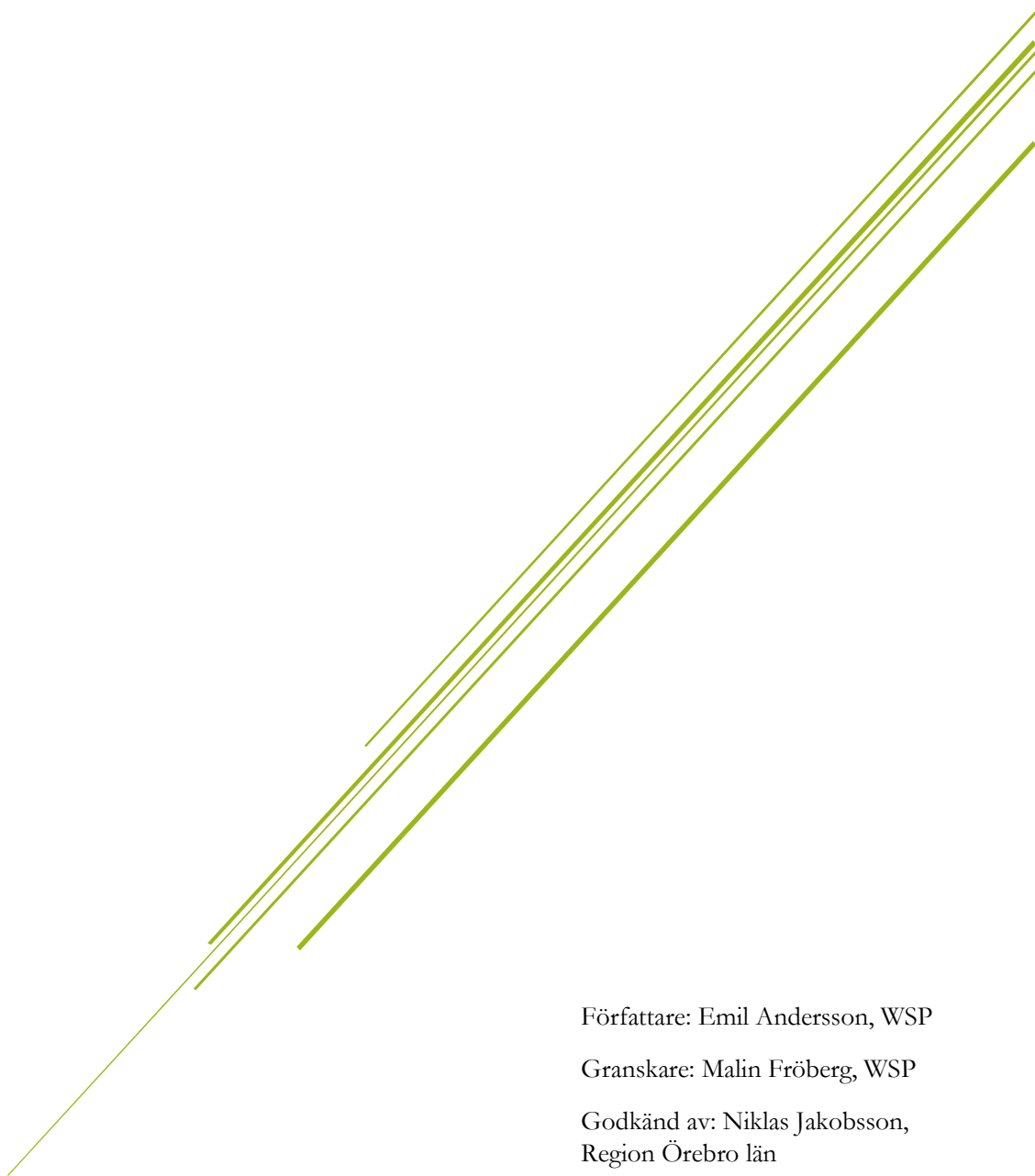


METODER FÖR KUNSKAPSÖVERFÖRING

En utredning av metoder för kunskapsöverföring mellan
fastighetsägare



Författare: Emil Andersson, WSP

Granskare: Malin Fröberg, WSP

Godkänd av: Niklas Jakobsson,
Region Örebro län

Sammanfattning

En utmaning för kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring mellan fastighetsägare är behovet av interna resurser för att omsätta kunskapen i praktiken. Det finns ett stort utbud av metoder och aktiviteter för kunskapsöverföring riktade till fastighetsägare, som de måste navigera i.

Syftet med utredningen är att identifiera framgångsrika metoder att överföra kunskap och erfarenheter för en ökad takt av genomförande av klimatåtgärder hos fastighetsägare. Utredningen är baserad på intervjuer av tre fastighetsägare och fyra stödjande aktörer som ex. koordinators för nätverk för fastighetsägare. Utredningen visar att fastighetsägare vill ha en enkel kanal att inhämta betrodd information och kunskap ifrån. Om fastighetsägare får rätt information och kunskap minskar tröskeln för att ta nästa steg att genomföra åtgärder.

Aktiviteter som fastighetsägarna vill delta på för att inhämta information bör vara anpassade efter deltagarnas behov och kunskapsnivå. Det är viktigt att den arrangerande parten har god kännedom om fastighetsägarnas förutsättningar och behov, samt att budskapet är neutralt och oberoende.

Många fastighetsägare vill få kunskap från andra fastighetsägare och se exempel från någon med liknande förutsättningar som de själva via så kallat ”peer-to-peer learning”. Studiebesök är ett bra exempel på metod där fastighetsägare får möjlighet att lära från andra fastighetsägare. Samtliga intervjuade påtalade också vikten av informella möten mellan fastighetsägare där de öppet kan diskutera frågor och utmaningar.

En samlad metod att driva kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring mellan fastighetsägare är genom ett fastighetsnätverk. Ett nätverk bidrar till att skapa en struktur för kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring på en nivå som fastighetsägare själva inte kan driva sitt arbete på. Genom att delta i ett nätverk får fastighetsägare tillgång till en struktur där kunskap och erfarenheter kan delas. Inom nätverken kan riktade målgruppsanpassade aktiviteter genomföras samt att det finns möjlighet att knyta ihop fastighetsägare med andra typer av aktörer som exempelvis akademien. Nätverkets koordinators får god kännedom om nätverksmedlemmarnas behov och förutsättningar genom långsiktigt samarbete. Genom att kontinuerligt träffas i nätverkssammanhang möjliggörs informella möten och personliga relationer mellan medlemmar. Dessa möten och relationer bidrar till en fördjupad kunskapsöverföring som leder till att fler klimatåtgärder genomförs.

Innehåll

Innehåll.....	- 2 -
Bakgrund.....	- 3 -
Syfte	- 3 -
Genomförande.....	- 3 -
Aktiviteter för kunskapsöverföring	- 5 -
Seminarier.....	- 5 -
Rapporter	- 5 -
Workshop.....	- 5 -
Studiebesök.....	- 5 -
Utbildningar.....	- 6 -
Projekt och utvecklingsprojekt	- 6 -
Nätverk.....	- 6 -
Erfarenheter från fastighetsägare.....	- 7 -
Informations- och kunskapsinsamling	- 7 -
Format för kunskapsdelning och möjligheter till mottagande.....	- 7 -
Avsändare.....	- 8 -
Implementering av ny kunskap och deltagande i utvecklingsprojekt.....	- 8 -
Nätverk som metod för kunskapsöverföring.....	- 9 -
Erfarenheter från stödjande aktörer.....	- 10 -
Format för kunskapsdelning och möjligheter till mottagande.....	- 10 -
Målgruppsanpassning.....	- 10 -
Avsändare.....	- 11 -
Implementering av ny kunskap och deltagande i innovations/utvecklingsprojekt.....	- 11 -
Nätverk som metod för kunskapsöverföring.....	- 12 -
Nätverkssatsningar riktade till fastighetsägare i Östra Mellansverige.....	- 13 -
Analys och slutsatser.....	- 15 -
Fastighetsägarnas kunskapsutmaningar.....	- 15 -
Framgångsfaktorer i kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring	- 15 -
Nätverk som metod för kunskapsöverföring.....	- 16 -
Regionala nätverk en länk till nationell kunskap	- 18 -
Akademins roll i kunskapsöverföringen mellan fastighetsägare.....	- 18 -

Bakgrund

En förklaring till det stora energieffektiviseringsgapet som finns inom fastighetssektorn har tillskrivits det kunskapsglapp som finns hos fastighetsägare. Samtidigt som ny teknik och nya metoder innebär att fler och fler klimat- och energieffektiviserande åtgärder kan bli lösamma att genomföra.

Enbart ökad kunskap hos fastighetsägare innebär inte explicit att fler och mer långtgående åtgärder skulle genomföras, men kunskap är viktigt för att minska tröskeln till att genomföra åtgärder. Det ger aktörer möjlighet att göra ett aktivt och informerat val kring genomförande av åtgärder.

Kontinuerligt genomförs kunskapshöjande aktiviteter för fastighetsägare i olika former som leder till att fastighetsägare genomför effektiviserings- och klimatåtgärder. Det finns ett behov av kartlägga metoder och stöd som finns för att bidra till en ökad kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring för fastighetsägare.

Projektet "Resurseffektiva och framtidssäkrade byggnader" är ett samarbetsprojekt mellan Östra Mellansveriges energikontor och drivs av Energikontoret i Örebro län. Det övergripande syftet med projektet är att stötta fastighetsägare i Östra Mellansverige som ska genomföra åtgärder samt leda till ökad förståelse för varför åtgärder inte genomförs. Inom ramen för projektet genomförs ett antal huvudaktiviteter, varav denna utredning är en huvudaktivitet.

Syfte

Syftet med utredningen är att identifiera framgångsrika metoder att överföra kunskap och erfarenheter för en ökad takt av genomförande av klimatåtgärder hos fastighetsägare. Utredningen är baserad på omvärldsbevakning och intervjustudie med fastighetsägare och befintliga nätverk.

Genomförande

Genomförandet i denna utredning är uppdelad i två delar. Den inledande delen är en omvärldsbevakning där en översiktlig kartläggning av aktiviteter för kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring genomförts. Viktig input till omvärldsbevakningen har inhämtats från Energikontorens, som driver detta projekt, tidigare analyser om aktiviteter och nätverkssatsningar i sina respektive län.

Efterföljande del är en intervjustudie med syfte att kartlägga aktörer och fastighetsägares upplevelse av aktiviteter för kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring. Intervjuer genomfördes med tre fastighetsägare och fyra stödjande aktörer som bland annat fungerar som nätverkssamordnare och stödorganisation till fastighetsägare.

Tyngdpunkten i utredningen utgörs av erfarenheter och tankar från de intervjuade aktörerna kring kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring. I studien genomfördes intervjuer med fastighetsägare och de som koordinerar nätverk eller stöttar fastighetsägare i annan form.

Fastighetsägare

Fastighetsägarna som intervjuats i utredningen har varit av varierande storlek, från mindre fastighetsägare med två fastigheter till större fastighetsägare med fler än 130 fastigheter utspridda i landet. Därtill har urval gjorts för att få en geografisk spridning. Behov och förutsättningar för kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring, intern och extern, ser olika ut mellan de intervjuade.

- **Prio fastigheter** – Förmedlar bostäder och lokaler i centrala Norrköping. Fastighetsägaren är ett mindre familjeägt bolag som äger och förvaltar 2 fastigheter. Utifrån sina resurser driver bolaget arbete för att framtidssäkra sina fastigheter genom att genomföra åtgärder för att minska sin energianvändning och klimatpåverkan.
- **Lundbergs fastigheter** – Större fastighetsägare med bostads- och lokalfastigheter i östra och västra Mellansverige. Lundbergs äger och förvaltar cirka en miljon kvadratmeter uthyrbar yta som

är fördelade på 132 fastigheter. Bolaget har ett utbrett hållbarhetsarbete som de driver långsiktigt med sina hyresgäster. Fokus i arbetet ligger på att minska energianvändningen genom långsiktighet i genomförande av åtgärder och strävan att använda modern resurseffektiv teknik. En viktig del av arbetet är också att öka sina medarbetares kunskaps i frågorna. Lundbergs fastigheter deltar i projektet ”Hållbar Region” och är medlemmar i Fastighetsnätverket Örebro samt att de nyligen har gått med i de nationella nätverken BeBo och Belok.

- **Hyreshuset i Katrineholm** – Äger och förvaltar flerbostads- och lokalfastigheter i Katrineholm. Totalt består beståndet av cirka 1000 lägenheter och 90 lokaler som är fördelade på 59 fastigheter. Har på senare år fokuserat på hållbarhetsfrågor i hela verksamheten genom att tillsätta en hållbarhetsgrupp som driver arbetet och identifierar åtgärder som skall minska energianvändningen och klimatpåverkan.

Stödjande aktörer

I utredningen har fyra aktörer som arbetar med att stödja kunskapsöverföring mellan aktörer genom att driv nätverk eller projektverksamhet intervjuats. Alla de intervjuade aktörerna ser att det finns ett stort kunskapsglapp hos fastighetsägare och arbetar i olika former för att överbrygga detta glapp. De arrangerar alla egna aktiviteter, projekt och satsningar som syftar till att bygga upp kunskapen hos sina samarbetspartners, nätverksmedlemmar och fastighetsägare generellt i sin region.

- **LÅGAN för energieffektiva byggnader** - LÅGAN är ett samarbete mellan Byggföretagen, Energimyndigheten, Boverket, Västra Götalandsregionen, Formas, byggtreprenörer, byggherrar och konsulter. LÅGANs nationella referensgrupp stöttar regionala nätverk inom byggande av lågenergibyggnader. Syftet är att skapa gemensamma projekt och studier för att utveckla och driva byggande och renovering av lågenergibyggnader framåt. Nätverket koordineras av CIT Energy Management.
- **Byggdialog Dalarna** - Branschförening för bygg- och fastighetssektorn i Dalarna med uppdraget att stötta och utveckla branschen mot hållbart byggande och förvaltning. Klustret har ca 115 medlemmar från hela kedjan; beställare, utförare och leverantörer. Arbetet bedrivs i nätverksform och fokuseras på att nå medlemmarnas vardag. Gick med tidigt i Lågan som ett regionalt nätverk och drivs fortfarande inom den ramen. Arbetet genomförs med ett stort antal partners där Högskolan Dalarna är en av de viktigare
- **Stuns Energi** - Stiftelsen för samverkan mellan universiteten i Uppsala, näringsliv och samhälle. Driver projektverksamhet där teknikleverantörer med fastighetsägare knyts ihop för att främja tillväxt och konkurrenskraften i Uppsala län. Stuns Energi driver även projekt för att öka kunskapsöverföringen i branschen.
- **Hållbar region** - Forskningsprojekt, drivs av Linköpings Universitet, om hur samverkan mellan universitet, energi- och fastighetsbolag leder till en hållbar och resurseffektiv region. Genom att utbyta kunskap kring utmaningar ökar förståelsen för respektive aktörs verksamheter, inom projektet verkar man för att energi- och fastighetsbolag tillsammans ska driva utvecklingen till en hållbar och resurseffektiv region. I projektet finns fem aktiva partners som kontinuerligt träffas, aktiviteter genomförs också där externa aktörer bjuds in.

Aktiviteter för kunskapsöverföring

Nedan beskrivs olika former av kunskapsöverföring tillsammans med för- och nackdelar.

Seminarier

Engångsaktiviteter som arrangeras kring ett specifikt ämne för att förmedla information och kunskap till deltagarna. Nationellt och i regionen arrangeras det en mängd informations-, inspirations och kunskapsseminarier i olika former och med olika djup.

På ett seminarium får deltagarna information kring en utmaning eller liknande, denna information ska de själva sedan kunna omsätta i sin verksamhet. Mycket av ansvaret för kunskapsöverföringen ligger på mottagaren.

Rapporter

Ett sätt att sammanfatta erfarenheter och resultat från bland annat projekt och utredningar är rapporter. Det kan vara allt från mindre förstudier, utvärderingsprojekt till större forskningsprojekt kring energi och klimat. En rapport kan vara mer eller mindre kommunikativ och framgångsrik att förmedla kunskap och erfarenheter som ett arbete har resulterat i.

Rapporter från mindre utredningar och projekt är vanligtvis inte så omfattande och fokuserar vanligtvis på resultatet från utredningen eller projektet. Därav kan dessa bli relativt enkla för en fastighetsägare att ta till sig.

Forskningsrapporter ska i många fall sammanfatta ett väldigt omfattande arbete som har utförts och därigenom kan det vara tidskrävande att sätta sig in i en rapport för att få ut huvuddragen och kunskapen i dem. Exempelvis arbetar Informationscentrum för hållbart byggande (ICHB) med att förenkla och sprida resultat från genomförda projekt och utredningar som har finansierats av Energimyndigheten i någon form.

Kunskapsöverföring genom en rapport ligger oftast på att läsaren ska kunna ta till sig och tolka resultat och slutsatser i rapporten. Dock kan syftet med rapporten vara att just förmedla kunskap eller goda exempel. Då krävs det att rapporten är utformad så att läsaren skall kunna ta till sig kunskapen på ett så enkelt sätt som möjligt.

Workshop

En aktivitet som har möjlighet att fördjupa sig i ett ämne är workshop som syftar till att deltagarna får diskutera specifika problemställningar tillsammans. Tillsammans kan deltagarna gå igenom problemställningen utifrån sina erfarenheter.

Under en workshop får deltagarna dela med sig av sin kunskap och erfarenheter för att lösa en specifik frågeställning. Det kan leda till ny input för att lösa en frågeställning för deltagarna och en kunskapsöverföring mellan dem.

Studiebesök

Deltagare får besöka ett företag som berättar om sin verksamhet och specifika utmaningar. Värden berättar ur sitt perspektiv hur de arbetar och hur de löst specifika utmaningar. Studiebesök arrangeras ofta av tredje part som en separat aktivitet eller som en del av en aktivitet exempelvis seminarium eller workshop.

Under ett studiebesök får fastighetsägarna tillgång till en kunskapskälla från ett genomfört arbete som i många fall kunnat genomföras i den egna verksamheten. Därigenom kan de ta till sig av värdens erfarenheter och kunskap.

Utbildningar

Det finns idag en rad aktörer som erbjuder ett smörgåsbord av utbildningar med olika teman för fastighetsägare och andra aktörer. Många av utbildningarna ger en fördjupad kunskap inom respektive tema och minskar tröskeln för genomförande av åtgärder hos deltagare. Arrangörer av utbildningar varierar från privata aktörer till branschorganisationer och myndigheter.

Under utbildningar får deltagarna ta del av kunskap och omfattande information kring ett tema, vanligtvis omfattar utbildningarna möjlighet till diskussion och reflektion. Vissa utbildningar avslutas med kunskapsprov eller liknande, det ställer krav på deltagarna att visa att de omsatt innehållet i utbildningen till kunskap. Den nya information och kunskapen som har erhållits under utbildningar ska deltagarna i senare skede själva omsätta i sin verksamhet.

Exempel på utbildningar:

Energilyftet - Utbildningen riktar sig till beställare, arkitekter, ingenjörer, byggprojektledare, förvaltare och drifttekniker. Syftet med utbildningen är att få en helhetssyn över byggprocessen av lågenergibygnader både vid nyproduktion och renovering, vilka skillnader det innebär att bygga och renovera lågenergibygnader i jämförelse med konventionella byggnader.

Energibyggarer - Utbildningen riktar sig till alla yrkesgrupper som arbetar på en byggarbetsplats och har påverkan på hur energieffektiv den färdiga byggnaden blir. Utbildningen togs fram som ett EU-finansierat projekt med salsundervisning och drivs för närvarande som en webbaserad utbildning.

Projekt och utvecklingsprojekt

Arbete som syftar till att svara på en specifik frågeställning, där aktörer exempelvis genomför åtgärder eller där teknik utvärderas. Projektarbetet leder till att kunskap och erfarenheter kring en specifik fråga byggs upp inom projektet. Projektdeltagarna är de som ofta får den mesta av kunskapen som sedan förmedlas till andra via rapporter eller presentationer på seminarier

Fastighetsägare som har en aktiv roll i ett utvecklingsprojekt har god möjlighet att tillskansa sig informationen som tas fram i projektet och implementera resultatet. Organisationen är beredd att ta till sig och testa resultaten från projekten genom att beslut har tagits för att delta i projektet med tid och resurser. Genom detta kan de bygga upp en kunskap själva alternativt från andra i projektet. Kunskap och viktiga erfarenheter binds i projektorganisationen, som är svåra att förmedla och föra över via en slutrapport. Resultaten presenteras ofta i slutseminarier.

Nätverk

En vida använd modell för att få till en framgångsrik kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring är att samla aktörer i nätverk. Där samverkan, dialog och utbyte kan ske strukturerat med en koordinering som stöttar och driver nätverket framåt.

Nätverk finns på en rad olika nivåer, lokala, regionala och nationella, i varierande storlek och med utgångspunkt i olika målgrupper och teman. Många har också en varierande grad av insats och formalitet.

Exempel på fastighetsnätverk i olika geografiska nivåer:

- Lokala nätverk
 - Kommunnätverk mellan kommunala bolag, exempelvis i Uppsala kommun och i Västerås stad
- Regionala nätverk
 - Fastighetsnätverket Örebro, Goda hus, Byggdialog Dalarna, Hållbar region
- Nationella nätverk
 - BeBo, Belok, Sveriges Allmännyttan, Fastighetsägarna

Det finns också en rad andra typer av nätverk där fastighetsägare kan få tillgång till stort kunskapsutbyte och själva bidra. Exempel på andra typer av nätverk:

- Uppsala Klimatprotokoll – samlar ett stort antal aktörer i Uppsala kommun för att samarbeta mot ett gemensamt mål att minska klimatutsläppen i kommunen.

Erfarenheter från fastighetsägare

Informations- och kunskapsinsamling

Större fastighetsägare har ofta möjlighet och resurser att själva driva arbetet och under längre tid bygga upp kunskap internt. Mindre fastighetsägare upplever att de har begränsade resurser att driva kunskapsbyggande arbetet själv och har större behov av extern stöttning.

Storlek och resurstillgång påverkar hur beslutsprocessen i organisationen ser ut. Ett första steg i beslutsprocessen som alla de intervjuade påtalade var informations- och kunskapsinsamling. Fastighetsägarna vill generellt ha mycket information och kunskap innan nästa beslut kan tas, oavsett vilket beslut det handlar om.

De intervjuade fastighetsägarna efterfrågar alla en väg till enkel och tydlig information och kunskap kring åtgärder i mer eller mindre utsträckning. Det är resurskrävande att skapa kunskap, inhämta information och sälla i all information som erbjuds fastighetsägare idag. ”Information finns tillgänglig för den som vet var den finns och har tid att sätta sig in i den.” - Jan Owe-Larsson, Prio fastigheter. De mindre fastighetsägarna i utredningen påtalade vikten av att kunna vända sig till en betrodd part för att snabbt få efterfrågad och kvalitetssäkrad information och kunskap.

Prio Fastigheter har tidigare sökt efter kunskap, erfarenheter och kontakter på egen hand. Detta har krävt stora resurser för att sälla och många gånger har det inte lett till konkret kunskapsuppbyggnad eller att åtgärder genomförts. Genom att ansluta sig till Energieffektiviseringsnätverket i Östergötland har Prio fastigheter fått tillgång till en part och ett nätverk som kan stötta dem i sällningen och kunskapsuppbyggnaden. Sedan de gick med i nätverket har de beslutat om att göra en mer omfattande fönsterrenovering som Jan menar tidigare hade varit otänkbar i samma omfattning utan den kunskap deltagandet i nätverket har tillgängliggjort.

Flertalet mindre fastighetsägare har inte samma resurskapacitet som större har för att bygga upp kunskap eller egna erfarenheter. Tydliga och enkla exempel är en viktig kunskapskälla för mindre fastighetsägare och många behöver en knuff för att ta klivet och genomföra åtgärder. Exempelen kan vara både av lyckat arbete och från mindre lyckat arbete, ”ett dåligt exempel kan ge lika mycket, om inte mer kunskap än ett gott exempel” – Arvid Nyqvist, Lundbergs Fastigheter.

Format för kunskapsdelning och möjligheter till mottagande

Seminarier eller engångsaktiviteter anser samtliga intervjuade fastighetsägare är en viktig del i processen för kunskapsbyggande och -överföring. De anser att seminarier ger inspiration och väcker intresse för en fråga. Aktiviteten är ett avstamp för att inhämta ytterligare och fördjupad kunskap kring en åtgärd.

Efter deltagande på ett seminarie finns risken att när de åter kommer tillbaka till sin verksamhet, tar den över fokus och informationen och kunskapen läggs åt sidan menar Malin Wallin på Hyreshuset i Katrineholm. Genom återkoppling från genomförda seminarier alternativt ytterligare aktivitet kring samma fråga kan informationen och kunskapen enkelt tas upp igen. De intervjuade fastighetsägarna efterfrågade uppföljande aktiviteter på samma tema och menar att det leder till djupare kunskap över längre tid. Upprepade aktiviteter med en röd tråd är viktig i kunskapsuppbyggnaden och skapar möjlighet att minska tröskeln till att konkreta åtgärder genomförs.

Fastighetsägarna efterfrågade alla att information, kunskap och aktiviteter bör vara anpassade efter deras förutsättningar och behov. Målgruppsanpassningen bidrar till att förenkla för dem att ta till sig informationen och öka möjligheterna att de kan omsätta den nya kunskapen i sin organisation.

Vid större åtgärder eller satsningar som kräver djupare kunskap anser fastighetsägarna att det finns många bra utbildningar inom flera ämnesområden. Dock finns samma problematik kring utbildningar som kring aktiviteter och informationsmaterial. Malin Wallin menar att det kan vara svårt att själv hitta utbildningar som är väl anpassade för deras behov och de områden som Hyreshuset specifikt för stunden vill arbeta med. Det är väldigt resurs- och tidskrävande att gå en utbildning som kan ge väldigt mycket bra kunskap, men samtidigt finns risken att en utbildning inte ger någon ny kunskap. Jan Owe-Larsson ser gärna att det finns en part som kan sälla i utbudet eller själva organisera utbildningar för fastighetsägarna.

Avsändare

Jan Owe-Larsson på Prio Fastigheter såg ett stort värde i att kunna få stöttning i sitt arbete och i kunskapsöverföringen från en oberoende aktör under en längre tid. Detta innebär att de kan bygga upp en personlig relation och ett förtroende för aktören. Samtidigt som den externa aktören skapar kunskap kring fastighetsägarens behov och därigenom kunna målgruppsanpassa den information och kunskap som denne förmedlar.

Fastighetsägare vill inte hamna i en situation där leverantörer eller konsulter blir den enda kunskapskällan kring en åtgärd. De menar att kunskap och information bör komma från oberoende och betrodda källor. Helst vill de kunna diskutera frågor och alternativ med en oberoende aktör som har kännedom om just deras specifika förutsättningar, behov och utmaningar. Malin Wallin, Hyreshuset i Katrineholm

En viktig del i den efterfrågade kunskapsöverföringen från alla de intervjuade fastighetsägare var möjligheten att kunna få kunskap från andra fastighetsägare. De påtalade alla vikten av aktiviteter där andra fastighetsägare får redogöra för sina erfarenheter och kunskap. Aktiviteter där fastighetsägare har möjlighet att diskutera tankar, frågor och idéer med andra fastighetsägare menar de intervjuade är värdefulla. Genom en diskussion med andra fastighetsägare med likande förutsättningar kan de få kunskap kring hur andra har genomfört åtgärder och vad dessa åtgärder har gett dem. Arvid Nyqvist på Lundbergs Fastigheter

Studiebesök ansåg de intervjuade är en bra möjlighet att förmedla kunskap från andra fastighetsägare och de lösningarna som de har använt sig av. Malin Wallin på Hyreshuset i Katrineholm berättar att de aktivt själva har sökt och genomfört studiebesök hos andra fastighetsägare i sin närhet. Studiebesöken menar hon har ökat möjligheterna för dem att ta till sig kunskap, genom att de får se hur andra fastighetsägare arbetar och hur tekniska lösningar fungerar i verkligheten. Studiebesöken har också gett dem möjlighet att ställa frågor och diskutera med representanter från andra fastighetsägare som har likande förutsättningar som de själva.

Det informella och personliga mötet med en likvärdig aktör är ett väldigt viktigt och bra sätt att få tillgång till och ta till sig av kunskap som de annars har svårt att bygga upp. ”Det är viktigt att kunna träffa kollegor i branschen för att kunna diskutera åtgärder och erfarenheter. Det personliga mötet med någon som är trovärdig och kan redovisa hur man har gjort är väldigt viktigt” avslutar Malin med.

Implementering av ny kunskap och deltagande i utvecklingsprojekt

En viktig kunskap som Malin Wallin och Jan Owe-Larsson ser i olika utsträckning saknas hos fastighetsägare, främst hos mindre med begränsade resurser, är att kunna visa vad utfallet från en åtgärd resulterar i på förhand. Även utvärdering av åtgärdens utfall jämfört med vad som utlovats är en kunskap som ofta saknas. Mindre fastighetsägare har också vanligtvis mindre marginaler och möjligheter att testa nya produkter utan att veta vad utfallet skall bli.

Mer kunskap och information kring konkreta effekter från åtgärder leder till bättre beslutsunderlag och göra det enklare för beslutsfattare i organisationen. Det möjliggör också en prioritering och planering av åtgärder för fler fastighetsägare. Kunskapen leder också till att fastighetsägaren blir en bättre beställare av åtgärder, menar Malin Wallin.

Hyreshuset i Katrineholm har efter att man startade upp ett organiserat klimatarbete, med en intern hållbarhetsgrupp, genomfört ”enklare” och ”självklara” åtgärder. Genom detta har de erhållit kunskap och erfarenheter av att börja småskaligt för att sedan kunna skala upp till mer omfattande åtgärder. Många av åtgärdernas inriktning baseras på intresse och redan existerande kunskap i hållbarhetsgruppen. För att kunna ta ytterligare kliv i sitt hållbarhetsarbete och genomföra ytterligare åtgärder ser Malin Wallin att mer kunskap behövs.

Lundbergs fastigheter har sedan tidigare ett utbrett energi- och klimatarbete och företaget har lagt mycket resurser på att testa åtgärder i mindre skala för att sedan utvärdera och skala upp omfattningen. Genom tester har kunskap och erfarenheter byggts kring åtgärderna. När sedan åtgärderna skalades upp fanns erforderlig kunskap om vilka effekter som de kunde förvänta sig från dem. Trots den breda kunskapen som finns, påtalade Arvid Nyqvist behovet av samverkan med andra fastighetsägare för att få nya perspektiv, ny kunskap och goda eller dåliga exempel.

Nätverk som metod för kunskapsöverföring

De intervjuade fastighetsägarna ser allihop ett stort värde i att delta i nätverk i någon form för att tillskaffa sig kunskap och erfarenheter som annars skulle vara svårt att få tillgång till eller själva skapa. De menar att nätverk kan vara en plattform för kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring mellan sig själva och andra fastighetsägare och aktörer i branschen. Genom ett nätverk kan en struktur och röd tråd skapas för de aktiviteter som nätverket erbjuder sina deltagare, berättar Arvid Nyqvist på Lundbergs Fastigheter.

I ett potentiellt nätverk ser de att aktiviteter och möten genomförs där fastighetsägare träffas och har möjlighet att diskutera gemensamma frågor, utmaningar och resultat. Deltagande aktörer får mötas i ett sammanhang där de kan dela med sig av kunskap och inhämta kunskap från andra aktörer. Det finns stor möjlighet till ett informellt kunskapsutbyte mellan deltagarna. Malin Wallin, Hyreshuset i Katrineholm

Arvid Nyqvist påtalade under intervjun att mycket av deras kunskap kring energifrågor ligger i driftgruppen, men man har för avsikt att bredda organisationens energikunskap genom interna utbildningar. En viktig del i den interna kunskapsöverföringen är att driftgruppen kontinuerligt träffas och förutsättningslöst diskuterar frågor, utmaningar och idéer. Genom personliga möten vid träffarna har man byggt upp ett förtroende för varandra och ett öppet klimat, vilket också har minskat tröskeln för en kontinuerlig kunskapsöverföring i vardagen med tät kontakt mellan de olika regionerna. Arvid Nyqvist ser att det går att likna driftgruppens upplägg och arbete som ett internt nätverk för kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring.

Akademien såg de intervjuade som en drivande part i utvecklingen för att ta fram och testa nya tekniska lösningar. Samtliga intervjuade fastighetsägare ser att det finns stor potential i att implementera resultat från akademien. Dock är det ett resurskrävande arbete och insats att finna, ta till sig och implementera resultat. Vidare ser fastighetsägarna gärna att det finns en stöttande part som kan konkretisera och summera resultat och kunskap från forskningen.

De intervjuade fastighetsägarna påtalade att de är intresserade av att samverka med akademien i någon form. Lundbergs har tidigare haft samarbete med Linköpings Universitet kring projekt, medan de andra intervjuade har haft begränsad kontakt med akademien. Samverkan med akademien ses som ett stort steg att ta för en mindre fastighetsägare sett utifrån att hitta rätt fråga att samverka kring och storleken på insatsen som krävs för att delta i forskning.

Ett nätverk ser fastighetsägarna kan fylla en funktion som insamlare och tillgängliggörare för kunskap och resultat från akademien när fastighetsägarna själva inte har resurser att själva genomföra det arbetet, Jan Owe-Larsson på Prio Fastigheter. Det möjliggör att en personlig relation kan byggas upp med representanter från akademien genom deltagande i nätverk. Vilket kan leda till att tröskeln att hitta, skapa och starta upp samarbete med akademien minskar.

Erfarenheter från stödjande aktörer

Format för kunskapsdelning och möjligheter till mottagande

Ett enskilt inspirationsseminarium ser Åsa Wahlström, nätverkskoordinator för det nationella nätverket Lågan – för energieffektiva byggnader, är ett sätt att väcka deltagares intresse för en fråga. Intresset i sig leder inte direkt till att konkreta åtgärder genomförs, det krävs ytterligare information eller kunskap för detta. Sker det uppföljning i någon form från arrangör eller ytterligare aktivitet (exempelvis fördjupande workshop) kan denna kunskap byggas upp hos deltagarna. Åsa Wahlström menar att ett enskilt seminarium är bra för att skapa en baskunskap och väcka intresset för en fråga, som en start för att inhämta ytterligare kunskap, men att mindre fastighetsägare ofta är i behov av ytterligare stöd i den kunskapsinhämtningen.

”Stor risk finns att verkligheten hinner ikapp fastighetsägarna efter ex seminarier, det kan vara väldigt intressanta ämnen som behandlas och tydliga idéer som fastighetsägare kan implementera. Men när deltagaren kommer tillbaka till sin verklighet är det väldigt svårt att gå vidare och genomföra.” – Åsa Wahlström, Lågan.

Åsa Wahlström ser att för att bygga upp kunskap behövs övning, övning och övning. Det är väldigt svårt för fastighetsägare och aktörer i branschen att hitta resurser till detta. Målgruppsanpassning och återkoppling efter aktiviteter leder till viss del till att minska resursbehovet då återkopplingen blir mer naturlig. Det krävs då ett engagemang från mottagaren att ta till sig denna återkoppling.

Benny Magnusson, koordinator för Byggdialog Dalarna, menar att i deras verksamhet är det viktigt med en röd tråd i deras aktiviteter som syftar till kunskapsöverföring till fastighetsägare. Även att det finns en kontinuitet i informationsflödet och aktiviteter för att skapa möjlighet för aktörer och fastighetsägare att ta till sig kunskapen och omsätta den i konkreta åtgärder.

Benny Magnusson beskrev Byggdialog Dalarnas eftersträvan i sin metod för informations- och kunskapsöverföring att genomföra aktiviteter i tre steg kring ett tema. Ett inledande informationstillfälle som seminarium efterföljs av fördjupad workshop med möjlighet till diskussion och dialog mellan deltagarna. I det sista steget ska projekt skapas och genomföras. Denna metod möjliggör en kontinuerlig kontakt med nätverksdeltagarna och koordinatörerna. Det skapar en röd tråd som gör att medlemmarna ser att aktiviteter och kunskapsöverföringen leder till konkreta satsningar.

Målgruppsanpassning

De intervjuade nätverksaktörerna har alla ett upplägg med temagrupper eller linkande som kan fokusera kunskapsöverföringen kring ett specifikt tema som en del i sin målgruppsanpassning. Exempelvis Byggdialog Dalarna har åtta temagrupper där de kan plocka upp specifika behov och frågor kring respektive tema och gå in mer i detalj i arbetet. Detta bidrar och underlättar målgruppsanpassningen av information och kunskapspridning. Även att nätverkens deltagande fastighetsägare vet vilken temagrupp som de kan delta i för att få relevant information och kunskap. Benny Magnusson, Byggdialog Dalarna

Närvarande vid möten och aktiviteter kostar mycket tid och resurser. Det är viktigt att kunna motivera och skapa värden för att deltagarna skall få ut det de önskar och för att de skall känna att det är värt att delta och bidra. Det är viktigt enligt Stefan Blomqvist att det ska hända något konkret i samarbetet eller nätverket som skapar värde för deltagarna för att de skall kunna motivera insatsen.

Deltagande person behöver ha uppbackning från sin organisation att omsätta och föra vidare kunskapen från nätverket internt, vilket leder till att tröskeln för genomförande av åtgärder sänks. Kan organisationen finna vägar för att ta hand om kunskapen internt förenklas beslutsprocessen och fler åtgärder kan genomföras. Karolina Gahne, Stuns Energi

Avsändare

De intervjuade diskuterade alla egenskaperna hos en aktör som kan facilitera kunskapsöverföringen och erfarenhetsåterföring mellan fastighetsägare. De var eniga om att aktören bör vara neutral och oberoende för att deltagarna ska kunna lita på att aktören inte har en egen agenda som de driver.

Aktören bör vara lyhörd för deltagarnas önskemål och behov för att kunna anpassa aktiviteter och information efter detta. Samtliga deltagare ska få komma till tals och känna att deras åsikter räknas oavsett fastighetsägarens storlek och inflytande. Detta bidrar till att skapa en öppenhet och tillit i kunskapsutbytet och det kan ske på fastighetsägarnas villkor. Benny Magnusson, Byggdialog Dalarna

Det måste finnas resurser och mandat för stödjande aktör att driva kunskapsöverföringen på ett sätt och riktning som ger konkreta resultat för de involverade fastighetsägarna, resultat som de kan omsätta i sin verksamhet, Stefan Blomqvist, Hållbar region. Utöver detta är det också bra att en aktör finns tillgänglig för fastighetsägarna för att dokumentera processer, projekt och resultat. Utifrån detta skapas resultat som kan omsättas och spridas inom samarbetet eller nätverket. Karolina Gahne, Stuns Energi

De intervjuade aktörerna påtalar alla fördelen med att kunna lära sig av andra personer och aktörer som har liknande förutsättningar och bakgrund som en själv, så kallad peer-to-peer learning. I ett nätverk sker detta naturligt när deltagarna träffas i de olika nätverksaktiviteterna som sker. Deltagarna får möjlighet att både formellt och informellt diskutera frågor, tankar, idéer, hinder och lösningar med sina gelikar snarare än externa experter med helt andra möjligheter. Stuns Energi arbetar med detta som en grundpelare i sina projekt för att få till kunskapsöverföring, de fastighetsägare som deltagit i projekten är de som presenterar sina erfarenheter från det.

I kunskapsöverföringen mellan fastighetsägare krävs det stor tillit och öppenhet för att kunna få till en bra utväxling mellan dem. Denna öppenhet och tillit kan vara svår att få till vid ett tillfälle och måste byggas upp under en längre tid menar Benny Magnusson, Byggdialog Dalarna. I ett sammanhang som exempelvis nätverk där fastighetsägare träffas regelbundet går det att bygga upp relation mellan dem, vilket kan underlätta för kunskapsutbytet. I nätverken kan då fastighetsägarna känna en trygghet att dela med sig av goda och dåliga exempel samt att det inte uppstår en konkurrenssituation. De intervjuade ser nätverket som en möjlighet för fastighetsägare att få tillgång till andras kunskap och möjlighet att sprida sin egen kunskap. Aktörerna bidrar till att andra kan göra samma åtgärder alternativt inte gå på samma mina.

Benny Magnusson menar att de i Byggdialog Dalarna har fått till ett öppet klimat i sitt nätverk och deltagarna diskuterar sina frågor öppet och utan konkurrens. Deltagarna vågar också genom detta att dela med sig av sina erfarenheter kring satsningar som har uppvisat sämre resultat än tänkt samt vad de kunde ha gjort annorlunda.

Implementering av ny kunskap och deltagande i innovations/utvecklingsprojekt

De intervjuade aktörerna ser alla en stor möjlighet att involvera akademien i kunskapsöverföringen och erfarenhetsåterföringen. De har alla en stark koppling till akademien, antingen via etablerade samarbeten eller att deras organisation tillhör lärosäten. Detta har gjort integreringen av akademien och dess resultat i deras nätverksarbete enklare. Det finns en väletablerad dialog genom nätverken till akademien, detta har lett till att fastighetsägare fått tillgång till kunskap och resultat från akademien genom att delta i nätverket.

Stuns Energi arbetar efter konceptet att bilda partnerskap mellan sig, akademien och fastighetsägare för att skapa projekt där ny teknik testas av fastighetsägaren och akademien står för utvärderingen. På detta sätt

knyts akademin och fastighetsägaren ihop i kunskapsutvecklingsprocessen berättar Karolina Gahne på Stuns Energi.

Stuns Energi som har stor erfarenhet att förmedla och facilitera samarbeten mellan akademien och fastighetsägare påstår att det ”ska finnas en trygghet i att fastigheten, systemen och produkterna ska funka även om den testande tekniken felar på något sätt. Det är viktigt med riskminimering mellan fastighetsägaren och hyresgästen för att fastighetsägaren skall våga omsätta forskningsresultat alternativt implementera ny teknik från akademien - hyresgästerna ska inte drabbas av att ny teknik implementeras.”

Akademien kan genom samarbete få tillgång till värdefull input i sin forskning genom att de kan inhämta kunskap och erfarenheter från näringslivet. De kan också få tillgång till verkliga situationer, förutsättningar och testbänkar att testa sin forskning eller teknik. Samt att resultat från forskning och projekt kan konkretiseras på ett bättre sätt och motivera framtida samarbeten med fastighetsägare. Sammanfattar Stefan Blomqvist på Hållbar region

För en fastighetsägare kan det kännas som ett stort steg att starta igång ett samarbete med akademien. Karolina Gahne och Stefan Blomqvist menar att ett sätt för fastighetsägare att börja närma sig akademien är att ta hjälp av studenter. De kan exempelvis göra projektarbete eller examensarbete hos fastighetsägaren. Genom studenterna kan fastighetsägaren undersöka en frågeställning eller problem som de själva inte kan prioritera eller lägga resurser på att undersöka. Fastighetsägaren får genom detta, tillgång till ny kunskap som inte kräver så mycket resurser och som kan leda till viktiga resultat och nya perspektiv för dem. Att ta in studenter kan vara ett första steg för fastighetsbolag för att få erfarenhet kring vad som kan göras i samverkan med akademien.

Nätverk som metod för kunskapsöverföring

En metod som alla de intervjuade ser som framgångsrik för att få till kunskapsöverföring mellan fastighetsägare är nätverk. Fastighetsägarna får tillgång till en stor kunskapsbas som samlas i ett nätverk och en organiserad kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring. De får stöttning under en längre tid och bygga en nära relation till den koordinerade aktören, som också får god kännedom om fastighetsägarnas utmaningar och behov. Inom ett nätverk kan fastighetsägare utbyta erfarenheter genom riktade aktiviteter eller genom informella möten.

De regionala Lågan-nätverken med sin lokala och regionala förankring bidrar till bredare kunskapspridning av information som tas fram på nationell nivå. De kanalisera ut information och kunskap som mindre fastighetsägare annars kan ha svårt att ta till sig och navigera till. Åsa Wahlström menar att de regionala Lågan-nätverken bidrar till en kunskapsökning hos mindre fastighetsägare som inte har resurser eller möjlighet att delta i de nationella fastighetsnätverken.

Byggdialog Dalarna samlar ett stort antal aktörer från olika delar av branschen i sitt nätverk. Med en bred förankring hos aktörerna i branschen skapas ny kunskap och kunskapsöverföring i hela ledet, från ide till förvaltning av färdig byggnad. Kan dessa aktörer, som vanligtvis träffas i roller som leverantör och kund, istället träffas i ett nätverkssammanhang träffas i en öppet och förutsättningslös dialog. Kan aktörernas utmaningar och erfarenheter delas med varandra i detta sammanhang kan ökad ömsesidig förståelse uppnås. Benny Magnusson, Byggdialog Dalarna

Benny Magnusson menar att ett nätverk måste hitta rätt former för att kunna stödja dialog med en rad olika aktörer som pratar olika språk och har olika fokus i sin verksamhet. Ett brett nätverk med aktörer från hela leverantörskedjan skapar en mötesplats för deltagande med olika bakgrund att prata med varandra och förstå varandra från båda sidorna.

Likväl som att fastighetsägarna behöver avsätta resurser för att delta i nätverk och genomföra åtgärder krävs det att nätverken eller den koordinerande aktören har resurser för att driva nätverket. Många nätverk följer en modell med basfinansiering för att driva nätverket till en viss grad med möten och aktiviteter, för

att sedan söka projektfinansiering för att driva fördjupade frågor. Lågan-nätverken drevs inledningsvis genom projektfinansiering och när den tog slut var det några av nätverken som dog ut medan andra hittade en basfinansiering och kunde fortsätta sin verksamhet. Åsa Wahlström, CIT Energymanagement.

Några av Lågan-nätverken har varit framgångsrika att söka extern projektfinansiering från exempelvis Energimyndigheten eller EU-program. Det har lett till att nätverken drivits vidare och skapat kunskap genom projekt kring specifika frågor hos nätverket och dess medlemmar. Kunskap som sedan spridits mellan deltagarna i nätverket, men också externt till andra nätverk och fastighetsägare. Det som krävs är att det finns koordinering och en aktör eller annan funktion i nätverket som kan initiera aktiviteter som förstudier, utredningar och mindre projekt enligt Åsa Wahlström.

Nätverkssatsningar riktade till fastighetsägare i Östra Mellansverige

Energikontoren i Mälardalen har i tidigare projekt genomfört en mindre omvärldsbevakning kring nätverkssatsningar som riktar sig till fastighetsägare i deras respektive län.

Örebro

I Örebro län finns det framför allt en större nätverkssatsning Fastighetsnätverket i Örebro län som drivs av Energikontor Region Örebro län. Fastighetsnätverket består av cirka 55 medlemsföretag från olika delar av fastighetsbranschen. Nätverket drivs i föreningsform och för att hålla nätverket aktuellt och anpassat för medlemmarna är det en medlemsstyrelse som tillsammans med koordinatorn sätter ramar för nätverkets arbete.

Fastighetsnätverkets syfte är att verka för en hållbar bygg- och förvaltningsprocess som gynnar affärsutveckling, innovationer, regional tillväxt och lokala samt regionala energi- och klimatmål.

Fastighetsnätverket i Örebro arrangerar aktiviteter för dess medlemmar med fokus att öka kunskapsnivån kring energi och hållbarhet, aktiviteter som nätverksträffar, erfarenhetsutbyten, workshops och utbildningar. Inom fastighetsnätverket läggs också stort fokus på att skapa fallstudier, utvecklingsprojekt och goda exempel utifrån medlemmarnas intressen. Resultaten, kunskapen och erfarenheterna sprids bland nätverkets medlemmar men görs också tillgängligt för intressenter utanför nätverket

Östergötland

Det finns ett energieffektiviseringsnätverk i Östergötland för Små och medelstora företag (SMF) där ett flertal fastighetsägare ingår. I Linköpings kommun finns ett Klimatinitiativ, vilket består av de åtta mest elintensiva företagen i kommunen (varav ett fastighetsbolag).

Östergötlands Energikontor samverkar med Fastighetsägarna i regionen kring informationsinsatser och kunskapsseminarier. Energikontoret koordinerade tidigare ett fastighetsnätverk för offentliga aktörer med fokus på energifrågor. Nätverket är för närvarande vilande.

Initiativ har tagits till en lokal färdplan för Östergötlands bygg- och fastighetssektor. Det håller nu på att formeras (Östergötland bygger klimatneutralt) och deltagande företag driver nu fram en tilltänkt organisation och verksamhet. Inom samarbetet har beslut tagits att förlägga nätverket i en befintlig medlemsorganisation, Cleantech Östergötland, som bla finansieras av Region Östergötland. Cleantech Östergötland och Energikontoret samt Region Östergötland samverkar och har för avsikt att tillsammans skapa en plattform för hållbart byggande där projektet REFS kan bidra med aktiviteter utan att behöva lägga så mycket tid för att bygga organisationen.

Parallellt med detta så har tex Linköpingsinitiativet utökats till att även ha fastighetsägare i sitt nätverk. Syfte med nätverket är bidra till att Linköpings når sina uppsatta klimatmål.

Linköpings Universitet driver ett projekt där man samlar fastighetsägare och energileverantörer i nätverk. Syftet är att skapa kunskapsutbyte mellan fastighetsägarna sinsemellan och mellan fastighetsägarna och energileverantörerna. En av de intervjuade i intervjustudien koordinerar detta projekt.

Mälardalen

Energikontoret i Mälardalen har genomfört en mindre kartläggning av fastighetsnätverk i Mälardalen genom att ringa runt till deltagare vid informationsseminarier. Bland respondenterna fanns Sveriges Byggindustrier, Fastighetsägarna, regionerna, NCC, PEAB och Byggdialog. Sammanfattningsvis har ingen av de som svarat kunna peka ut något befintligt bygg- och fastighetsrelaterat nätverk i Mälardalen som renodlat hanterar hållbarhetsfrågor.

Södermanland

Organisationen Fastighetsägarna i Södermanland har tidigare drivit ett nätverk för mindre fastighetsägare som numera är vilande. Tekniska verken har genom Klimatdialogen haft för avsikt att starta upp och driva den i nätverksform, men det har inte lett till ett fortsatt nätverk.

Västmanland

I utredningen som gjordes av Energikontoret kunde inget aktivt fastighetsnätverk i Västmanland identifieras

Uppsala

Regionalt i Uppsala län finns det lokala mindre satsningar, men ingen större regional nätverkssatsning för fastighetsägare. Uppsala kommun driver även ett internt nätverk för energifrågor för kommunens egna ägda bolag, med fokus just på hållbarhet och energi i fastigheterna och drift.

Samarbetet Uppsala klimatprotokoll samlar ett stort antal aktörer för att driva klimatfrågan tillsammans med dem. I samarbetet finns några större privata och offentliga fastighetsägare med som medlemmar. Arbetet är indelat i olika fokusgrupper, där en fokusgrupp behandlar energieffektivisering och förnybar energi. Inom fokusgruppen arrangeras aktiviteter med syfte att inspirera, sprida information och kunskap mellan deltagarna. Klimatprotokollets fastighetsägare finns alla med som deltagare i fokusgruppen samt att andra fastighetsägare som inte är medlemmar deltar på vissa av aktiviteterna.

Tidigare har ett byggnätverk funnits i Uppsala, kallat Energihuset i Uppsala. Energihuset i Uppsala var ett regionalt initiativ som syftade till att initiera och genomföra kommersiellt och industriellt motiverade verifierings- och demonstrationsprojekt. Som ett led i detta startade Energihuset ett nätverk av byggrelaterade företag. Nätverket var en samlingspunkt för bygg- och fastighetsbranschen kring energi och hållbart byggande i Uppsalaregion. Syftet var att stötta projekt som verkar för utveckling och implementering av innovativa energilösningar. Nätverket finns idag inte kvar och Energihuset i Uppsala har omformats och är idag Stuns Energi

Analys och slutsatser

Fastighetsägarnas kunskapsutmaningar

Den stora utmaningen när det gäller kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring är att fastighetsägarna behöver ha resurser och ramverk för att kunna ta hand om den. Saknas resurser och ramverk internt hos fastighetsägaren att omsätta kunskap till konkret arbete och åtgärder minskar effekten av kunskapsöverföringen.

Resursutmaningen blir påtaglig i frågan om fastighetsägare själva skall kunna delta i utvecklingsprojekt och testa nya tekniker eller produkter. Ett misslyckat produkt- eller utvecklingsprojekt kan bli kostsamt för en fastighetsägare som redan har begränsade resurser. Kan fastighetsägaren istället ta del av andras erfarenheter och kunskap kring en produkt eller resultat från utvecklingsprojekt blir inte kunskapsuppbyggnaden lika resurskrävande.

En stor intern utmaning för att få till fler åtgärder, framförallt för mindre fastighetsägare, är kunskapen om vad genomförandet verkligen ger ekonomiskt, energi- och klimatmässigt samt innebär för verksamheten. Kunskapen om ett möjligt utfall av en åtgärd leder också till att möjliggöra för utvärdering av det verkliga utfallet har fastighetsägaren fått det som beställts. Kunskap kring uppföljning och utfall förenklar framtida beslut, minimerar risken att satsningen slår fel och att resurser går förlorade.

Genom en kunskapsöverföring baserad på fastighetsägares erfarenheter från genomförda åtgärder får andra fastighetsägare möjlighet att ta del av kunskap och erfarenhet kring effekter av genomförande av åtgärder. Även om de inte får exakta svar kan diskussion kring vad åtgärden ha gett dem leda till kunskap kring åtgärden som leder till beslutsfattande.

En stor extern utmaning som fastighetsägare ställs inför är att det finns ett stort utbud av information, aktiviteter och kunskapsförmedling med en rad olika avsändare. Det kan innebära en tröskel för fastighetsägare som står inför situationen att ta ett beslut om genomförandet av en åtgärd. Det finns helt enkelt för mycket information och inte tillräckligt med resurser för att sälla i den. De intervjuade fastighetsägarna påtalade alla att de vill ha en enkel kanal att inhämta betrodd information och kunskap ifrån. Finns denna kanal eller väg för fastighetsägaren att hitta rätt information och kunskap, kan tröskeln för att ta nästa steg och genomföra åtgärder minskas.

Likande utmaning som ovan finns även när det kommer till aktiviteter som arrangeras för fastighetsägare. Många av aktiviteterna är generella och framtagna för att passa en bred målgrupp. En nischad aktivitet leder till att deltagande fastighetsägare kan få ut specifik kunskap som de kan ta med sig hem och enklare omsätta i sin organisation. Nischade aktiviteter som riktar sig till fastighetsägare med specifika behov får stor genomslagskraft i kunskapsöverföringen.

Framgångsfaktorer i kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring

Utredningen visar tydligt att kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring bör ske på fastighetsägarnas villkor. Målgruppsanpassade aktiviteter bör ske i flera steg med ett visst mått av repetition. Det kan vara uppdateringar, fördjupningar eller aktiviteter i annan form för att fastighetsägarna ska känna att det är något nytt som tillförs vid varje tillfälle. Återkoppling till deltagare innan, mellan och efter aktiviteter är viktigt för att skapa en kontinuitet för fastighetsägarna. Det skapar också möjlighet för arrangörer att inhämta behov, frågor och tankar hos fastighetsägarna som kan implementeras vid kommande aktiviteter.

En viktig aspekt med återkommande aktiviteter är att det finns en röd tråd som binder ihop dem och skapar kontinuitet i kunskapsöverföringen. Det skapar i sin tur ett långsiktigt lärande för deltagarna, som ökar möjligheten att kunskapen omsätts inom den egna organisationen. Byggdialog Dalarnas koncept med aktiviteter i tre steg med syfte att leda till konkret arbete för nätverket eller fastighetsägarna är en framgångsrik metod i att skapa återkommande aktiviteter med en röd tråd för deras medlemmar.

En framgångsfaktor för aktiviteter är möjligheten för deltagare att ta del av andra fastighetsägares kunskap och erfarenheter, så kallad ”peer-to-peer learning”. De intervjuade fastighetsägarna påtalade alla värdet av att kunna få information, kunskap och erfarenhet från en fastighetsägare med liknande förutsättningar som de själva har. Kunskapen kommer då från en trovärdig part som delar med sig av kunskap och erfarenhet utan någon egentlig agenda som ska gagna den ena parten. Fastighetsägarna vill inte behöva förlita sig på kunskap och information från leverantörer och säljare med egen agenda. Det krävs då en mindre insats för att sortera i informationsflödet.

För att skapa en situation där fastighetsägare vill dela med sig av goda och dåliga exempel, krävs det att fastighetsägarna kontinuerligt träffas för att bygga upp ett förtroende. Förtroendet som skapas innebär att mer erfarenheter, goda som dåliga, kan delas. Fastighetsägarna får värdefull kunskap och erfarenhet som kan leda till att tröskeln för genomförande av åtgärder sänks och risken att begå misstag kring åtgärderna minskar.

Ett framgångsrikt arbete för fastighetsägare att utbyta och själva bygga kunskap och erfarenheter är att delta i aktiviteter såsom mindre projekt, utredningar och förstudier. Det kan för många fastighetsägare vara ett resurskrävande arbete att driva dessa aktiviteter i egen regi. Finns det således en finns det en oberoende part som kan stötta i det arbetet kan fastighetsägarna avlastas. Att delta i exempelvis ett utvecklingsprojekt ger fastighetsägare fördjupad kunskap kring en fråga eller åtgärd. Finns det då en struktur för kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte för fastighetsägare att ta del av resultat och kunskap som skapas i projekt, kan fler fastighetsägare få tillgång till kunskapen.

Nätverk som metod för kunskapsöverföring

De intervjuade aktörerna, både fastighetsägarna och de stödjande aktörerna, anser att ett nätverk är en framgångsrik metod för att stödja kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring. Inom ett nätverk kan aktiviteter som nämnts i denna utredning genomföras samt att ytterligare metoder för kunskapsöverföring kan införas.

”I ett nätverk får man inte bara tillgång till fler händer att arbeta med, utan det ger helt nya möjligheter för kunskapsutbyten.” – I. Peña 2002, Knowledge networks as part of an integrated knowledge management approach

Ett nätverk bidrar till att skapa en struktur för kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring på en nivå som fastighetsägare själva inte kan driva sitt arbete på. Genom att delta i ett nätverk ges tillgång till en struktur där kunskap och erfarenheter kan delas mellan fastighetsägare. Kunskap och erfarenheter som saknas kan föras in till nätverket från externa källor genom en koordinerande aktör.

För att kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring skall ske på ett strukturerat sätt krävs det en aktiv koordinering av nätverket och förde aktiviteter som arrangeras och satsningar som genomförs. En koordinator ansvarar för en framdrift av nätverket och bör vara lyhörd för medlemmarnas behov och förutsättningar för att kunna anpassa kommunikation, tema och aktiviteter i enlighet med medlemmarnas önskemål och behov. Utifrån detta kan koordineringen sätta agendan för nätverket, dess aktiviteter och satsningar för att säkerställa att aktuell kunskap förmedlas och att det finns en röd tråd i nätverksaktiviteterna.

Deltagande i ett fastighetsnätverk bidrar till att fastighetsägare sänker tröskeln för att genomföra åtgärder och ger tillgång till målgruppsanpassad information, aktiviteter och kunskapsöverföring. Det ger också tillgång till ett brett nätverk av andra fastighetsägare som står inför liknande utmaningar och som kan dela med sig av sina erfarenheter.

Nätverket, genom koordineringen och andra medlemmar, hjälper till att sortera i informationen och utbildningar som annars inte fastighetsägarna har tid eller resurser att göra. Det blir också en form av

kvalitetsstämpling på de aktiviteter som nätverket själv arrangerar. Det minskar risken att fastighetsägare lägger resurser på aktiviteter som inte ger dem någon ny information eller kunskap.

En framgångsfaktor när kunskapsöverföringen sker inom ett nätverk är att koordineringen får en personlig kännedom om respektive medlemsföretags behov och förutsättningar. I och med det kan kommunikation, tema, aktiviteter och kunskapsöverföringen anpassas i enlighet med medlemmarnas önskemål, vilket leder till att medlemmar enklare kan ta till sig ny kunskap.

Alla intervjuade nämnde att nätverkskoordineringen bör ske av en oberoende aktör. Detta för att inte koordineringen ska ha en dold agenda med syfte att själv få fördel av arbetet och resultaten utan att syftet med nätverksarbetet ska vara att skapa så stor nytta som möjligt för nätverkets medlemmar.

Fördelen med ett nätverk med många aktiva deltagare är att det samlar en stor kunskaps- och erfarenhetsbas som andra deltagare kan ta del av i ett öppet klimat. Kan en eller flera deltagare med större resurser än andra gå före och visa vägen skapas viktig kunskap och erfarenhet som andra med begränsade resurser kan ta del av och nyttja i en beslutssituation för en åtgärd. En metod som kan utnyttjas för ökad kunskapsdelning inom ett nätverk är ett mentorsprogram. Detta kan ske på en rad olika sätt, det viktiga är att få igång ett samtal kring utmaningar och åtgärder mellan fastighetsägare som är på olika nivåer kunskapsmässigt. Det kan leda till att fler vågar ta beslut att genomföra åtgärder när någon annan har erfarenhet av att genomföra just en sådan åtgärd. Det är enklare att vara följare än någon som går före om det finns tillgång på kunskap i exempelvis ett nätverk.

En viktigt del i ett nätverk är det informella mötet som sker mellan medlemmarna vid aktiviteterna. Det informella mötet bidrar till att bygga upp personliga relationer mellan medlemmar som i längden möjliggör en öppenhet i sin kunskapsöverföring och erfarenhetsåterföring. Vid dessa informella möten kan fastighetsägarna ställa frågor och bolla idéer med representanter från fastighetsägare med likvärdiga förutsättningar och överföra kunskap baserat på andras erfarenheter. Detta kan också bidra till att den personliga kontakten stärks och möjliggör kunskapsutbyte även utanför nätverkets ramar. Kan nätverksaktiviteter arrangeras i anslutning till lunch eller middag alternativt med stort utrymme för det personliga mötet mellan medlemmarna gynnas de personliga relationerna mellan medlemmarna.

Ett nätverk kan med rätt aktiviteter bli en värdefull informations- och kunskapskälla för deltagande fastigheter. För att fokusera kunskapsöverföringen inom ett nätverk och ytterligare målgruppsanpassa överföringen kan med fördel temagrupper bildas kring en fråga. Då kan kunskapsöverföringen också riktas internt hos fastighetsägaren så att den person som är i störst behov av kunskapen kan delta.

Uppdelningen av ansvar för deltagande personer från nätverksmedlemmar i olika temagrupper leder också till att sprida kunskapsöverföringen till fler personer i medlemmarnas egna organisation. De berörda funktionerna hos medlemmarna kan då få kunskapen direkt. Det går att likna det med att mindre nätverk bildas inom nätverket med syfte att överföra kunskap. Exempelvis finns det regionala Lågan-nätverk som har specifika temamöten där medlemmarnas driftstekniker bjuds in.

En metod som de intervjuade i utredningen nämnde som metod för fastighetsägare att skapa fördjupad kunskap är utvecklingsprojekt. Kan ett nätverk bidra i eller själva driva en projektverksamhet skapas möjligheten för fler medlemmar att ta del av ny kunskap utan att de själva behöver vara den drivande parten. Projekten kan variera i storlek och lika så kan medlemmarnas insats variera, från att delta i en referensgrupp till att testa nya tekniska lösningar och vara med och utvärdera den. Genom projekt kan också akademien få en naturlig väg in i ett fastighetsnätverk, genom att facilitera projekten eller bidra i utvärderingsarbetet.

Ett diversifierat nätverk kan bidra till nya infallsvinklar på fastighetsägarnas utmaningar och till att värdefull kunskap kan erbjudas till deltagande fastighetsägare. I exempelvis Byggdialog Dalarna finns det stor spridning mellan deltagande aktörer, här finns förutom fastighetsägare bland annat kommuner, försäkringsbolag och byggtreprenörer.

Regionala nätverk en länk till nationell kunskap

Regionala nätverk är viktiga för att kunna samla regionala aktörer och mindre fastighetsägare som inte har kapacitet att delta i de större nationella nätverken. Koordineringen i de regionala nätverken kan fylla en viktig funktion som kunskapsinsamlare från nationell nivå till regional nivå samt från akademien, som fastighetsägarna själva inte har kapacitet att göra.

I nationella nätverk (ex BeBo och Belok) finns det många större fastighetsägare med stor kapacitet att ligga i framkant och testa spjutspets teknik och lösningar samt delta i utvecklingsprojekt tillsammans med akademien. Kunskapen och erfarenheterna som byggs upp i dessa nätverk kan sedan kanaliseras till deltagarna i ett regionalt nätverk genom den koordinerande aktören.

En utvärdering av Copenhagen Economics som genomfördes under 2019 för de nationella fastighetsnätverken BeBo och Belok visade att deltagande fastighetsägare ansåg att de tack vare sitt deltagande i nätverken har fått tillgång till ny kunskap som de annars inte haft tillgång till. Dessutom angav de flesta tillfrågade fastighetsägarna att kunskapen de fått tillgång till har lett till att de har genomfört fler åtgärder i större utsträckning än om de inte haft denna kunskap. *Nätverk för Energieffektiva fastigheter – Effektanalys av nätverken BeBo och Belok, Energimyndigheten 2019-02-13.*

Akademiens roll i kunskapsöverföringen mellan fastighetsägare

Akademin är en viktig part att involvera i kunskapsöverföringen, för att skapa djupare kunskap och tillgängliggöra forskningsresultat för fastighetsägare. Ett direkt samarbete mellan akademien och en fastighetsägare riskerar att vara resurskrävande, dock finns det sätt för fastighetsägare att närma sig akademien som har lyfts i denna utredning, bland annat genom mindre studentprojekt.

En framgångsrik metod för att involvera akademien i kunskapsöverföringen mellan fastighetsägare är genom att involvera akademien i ett nätverk. Då skapas många synergieffekter för akademien och deltagande fastighetsägare. Ett Fastighetsnätverks medlemmar kan få direkt tillgång till resultat, kunskap och erfarenhet från akademins forsknings- och utvecklingsprojekt. Den akademiska aktören som finns med i ett nätverkssammanhang kan få tillgång till viktig input till sin forskning, en väg till praktiska tillämpningar samt att de kan få konkret input från marknaden på sin forskning. Inom nätverket kan projekt startas upp där akademien får tillgång till testplatser via fastighetsägarna och fastighetsägarna kan via akademien få stöd med utvärdering och validering av nya produkter.

Det finns en rad olika sätt att involvera akademien. I utredningen framkom ett bra första steg att via akademien involvera studenter i utredningsarbete hos medlemmarna. Ett samarbete som kan samordnas av ett fastighetsnätverk. I nätverket kan medlemmarnas utmaningar samlas och via dialog med akademien kan studentarbeten startas upp. Samarbete mellan studentgrupper och fastighetsägare kan leda till att de och nätverken får ny kunskap och lösningar som annars inte kan skapas för att frågorna inte prioriteras.