några undantag där några få företag beskriver att de uppfattas som så attraktiva att de har individer som söker sig till deras företag och därmed inte upplever bristen på kompetenta medarbetare som akut.

"Vi har lyckats hitta rätt kompetens och behålla duktiga människor. Folk söker sig till oss" VD

"Projektledare - tjänstemän är i princip omöjligt att hitta!" VD

"Det är ett jätteproblem - främst på YA sidan. Ingen vill vara anläggare." Hantverkare

"Det är en jätteutmaning - vi hyr in folk just nu." Projektledare

"Den kompetens/ resurs som vi behöver - erfarna mellanchefer finns inte att få tag på (platschefer och projektchefer). Den nya typen av chefer som vi behöver, behöver andra kompetenser än tidigare" KMA

Externa behov och förutsättningar

Alla företag och respondenter beskrev höga ambitioner och vilja till ökad hållbarhet, arbetsmiljö och säkerhet samt vikten av att arbeta med sin egen utveckling. Trots detta var det här områden där det var tydligt att de själva upplevde att de var begränsade i sin påverkan och där kunder, dvs beställare och samhället satte ramar och förutsättningar.

"Inga krav på hållbarhet. Utmaning är att få med beställare på tåget, men även internt inklusive UE. Svårt att få en UE engagerad i frågan, trots att det finns avtal. Beställare måste bli bättre på att följa upp krav de ställer. Det gör de inte idag. Jätteproblem - den som slarvar kommer undan och vi når inte de mål vi behöver i samhället" KMA

"Vi gör mycket jobb åt stora offentliga beställare som ställer höga krav som följs upp. Det gör att vi är duktiga. Men vi hade inte varit där om det inte funnits krav" Projektchef

"Det känns som att vi inte har så mycket fokus på det. Hade gärna sett mer av framtidsvisioner och aktiviteter kring hållbarhet. Vi har beställare som börjar ställa högra krav vilket är bra och gör att vi måste lära oss." Hantverkare

"Kan störa mig på högre chefer/beställare som talar om hjälm och varselkläder istället för att fokusera på att projekterar säkert från början och sätter en peng på det. Säker byggbarhet" Projektchef

"Det stora problemet är när det blir stressigt och vi tummar på våra egna säkerhetsregler. Måste få bort "jag ska bara....", det är då olyckorna sker" Hantverkare

"Arbetsbelastning på tjänstemans sidan - stress och känsla av otillräcklighet. Har inte tid att reflektera över det egna arbetet" Platschef

"Måste vara tydligare från ledningen i en organisation att det är prioriterat att lägga tid på arbetsmiljö - ekonomi är högra prioriterat i dagsläget" Hantverkare

Även inom områden som innovation och utveckling var upplevelsen att de själva inte hade möjlighet att sätta agenda utan var beroende av vad samhället ställde för krav och vad kunderna var intresserade av.

"Mycket snack och mycket mode men det händer lite. I FIA började det hända lite men det tenderar att dö ut över tid. Det känns trögt...." Projektchef

"Jag letar själv efter nya lösningar men vet inte riktigt hur vi kan ta emot, få informationen och sedan tillämpa och ta in på projekt. Borde till exempel vara med på byggmässan för att hitta nya metoder och verktyg - lära nytt.

Kontakt med säljare kan också vara en inkörsport till nya saker" Hantverkare

"Den yttre innovationen (extern) den drivs i synnerhet i våra kontrakt. Inre utveckling och innovation ligger i vår affärsidé - lösningsorientering. Innovation - pompöst ord" VD

När det kom till digitalisering var många, men inte alla, väl medvetna om både behovet av att "hänga med" samt nyttan och det mervärdet som kan uppnås. Även när det gäller nivån på digitalisering och hur väl det fungerade upplevdes på olika sätt i olika företag och av olika roller.

"Det går trögt! Backa femton år - det är inte så stor skillnad för oss ute på projekt. [...] Vi missar nyttan. Spretigt med för mycket format och tillverkare. Verktyg och metoder är inte anpassade för oss även om vi är intresserade av teknik och nya lösningar. Har nästan tappat hoppet - ser inte att det fungerar" Projektchef

"Det kan vara svårt då det på grund av digitalisering tas alltför snabba och ogrundade beslut [...]. Det vi skulle behöva få ut är att YA ska ha tillgång till Ipad. Vi har ännu inte smarta telefoner som YA" Hantverkare

"Väldigt positiva till detta. Alla är inkluderade med smarta telefoner och e-mail" VD

"Det är viktigt att hänga med. Med digitala hjälpmedel kan vi minska felen som i sin tur kostar pengar, exempelvis digitala ritningar jmf med analoga" Hantverkare

"Vi kan som litet företag på landsbygden komma åt kompetens från hela landet med hjälp av digitaliseringen" Platschef

Omvärld

Det finns satsningar som inspirerar och kan användas som bas för kunskap och erfarenhet. Några av dessa är riktade till tillverkande industri så som Produktionslyftet och Produktivitetsspranget. I Storbritannien finns även en satsning, Lean Construction Development Pathway, som riktar sig direkt till byggsektorn som vi kan lära från. Gemensamt för de program och satsningar som vi lyfter fram är att de utgår från företagets perspektiv och behov, och jobbar således med ett perspektiv ”bottom-up” och med en enhetlig metodik. I dessa satsningar är även utgångspunkten att man gör tillsammans med företaget och inte kommer dit som resurskonsult och löser ett problem.

Produktionslyftet

Det övergripande syftet med Produktionslyftet är att stärka förbättrings- och förnyelseförmågan i företag och organisationer. Målet är att skapa förutsättningar för uthållig konkurrenskraft och hållbarhet i bred bemärkelse. Från början var utgångspunkten att stärka förutsättningarna för fortsatt produktion i Sverige och sikte togs på medelstora tillverkningsföretag.

Målgruppen för Produktionslyftet är primärt små och medelstora företag, men även större organisationer är inkluderade. Fokus är tillverkningsindustrin men även andra branscher har deltagit, exempelvis livsmedelsindustri, processindustri och tjänsteföretag. Totalt är det cirka 300 företag som har deltagit i det 18-månader långa utvecklingsprogrammet sedan starten 2007. Därtill kommer kortare insatser i startprogram, insiktsskapande aktiviteter och utbildningar. Insatserna fokuserade inledningsvis på produktionen, men inkluderar idag företagets hela verksamheter. Namnet Produktionslyftet är därför numera till en del missvisande.

Kärnaktiviteten i Produktionslyftet är ett 18 månader långt utvecklingsprogram som erbjuds deltagande företag och organisationer. Företagen deltar i Produktionslyftet i avsikt att utveckla sin förmåga till förbättring och förnyelse, utifrån de egna utmaningarna och behoven. I portföljen ingår inspirations/motivationsarbete, startprogram, utvecklingsprogram och fördjupningsprogram samt uppdragsutbildning. Utvecklingsprogrammet är det program som utgjort basen från början. Programmet genomförs med en gemensam metodik och gemensamma vägledande principer, en standard som tillämpas av alla coacher och andra som arbetar i deltagande företag inklusive programmets ledning. Den gemensamma metodiken bärs upp av en handbok, ett omfattande pedagogiskt material inklusive en bok⁵ som ingår i den utbildning som krävs för att verka som coach i Produktionslyftet. Inom ramen för Produktionslyftet sker även ett erfarenhetsutbyte, kunskapsseminarier och samordning mellan aktörerna. Metodiken är under ständig utveckling och idag inkluderas hela företagets utveckling och fokuserar på ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet i en helhet.

För att säkerställa att coacherna har en gemensam grund att stå på finns krav på utbildning i Produktionslyftets metodik innan en coach går in i uppdrag i ett företag. För att säkerställa teoretisk kunskap och kompetens i deltagande företag finns krav på genomförande av kursen Lean produktion (7,5 högskolepoäng), där varje deltagande företag deltar med 2 personer. Inom Produktionslyftet pågår utveckling mot digitala utbildningsplattformar för att bredda möjligheterna till teoretisk fördjupning.

Produktionslyftet är organiserat som ett partnerskap som samordnas av RISE. Partners är; Chalmers tekniska högskola, Kungliga tekniska högskolan, Luleå tekniska universitet, Tekniska högskolan i Jönköping, Mittuniversitetet, Högskolan i Gävle, Mälardalens universitet, IUC Sverige

⁵ Berglund et al (2011) *Det värdefulla engagemanget – En guide för Lean och andra strategier för utveckling.*

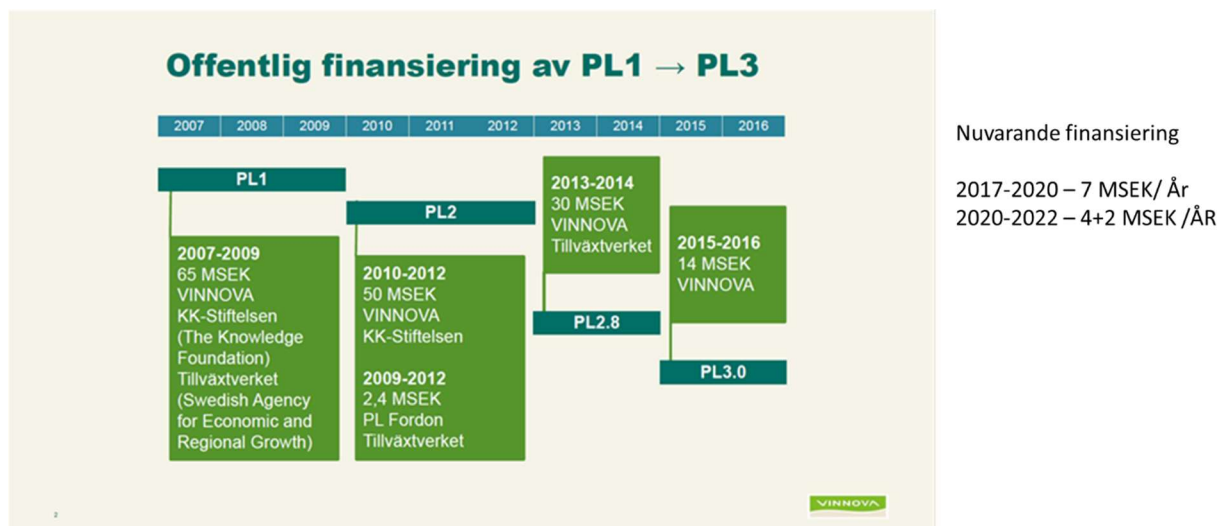
och IUC Syd. Nära samverkan sker också med flera andra organisationer och konsulter över hela landet.

Det finns ett övergripande partneravtal som kopplar ihop alla projekt som finansierar olika insatser, där också samverkansformer och styrelsetillsättning finns beskrivet. Styrelsen är oberoende dvs partnererna är inte representerade i styrelsen. Både Teknikföretagen och IF Metall har representanter i styrelsen. Styrelsen säkerställer att arbetet utförs med företagets bästa i fokus. Det operativa arbetet sköts av en ledningsgrupp med funktionerna: programdirektör, programkoordinator, metodikutveckling, coachsamordning, nationell regionsamordning och kommunikation, rekrytering. Regionledare finns i 8 regioner⁶, varav 5 IUCer och 3 lärosäten. I regionerna samverkan IUC (Industriella Utvecklings Centra), lärosäten, konsulter/coacher, RISE, mfl.

Affärsmodellen för Produktionslyftet idag innebär att övergripande struktur och metodikutveckling sker via offentlig finansiering. Företagen betalar en fast månadskostnad som inkluderar coachning, 34 tkr/mån i 18 månader (mindre företag med halvdagsupplägg eller heldagar samt digitala uppföljningar 22,7 tkr/mån) plus reskostnader. Ibland kan SMF (små och medelstora företag) få stöd för del av kostnaden av t.ex. Tillväxtverket nationellt eller via regional finansiering. Företagen har 2 månaders uppsägningstid om de vill avsluta i förtid. Inledningsvis bekostade det offentliga ca 80% av coachningen, något som minskat över tid till att nu vara helt företagsfinansierat, undantaget att SMF i vissa fall har möjlighet att söka utvecklingscheckar hos Tillväxtverket för del av kostnaden.

Startprogrammen har ofta en offentlig subventionering för SMF. Under 2021 fick Produktionslyftet 52,5 tkr/företag från Tillväxtverket (TVV) och företagen betalade 17,5 tkr. Viss metदानpassning och övergripande insats finansierades därutöver från TVV. Grundfinansiering i dagsläget utgörs av 4 MSEK/år i verksamhetsbidrag från Tillväxtverket för nationell ledning, 8 st regionledare, kommunikation, inspirationsseminarier, viss kvalitetssäkring och styrelsearvoden. Därtill kommer 2 MSEK/år från det strategiska programmet Produktion2030 via Vinnova för metodutveckling, kvalitetssäkring och viss nationell ledning. Det innebär att i dagsläget erhålls en offentlig finansiering med 6 MSEK/år. Sedan starten 2007 fram till 2022 har Produktionslyftet erhållit offentlig finansiering från Vinnova, Tillväxtverket och KK-Stiftelsen motsvarande närmare 200 MSEK, se figur 3.

⁶ De åtta regionerna är Övre Norrland, Mellersta Norrland, Norra Mellansverige, Stockholm, Östra Mellansverige Småland&öarna, Västsverige och Sydsverige. Dessa följer EU:s regionuppdelning enligt NUTS 2: "basic regions for the application of regional policies", som används vid exempelvis utlysningar av Europeiska Regionalfondens (ERUF:s) medel.



Figur 3 Fördelning av offentlig finansiering Produktionslyftet från starten 2007 fram till och med 2022.

Produktionslyftets metodik och bidrag har verifierats genom ett antal olika studier och uppföljningar med positivt resultat. Produktionslyftet har ett brett erkännande hos såväl företag, som myndigheter och intressenter. Effekterna är dokumenterade av flera oberoende aktörer⁷, förutom av de som medverkar i programmet och av de intressenter som stöttar det⁸. Dock är det komplext att mäta på populationen av företag som helhet jämfört med kontrollgrupp.

Den fortsatta utvecklingen av Produktionslyftet inkluderar bland annat ökat fokus på klimatomställningen, inkluderat ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet. En fortsatt utveckling sker också kopplat till att inkludera digitalisering, automation och innovationsledning, där redan ett arbete gjorts för att integrera dessa perspektiv men där det finns ett fortsatt stort behov av utveckling i företagen.

En utmaning för Produktionslyftet är att attrahera nya företag att delta i programmet och att sälja in innehållet i erbjudandet då det är ett upplägg som kräver en aktiv insats över tid av företagen själva, vilket kräver en aktiv dialog med företagen även om det ger en långsiktig konkurrenskraft. Programmet särskiljer sig från initiativ för verksamhetsutveckling bland annat genom att tydligt kombinera top-down och bottom-up med tydlig partsamverkan, med aktiv medverkan från facklig organisation (främst IF Metall) som kanske den största styrkan. Utbildning av nyckelpersoner i Lean produktion 7,5hp är även det något som särskiljer Produktionslyftets erbjudande.

Produktivitetsspranget

Med inspiration från Produktionslyftet samt med Produktionslyftets metodik och på initiativ från Lean Forum Norge vill man öka och stärka produktiviteten i norska företag och organisationer.

Partners i Produktivitetsspranget är Stiftelsen Teknologiformidling, Lean Forum Norge, NCE Raufoss/SINTEF Manufacturing, NTNU (Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet med

⁷ Se exempelvis:

https://www.researchgate.net/publication/316526003_Conditions_for_Employee_Learning_and_Innovation_Interweaving_Compentence_Development_Activities_Provided_by_a_Workplace_Development_Programme_with_Everyday_Work_Activities_in_SMEs och

https://www.produktionslyftet.se/wp-content/uploads/2018/08/170501_Rapport_Produktionslyftet.pdf

⁸ Se <https://www.produktionslyftet.se/> för artiklar, notiser, filmer, mm.

campus i Trondheim, Gjøvik och Ålesund), C2U och Kiwa. Ett samarbetsavtal finns också tecknat med Produktionslyftet.

Syftet med Produktivitetsspranget är att skapa förutsättningar för ”Hjälp till självhjälp” och bygga en förändringskultur. Ett genomarbetat förbättringskoncept med ett upplägg som anpassas efter respektive verksamhets nuläge och önskade framtida läge och som gör små och medelstora bolag självgående inom Lean

Produktivitetsspranget genomförs med erfarna tränare/coacher som stöttar och följer verksamheterna med 380 timmar över 18 månader. Man genomför nätverksmöten för deltagande företag och som i Produktionslyftet ingår att 2 deltagare/verksamhet får gå Lean-kurs med 7,5 högskolepoäng.

Varje deltagande företag betalar 250 000 NOK och förväntas bidra med 4 000 timmar egen tid. Övrig finansiering om 200 000 NOK ansöker varje företag om från Innovasjon Norge.

Under 2020-2021 har första ordinarie företaget genomfört ett helt Produktivitetssprång; Østlandske Lettmetall i Elverum. I november 2021 kunde man konstatera att man genom arbetet uppnått en ökad tillgänglighet på den utvalda produktionslinan från 43 % till 80 % och omsättningen på maskinerna har ökat med 50 %.

Det finns utvärdering på genomförda pilotprojekt som kan visa på positiva effekter av genomfört program. Exempel på pilotföretag med bevisad effekt:

- ◆ Furnes Jernstøperi; ökad OEE med 44 % på de utvalda slipmaskinerna.
- ◆ Dokka Fasteners; reducerad maskinstoptid med 67,5% samt ökat leveransprecision från 84 % till 96 %.
- ◆ PartnerPlast; leddtiden från order till 0-serie har minskat från 90 dagar till ca 25 dagar.

<https://www.leanforumnorge.no/produktivitetsspranget/produktivitetsspranget>

Utmaningar i Produktivitetsspranget är att det är svårt att sälja programmet trots bevisad effekt och sponsring. Enligt utvärderingar beror det på att programmet ännu inte är etablerat på marknaden, där marknadsföring pågår. Tiden som måste läggas av deltagande företag upplevs också "utmanande" för många. Försäljning har hittills skett av partners och inte genom ett helhetsgrepp.

Lean Construction Development Pathway (LCDP)

CITB (Construction) finansierade under 2017-2019 utvecklingsprojektet LCDP med syfte att utveckla sättet att driva entreprenadprojekt i Storbritannien. Projektet utvecklade en e-Learning portal med stöd för en självutvärdering av den egna verksamheten. I projektet ingick även att utveckla ett train-the-trainer program med workshops och mentorskap, 8 specifika moduler i e-Learning portalen, genomföra 155 workshops och 105 dagar med coachning inom Lean. Projektet finansierades med 480 075£ (~6 MSEK). När projektet utvärderades hade de fem deltagande företagen åstadkommit besparing motsvarande 12,7M£ (~160 MSEK). Genomförandet av pilotprojektet inkluderade både huvudentreprenörer och underentreprenörer. Totalt utbildade projektet 35 förändringsledare/leancoacher som tagit kunskaper och träning vidare i sina respektive bolag.

Lean Construction Institute

Lean Construction Institute (LCI) är en medlemsbaserad organisation vars uppdrag är att omvandla den fragmenterade byggbranschen med leantänkande, verktyg och metoder. LCI strävar efter skapa en ökad integration i byggsektorn och sträva efter ökat värdeskapande för alla aktörer och intressenter. Man erbjuder företag utbildningsprogram, kurser och simuleringar samt koordinerar

forskning och utveckling i området. LCI har sitt säte och ursprung i USA men finns som egna enheter i flertal länder, dock inte Sverige.

HUPS (Human Up Scaling) - Construction and Operational Excellence

Ny digital plattform och pedagogisk modell för att leverera skalbara transformationsprogram. Målet är att skapa självförbättrande organisationer och projekt. Hups erbjuder generiska och branschspecifika utbildnings-/förbättringsprogram. Den digitala plattformen i kombination med fysiska workshops gör det möjligt att skapa en insikt samtidigt hos alla i företaget. Detta görs genom att involvera medarbetarna i en diagnos av verksamhetens nuläge och generera förbättringsidéer i riktning mot insikten. Arbets sättet skapar ägandeskap långt ut i transformationen och inleder en kontinuerlig förbättringsloop. Kan kombineras med externt coachande stöd men bygger på att den som köper in sig på en prenumeration har egna resurser och driv för att lära sig själv.

Intressenter

Insatser för att bidra till ett hållbart samhällsbyggande innebär på ett övergripande plan att samhällsnytta genereras för Sverige som helhet. Mer specifikt har i förstudien några olika intressentgrupper valts ut där de olika intressenterna har kategoriserats i fem olika grupperingar, se figur 4. Dessa grupper utgår från vilket värde som Bygglyftet bedöms kunna bidra med för att sammantaget åstadkomma hög grad av samhällsnytta. Tre av grupperna representerar aktörer som bedöms ha ett stort intresse och nytta av att Bygglyftet genomförs. De övriga två grupperingarna är intressenter som behövs för att åstadkomma resurser för att kunna genomföra Bygglyftet.

Kunder – Byggherrar

För såväl offentliga som privata beställare kommer ett genomförande av Bygglyftet att vara mycket värdeskapande. Prislappen för osäkra leveranser, felkostnader och slöseri är något som beställare i alla led och kunder i slutändan alltid är med och betalar. Att ha leverantörer som jobbar med ständig utveckling och förbättring, och som bygger sin förmåga att ge tillförlitliga leveranser och kvalitetssäkrade produkter gynnar därmed såväl beställare som slutkunder. Likaså är det ömsesidiga samspelet mellan beställare och entreprenör av avgörande betydelse.

Bransch- och Arbetsgivarorganisationer

Arbetsgivarorganisationerna tar ett stort ansvar för att utveckla branschen och stötta sina medlemsföretag i deras utveckling. En av de största utmaningarna som har lyfts under intervjuerna är frågan om kompetensförsörjning när det gäller flera olika nivåer och roller. Kompetensförsörjning handlar både om att hitta rätt individer och även om att vidareutbilda de som redan finns i företagen. Något som alla arbetsgivarorganisationer har högt på agendan och som är en viktig del i Bygglyftet.

Arbetsgivarorganisationerna har även en målsättning att stötta sina medlemmar när det gäller omställningen till långsiktig hållbarhet och digitalisering. Samtliga arbetsgivarorganisationer inom byggindustrin; Byggföretagen, Installatörsföretagen, Glasbranschföreningen, Maskinentreprenörerna, Måleriföretagen och Plåt- & Ventföretagen kommer att bli berörda och kunna dra nytta av en branschgemensam utveckling såsom Bygglyftet eftersom samtliga har medlemmar som ingår i produktionsledet i byggindustrin.

Arbetstagarorganisationer - fackförbund

Bygglyftet handlar om att utveckla företag i produktionsledet. Företag består av medarbetare och utan dessa kommer ingen utveckling i företagen att vara möjlig. Bygglyftet har därför stort fokus på att utveckla ledare och medarbetare. Arbetstagarorganisationerna har som en av sina viktigaste frågor att bidra till utvecklingen av deras medlemmars arbetsituation och förhållanden och därmed ge alla förutsättningar att växa som individer. Det blir därför självklart att en nära samverkan med

arbetstagarorganisationerna i byggbranschen är nödvändig och att Bygglyftet kan bidra till de mål som respektive arbetstagarorganisation har för sina medlemmar.

Först och främst ser vi att en fortsatt utveckling av Bygglyftet bör bygga på ett samarbete med Byggnads, Seko, Elektrikerförbundet, Ledarna, Sveriges Ingenjörer och Unionen. I Produktionslyftet har en nära samverkan med fackförbunden bidragit till lösningar som skapar starkare drivkraft i gemensam riktning hos ledning och medarbetare samt bidragit till bättre kommunikation i arbetet. Exempelvis så har samverkan bidragit genom tidig input i från medarbetarnas perspektiv, kommunikation och därmed förankring till alla i företaget om det förbättringsarbete som pågår.

Finansiärer

Det finns några olika finansiärer som bedöms kunna bidra till en fortsatt utveckling och ett långsiktigt program. Finansiärerna har olika utgångspunkter och mål med sina respektive anslag. Samverkan och samfinansiering mellan olika parter är önskvärt och helt nödvändigt för att skapa en positiv och stark påverkan på arbetssätten brett inom branschen.

SBUF – representerar byggbranschens ”egna pengar” med årlig fondering av medel från Byggföretagen och Installatörsföretagen för att stötta forskning och utveckling i byggsektorn. Fonderingen kommer med andra ord från medlemsföretagen i dessa två organisationer där även ansökningar från Byggnads, Seko och Ledarna är välkomna.

ETU (Elteknikbranschens Utvecklings AB) – är till för företag och organisationer som verkar i, eller för elteknikbranschen inom områdena: utbildning, utveckling, rådgivning, design, konstruktion, installation, programmering, energioptimering, driftsättning, service, drift och underhåll.

Vinnova - är Sveriges innovationsmyndighet vars uppdrag är att stärka Sveriges innovationsförmåga och bidra till hållbar tillväxt. Vinnova arbetar för att Sverige ska vara en innovativ kraft i en hållbar värld. Har tio preciserade områden för att stärka Sveriges förmåga att ställa om till ett hållbart samhälle. Finansierar genom tematiska områden och riktade utlysningar.

Formas – är ett statligt forskningsråd för hållbar utveckling. De finansierar forskning och innovation, utvecklar strategier, gör analyser och utvärderar. Verksamhetsområden finns inom miljö, areella näringar och samhällsbyggande. Finansiering sker genom särskilda utlysningar i konkurrens.

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 får sin finansiering genom Formas, Vinnova och Energimyndigheten och har riktade utlysningar och samt möjlighet för strategiska utvalda projekt inom något av temaområdena; informationsstruktur, kunskap & kompetens, värdekedjor och affärsmodeller och innovationer och nya tillämpningar.

KK-stiftelsen - har uppdraget att stärka Sveriges konkurrenskraft. Stiftelsen finansierar forskning och kompetensutveckling vid Sveriges högskolor och nya universitet, när det sker i samverkan med näringslivet. Endast öppet för sökande från högskolor och universitet, och medlen ska gå till projekt som bidrar till att bygga starka forsknings- och utbildningsmiljöer.

Tillväxtverket - arbetar för hållbar tillväxt och konkurrenskraftiga företag i alla delar av Sverige genom att stärka företag och regioner. Merparten av finansieringen är i form av projektmedel och går via offentliga aktörer där EUs strukturfonder är en viktig del. Tillväxtverkets verksamhetsidé är att arbeta för att stärka företagets konkurrenskraft vilket ligger i linje med vad Bygglyftet vill åstadkomma. Historiskt så har Tillväxverket inte varit en källa till finansiering för att utveckla byggsektorn.

Resurser för genomförande

För att kunna genomföra såväl utveckling med enskilda pilotföretag som ett långsiktigt program för hela byggsektorn kommer resurser att behövas för att genomföra olika delar i Bygglyftet. Det handlar om resurser och kompetenser dels för teoretisk utbildning, dels för praktisk coaching. För att ta vara på befintlig kompetens gällande Leancoaching har ett samarbete redan påbörjats under förstudien med företagen C2U och iTid. Båda dessa företag har kunskap, erfarenhet och kompetens från att arbeta med verksamhetsutveckling, till viss del även inom byggsektorn, och har individer som kan bidra som initiala Bygglyftscoacher. Kontakter finns även med RISE, som också medverkat i förstudien och har ett större antal egna och upphandlade coacher samt andra kompetenser inom Produktionslyftet och där ett fortsatt samarbete kan byggas.

Den teoretiska kunskapen inom området finns på några olika lärosäten där vi har haft kontakt med Luleå tekniska universitet, avdelningen för Industriellt och hållbart byggande, Linköpings universitet, avdelningen för Bygglogistik samt Chalmers, avdelningen Construction management. Dessa tre lärosäten täcker gemensamt in det kunskapsområde som vi ser är nödvändigt samt har aktiv forskning som kan möta de behov företagen lyfter fram i förstudiens intervjustudie.

Ramar och omfattning för Bygglyftet

Bygglyftets ramar och omfattning bygger kunskaper från Produktionslyftet, erfarenheter från Leancoacherna som varit med i arbetsgruppen och de behov och förutsättningar som fångats genom intervjustudien.

Vision och mål

Visionen är att Bygglyftet är det mest eftertraktade utvecklingsprogrammet som skapar förutsättningar för företag till långsiktig lönsamhet och hållbarhet.

Bygglyftet syftar till att:

- Skapa förutsättningar för hjälp till självhjälp
- Ta ett helhetsgrepp som ger förutsättningar till bestående förbättring med fokus på byggföretaget och inte det enskilda byggprojektet.
- Ge företag stöd för att ta fram principer för hållbart byggande, effektiv produktion, ständig utveckling, innovation och förbättring och utgår från digitaliserade metoder och verktyg.
- Använda ett coachande förhållningssätt som bygger på respekten för människor och ett ledarskap som bygger på inkludering och delaktighet hos alla parter.

Upplägg för utvecklingsprogram – konceptuellt innehåll

Utvecklingsprogrammet är kärnan i Bygglyftet och vi ser att det bör byggas upp av några olika delar som bygger på varandra och hänger ihop till en helhet. För en schematisk bild över utvecklingsprogrammet, se även bilaga 1.

Initialt arbete – förberedande dialog med intresserade företag

Inför det vi kallar kontraktsgenomgång behövs ett initialt arbete som både förbereder och skapar förutsättningar för att eventuellt inleda ett Bygglyft i ett företag. Det här arbetet inkluderar dialog med olika företag men även en kommunikation och marknadsföring kring vad Bygglyftet är och vad det skulle innebära att delta, företagets insats samt vilka resultat och effekter som kan förväntas.

Kontraktsgenomgång

Kontraktsgenomgången syftar till att klargöra och förtydliga vad och hur ett genomförande av Bygglyftet innebär för ett specifikt företag. Här är målet att beskriva den tänka omfattningen och övergripande tidplanen men även beskriva vilka förväntningar som finns i företaget, både hos ledning och anställda vad gäller effekter och resultat.

I kontraktsgenomgången ska även företagets resurser och organisation för Bygglyftet beskrivas. Här är det främst sammansättning av styrgrupp (vilka individer och roller) och rollen som intern Bygglyftscoach som ska finnas klar.

Omfattning ~ 1 dag med två coacher, företagets ledningsgrupp och fackliga representanter

Upptart – startmöte och inledande arbete

Upptarten är ett arbete som syftar till att **precisera företagets målbild**, kopplat till deras vision, **beskriva** det **nuläge** som företaget befinner sig i samt **identifiera** de **utmaningar** som hindrar företaget från att vara i eller nå sin målbild. Här ska även förväntningar klargöras och preciseras så att de effekter som företaget vill uppnå är väl formulerade, mätbara och att det finns en plan för hur dessa ska följas upp.

I upptarten kommer stort fokus att vara på att skapa insikt, inkludering och delaktighet där det är viktigt att hitta och kunna beskriva VARFÖR företaget behöver och vill göra ett Bygglyft.

Det som summerar upptarten är en **prioritering** av och ett **beslut** om vilken av de identifierade utmaningarna som företaget vill gå vidare med och därmed skapa en pilotgrupp kring, för att utveckla ett nytt sätt att arbeta och på så sätt eliminera utmaningen.

I upptartens slutskede ska pilot för utmaningen vara identifierad och resurssatt.

Omfattning ~5-7 dagar under 8-12 veckor

Arbete med och i ledningsprocess

Ledningsgruppen är den som ska leda företagets arbete med ständiga förbättringar och därmed de utmaningar som företaget står inför. Det är därför av största vikt att den befintliga ledningsprocessen blir integrerad med styrningen av den beslutade utmaningen i upptarten.

Viktiga delar att omfatta är:

- agendan för ledningens pulsmöten
- frekvens på pulsmöten och därmed takten på förändringsarbetet
- hur aktiviteter och effekter av pågående utmaning mäts och följs upp med återkoppling till piloten.

Målet med arbetet i ledningsgruppen är att:

- utforma ett arbetssätt och en process som leder ständig förbättring och utveckling och få den stabil – visuell och transparent styrning
- säkra framdriften (mäta och följa upp) i den utvalda utmaningen – säkra så att de aktiviteter som genomförs i piloten också leder till avsedd och uttalad effekt

Som stöd för både ledningsgruppen och dess individer kommer Bygglyftscoacher att medverka i pulsmöten för att bidra med att både hitta och befästa nya arbetssätt.

Omfattning ~ 1 dag/månad samt pulsmöten varje vecka där Bygglyftscoach deltar under 2 -12 månader.

Utmaning A – utveckla med pilotgrupp

En av ledningsgruppen/styrgruppen utsedd pilotgrupp antar beslutad utmaning A och genomför följande steg:

- Nuläge – hur fungerar det nu
- Målbild – hur vill vi att det ska fungera
- Hinder för att det ska fungera
- Aktiviteter – för att adressera hinder
- Uppföljning av aktiviteter – koppla till effekt/önskad målbild

Beroende på vad det är för utmaning som företaget väljer att börja med så kommer pilotgruppen att utformas på lämpligt sätt. Syftet med pilotgruppen är att i liten skala kunna experimentera och hitta ett nytt arbetssätt som gör att utmaningen adresseras och kan elimineras. I det här arbetet är det viktigt att de som blir berörda av ett nytt arbetssätt också är inkluderade i pilotgruppen och utvecklingen av nytt arbetssätt. Detta kan ske genom att den egna rollen är representerad eller att specifika individer deltar.

När pilotgruppen hittat ett nytt arbetssätt som man ser ger avsedd effekt med en stabil process är det dags för nästa steg.

Omfattning: 5-7 dagar med Bygglyftscoach under 1-3 månader

Etablera nytt arbetssätt – baserat på kunskap i pilotgruppen

Att få effekt av utvecklingen i en pilotgrupp innebär att det av pilotgruppen utvecklade arbetssättet blir en ny standard i resten av organisationen, där så är tillämpligt. Inkludering, delaktighet och implementering genomförs av och genom ledningsgruppen och innehåller:

- **Kommunikation** – varför den här utmaningen och vilka resultat ser vi kopplat till företagets målbild
- **Utbildning** – vilken kompetens och kunskap behövs för ett nytt arbetssätt
- **Coaching** - vilket stöd behövs för att lyckas med förändringen

Omfattning: 2-4 dagar med Bygglyftscoach under 2-4 månader

Avstamp för fortsatt arbete - Uppföljning- utvärdering

Ett av målen med Bygglyftet är att företaget har utvecklat en förmåga och resurser för ”hjälp-till självhjälp”. När det målet är uppnått så är företaget redo att släppa taget om Bygglyftet och fortsätta sitt arbete med utveckling och förbättring på egen hand.

Som en avslutning på den delen där Bygglyftet är knutet till företaget så genomförs en utvärdering med uppföljning på effekter och resultat kopplat till den målbild och utmaningar som inledde arbetet. I avslutningen inkluderas även en utvärdering på de nya arbetssätten, att jobba med utmaningsdriven utveckling och ständig förbättring/lärande fungerar.

Utvärderingar som genomförs är viktiga för att:

- validera att Bygglyftets metodik fungerar och leder till att det deltagande företaget har byggt upp en ökad konkurrenskraft
- ge underlag till fortsatt utveckling av metoder och verktyg som erbjuds företagen i Bygglyftet

Omfattning: 1 dag med 2 Bygglyftscoacher.

Organisation, ledning och koordinering

Bygglyftet är tänkt att vara ett långsiktigt program för att utveckla byggsektorn och dess företag. Till detta krävs en sammanhållande ledningsgrupp/programkontor med uppdraget att koordinera och hålla ihop programmet både operativt och även långsiktigt över tid. Konkret ser vi framför oss:

- Koordinering och samarbete med konsulter som bidrar med olika kompetenser som Bygglyftet erbjuder till företagen, så som coacher och olika utbildningsinsatser.
- Övergripande ansvar för att Bygglyftets metodik har förutsättningar för ständig utveckling och förbättring
- Ansvar för att följa upp och utvärdera att Bygglyftets metodik bidrar till så väl hållbart samhällsbyggande som ökad konkurrenskraft i företagen som deltar.

Bygglyftet är till för att lyfta företagen och dess medarbetare och därigenom bidra till att samhällsbyggnadssektorn vidareutvecklas. Då Bygglyftet adresserar flera olika intressenter bör även dess organisering och långsiktiga hemvist präglas av det gemensamma intresset och inte uppfattas som att nyttan är prioriterad för enskilda intressenter på bekostnad av andra intressegrupper. En neutral förvaltningsorganisation som framhåller att Bygglyftet bygger på det gemensamma är en framgångsfaktor.

Bygglyftscoacher och företagsinterna förändringsledare

Bygglyftet kommer att behöva ha en tydlig beskrivning av vilka kompetenser och förmågor som krävs av coacher för att de i sin tur ska kunna ge erforderligt stöd i företagen. Det här gäller både de som vi kallar för Bygglyftscoacher men även de som blir företagens interna coacher och förändringsledare.

För att säkerställa att de coacher som ingår i Bygglyftet har en gemensam bas och kunskapsnivå ser vi att det kommer att krävas kontinuerligt och gemensamt arbete med såväl utbildningar som seminarier och arbetsmöten. Över tid kommer även nya coacher att behöva tränas upp såväl som att nya kompetenser och förmågor kan behöva utvecklas hos befintliga coacher.

Bygglyftets coacher kommer att jobba i Bygglyftet som fria konsulter med samarbets/samverkansavtal och verka i nätverk och inte som anställda i Bygglyftet.

Utveckling, lärande och ständig förbättring

För att vara ett långsiktigt program behöver det redan initialt förberedas för att vara ett program i ständig förändring och utveckling. Samhället kommer att ställas inför nya utmaningar vilket innebär att även företagen, som är målgruppen för programmet, kommer att ställas inför nya förutsättningar och villkor. Bygglyftet och dess metodik kommer därmed att behöva vara förberett för detta.

Allt eftersom flera företag genomgår Bygglyftet kommer det också att finnas viktiga kunskaper och lärdomar från respektive genomfört lyft. Att ta tillvara på dessa erfarenheter och lära tillbaka in i Bygglyftets gemensamma metodik gör att metoder, verktyg och genomförande är under ständig utveckling och förbättring, vilket i slutändan blir värdeskapande för både de nya företagen som kommer in och för samhället i stort.

Digitalisering

I samhället står vi inför en stor omställning där digitaliseringen som fenomen påverkar alltmer av hur vi utför arbete och utvecklas. Byggsektorn har ett stort behov av att ta steg framåt och vi ser att metoder, verktyg och infrastruktur inte når sin fulla potential vad gäller tillämpning. I Bygglyftet kommer vi att utgå från digitala lösningar och arbetssätt i stödet till företagen. Det innebär att vi kommer att behöva bygga upp en kompetens som har förmågan att stödja och guida företagen till

den för dem bästa digitala lösningen, givet deras förutsättningar och behov. Bygglyftet kommer även att behöva ha digitaliseringscoacher som komplement till Bygglyftscoacher i sitt nätverk.

FÖRSLAG PÅ FORTSATT ARBETE OCH LÅNGSIKTIG MÅLBILD

För att lyckas med en realisering av Bygglyftet krävs en fortsatt utveckling av det som föreslås i den här förstudien. Innehåll och detaljer för respektive dels genomförande i programmet behöver utvecklas i nära samverkan med pilotföretag för att säkra att företagets behov står i centrum.

Företagen i byggsektorn är olika och har olika förutsättningar och roller. Bygglyftet avser att möta behoven hos både bygg-, och anläggningsentreprenörer samt även installatörsföretag El och VVS. Det innebär att alla dessa företagskategorier bör finnas med som pilotföretag under Bygglyftets fortsatta utveckling. Genom att involvera och inkludera företag som representerar målgruppen för programmet säkerställs att den metodik med arbetsmöten, seminarier, utbildning, metoder och verktyg möter företagets behov och förutsättningar.

Steg 1 Förbereda för genomförande med pilotföretag

För att kunna starta en fortsatt utveckling med hjälp av pilotföretag krävs förberedande arbete. I det arbetet ingår att säkerställa att det finns innehåll och substans för att genomföra den *inledande dialogen* med företagen samt stora delar av det som ska ingå i *kontraktsgenomgång* och *uppstart*. Pilotföretagen behöver bli identifierade och engageras för ett fortsatt genomförande. Vi har i förstudiens slutskede några företag från intervjustudien som är intresserade av att delta som pilotföretag och som representerar några av ovannämnda kategorier. Det är en fördel om fler företag får möjlighet att anmäla sitt intresse och att det inte behöver vara relaterat till ett tidigare deltagande i intervjustudien.

Önskvärda krav på Bygglyftets coacher behöver definieras och den första gruppen av Bygglyftscoacher knyts till Bygglyftet med samverkansavtal. I det förberedande arbetet ingår även att hitta finansiering för att kunna genomföra arbete med pilotföretag. I arbetet med att hitta såväl intresserade pilotföretag som fortsatt finansiering är en viktig del att kunna paketera och kommunicera kring vad Bygglyftet kan och vill åstadkomma.

Steg 2 Genomföra utveckling tillsammans med pilotföretag

För att utveckla och realisera Bygglyftet tillsammans med pilotföretag behövs ekonomiska resurser för att betala för coachernas tid tillsammans med företagen. Företagen står själva för den tid som de lägger ner med sina resurser. Utöver coacherna tid behövs det finansiering för att leda, koordinera och utveckla innehållet i det som blir den gemensamma Bygglyftsmetodiken, att bygga coachernas kompetens samt att paketera Bygglyftet som varumärke och göra satsningen känd, kommunikation och marknadsföring.

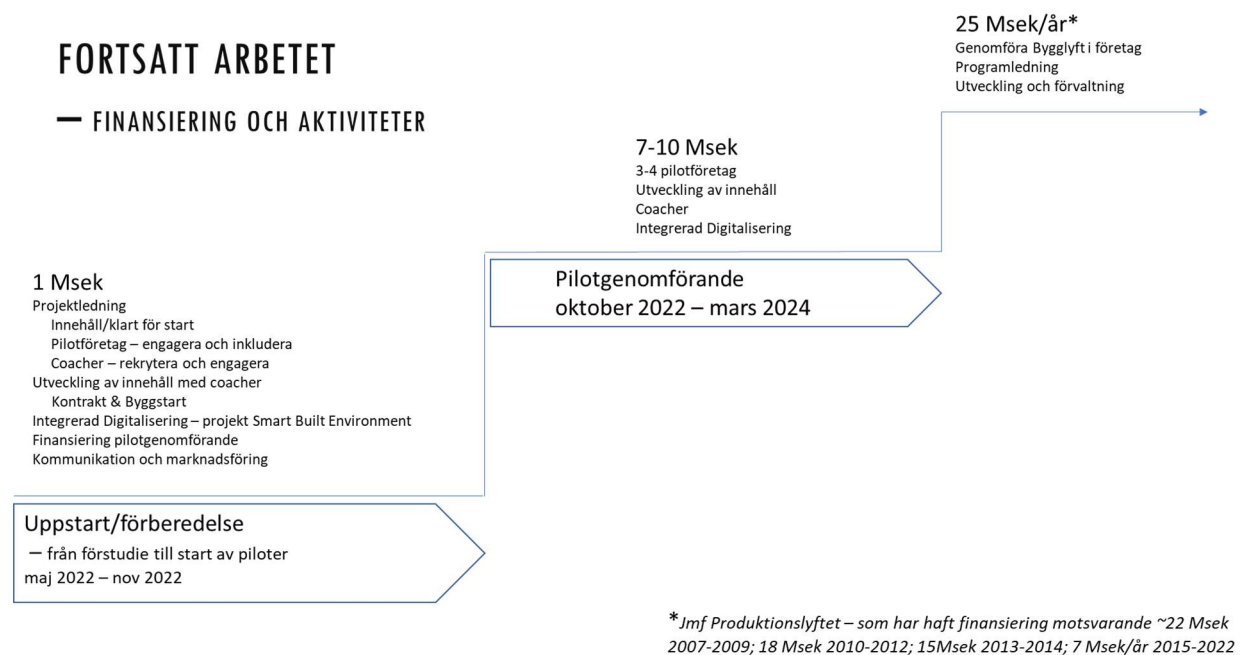
Ett etablerat Bygglyft för Hållbart samhällsbyggande i världsklass

En långsiktig satsning på Bygglyftet skulle sätta företagets arbetssätt i fokus istället för satsningar på enskilda bygg- och anläggningsprojekt som är det vanliga. Det skulle innebära att samhällsbyggnadssektorn tar ansvar för att bygga långsiktigt starka företag som möjliggör att Sverige blir ett långsiktigt hållbart samhälle. Den långsiktiga satsningen borde därför ses som en investering för Sverige och inte enbart som ett intresse för respektive företag eller branschorganisation.

Finansiering av Bygglyftet

Behovet av finansiering av Bygglyftet kan delas upp i utveckling, steg 1 och 2, samt långsiktig förvaltning och ständig förbättring, se figur mm.

De första två stegen är investeringar som ger förutsättningar för att kunna skapa ett hållbart samhällsbyggande i världsklass. Finansieringen av den långsiktiga förvaltningen är det som sätter ramarna för hastigheten och omfattningen på ett Bygglyft. Här skulle det kunna finnas möjligheter att bidra till en omställning genom att ge subventioner och stöd till de företag som vill gå in i ett Bygglyft. Motsvarande har gällt och gäller delvis fortfarande inom Produktionslyftet vilket innebär en möjlighet att ge subventionerade erbjudanden till företag som vill utvecklas.



Figur 4. Finansiering i tre delar med en upptrappning över tid.

BILAGA 1

SCHEMATISK BILD BYGGLYFTET

