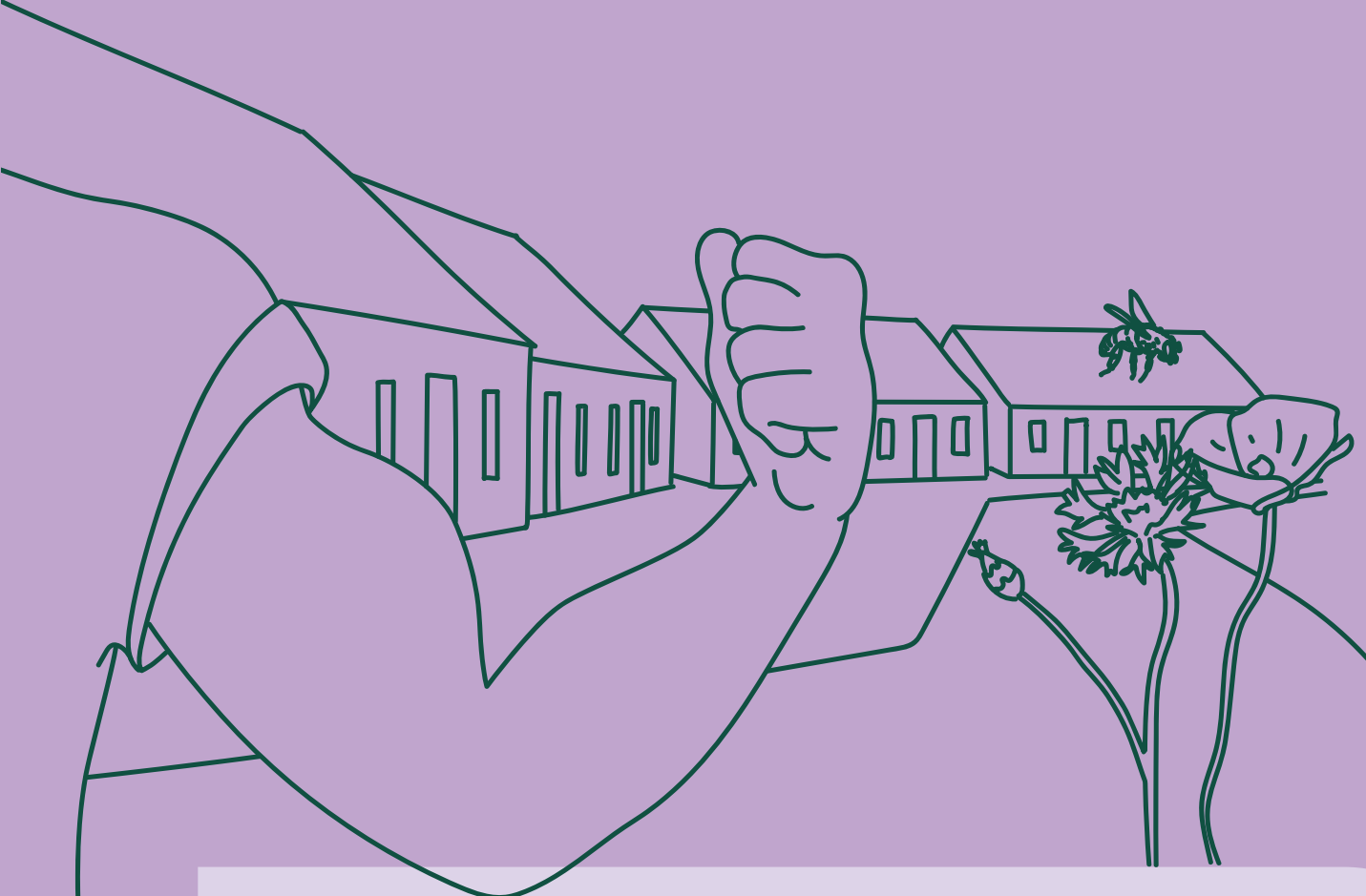




The illustration shows a large, stylized hand in a purple tone, with a green outline, squeezing a green muscle. The muscle is shaped like a long, thin, curved object. In the background, there are green outlines of buildings and a small green insect on one of the roofs. The entire scene is set against a solid purple background.

Den almene udviklingsmuskel

Kom i form til fremtiden



Udgivelsesår: 2025

Projektejer: AlmenNets bestyrelse

Opsamling på et udviklingsforløb bestående af tre møder med AlmenNets eksterne advisory board.

Facilitator og projektleder: Simone Kongsbak, Smith Innovation & Niklas Jarnit, AlmenNet

Advisory board: Mette Mogensen, domea.dk, Lone Feifer, VELUX, Christian Gjessing Bruun, AKF Holding, Marius Sylvestersen, UCPH, Mette Dybkjær, Gladsaxe Kommune, Troels Aggersbo, Enemærke & Petersen.

Layout: Ene Es

Indhold

Indledning	5
Hvorfor træne udviklingsmusklen?	7
Advisory boardet	8
Forløbet	11
Temperaturmåling	15
Værdien af udviklingsprojekter	33
Kendetegn ved udviklingsmusklen	39

Indledning

Dette er en opsamling på et udviklingsforløb med AlmenNets eksterne advisory board, som i efteråret 2024 har ydet strategisk sparring til foreningens arbejde.

Formålet med forløbet var at få inspiration fra en række interne og eksterne aktører på, hvordan der arbejdes med innovation og udvikling i form af projekter og generel kulturudvikling i deres organisation.

Med udviklingsprojekter menes projekter, der rummer en udviklingsindsats og læringsmulighed, som rækker udover det enkelte byggeprojekt, organisation eller lokalområde.

Målgruppen for hæftet er ansatte i almene boligorganisationer, der ønsker inspiration til at styrke deres arbejde med innovation gennem projekter og virksomhedskultur.

Samfund

Det byggede miljø

Den almene sektor

Udefra og ind perspektiv

Hvorfor træne udviklingsmusklen?

Den almene boligsektor har historisk været en drivkraft for udvikling og innovation i Danmark. Gennem nytænkning og handlekraft har sektoren sat retning for, hvordan vi bygger, bor og samarbejder – ofte med fokus på både sociale og samfundsmæssige gevinster.

Fra indførelsen af energirigtige boliger til banebrydende beboerdemokrati har sektoren vist, at udvikling og drift ikke er hinandens modsætninger, men hinandens forudsætninger.

I dag står sektoren over for nye og komplekse udfordringer: klimaforandringer, social ulighed, skiftende beboerbehov og økonomisk pres. Det kræver en stærk udviklingsmuskkel – evnen til at arbejde strategisk, lære på tværs og omsætte idéer til handling.

At træne udviklingsmusklen handler derfor ikke om at starte forfra, men om at styrke de eksisterende kompetencer og skabe en kultur, hvor innovation er en integreret del af hverdagen. Når boligorganisationer arbejder målrettet og systematisk med udvikling, står de bedre rustet til at skabe løsninger, der gør en forskel for både beboere, samfund og klima.

Formålet med dette hæfte er at give inspiration og konkrete greb til, hvordan innovation kan forankres som en langsigtet og værdiskabende indsats i den almene sektor.

Formålet med advisory boardet

Advisory boardet blev inviteret ind i en åben og undersøgende proces – uden en fast målstreg og uden færdigformulerede svar. Målet var at bringe nye perspektiver i spil og få kvalificeret sparring på AlmenNets arbejde med innovation og udvikling.

Boardet bidrog både med erfaringer fra andre sektorer og med indsigter, der er relevante for den almene virkelighed. Flere medlemmer har solid indsigt i boligområdet, mens andre har bragt viden udefra, som kan inspirere til nye måder at tænke projekter, partnerskaber og kulturforandring på.

Forløbet har været drevet af to pejlemærker:

Metode frem for mål – fokus har været på at sætte ord på den tavse viden og kultur, der muliggør udvikling, frem for at definere en ny model.

Praksisnærhed – vi har søgt efter eksempler og tilgange, som er forankret i virkeligheden og som kan omsættes i hverdagen.

Advisory boardet har dermed bidraget til at skærpe forståelsen af, hvad der gør udviklingsarbejde muligt – og hvordan flere organisationer kan få gavn af de erfaringer, der allerede findes.

Præsentation af advisory board

Advisory boardet består af repræsentanter fra organisationer, som er stærke til at drive udviklingsprojekter og partnerskaber. Det er sammensat, så de tilsammen dækker en stor bredde ift. at have forskellige repræsentanter fra byggeriets værdikæde kombineret med profiler, som har erfaring med at drive forandring i den offentlige sektor.

Det har været prioriteret, at alle kender til det byggede miljø og igennem deres rolle arbejder med innovation og partnerskaber samtidig med, at de ikke nødvendigvis kender den almene kontekst i dybden.

Advisory boardet trækker på erfaringer og eksempler fra hele deres arbejdsliv, hvorfor nogle eksempler relaterer sig til andre virksomheder end dem, de repræsenterer i dag.

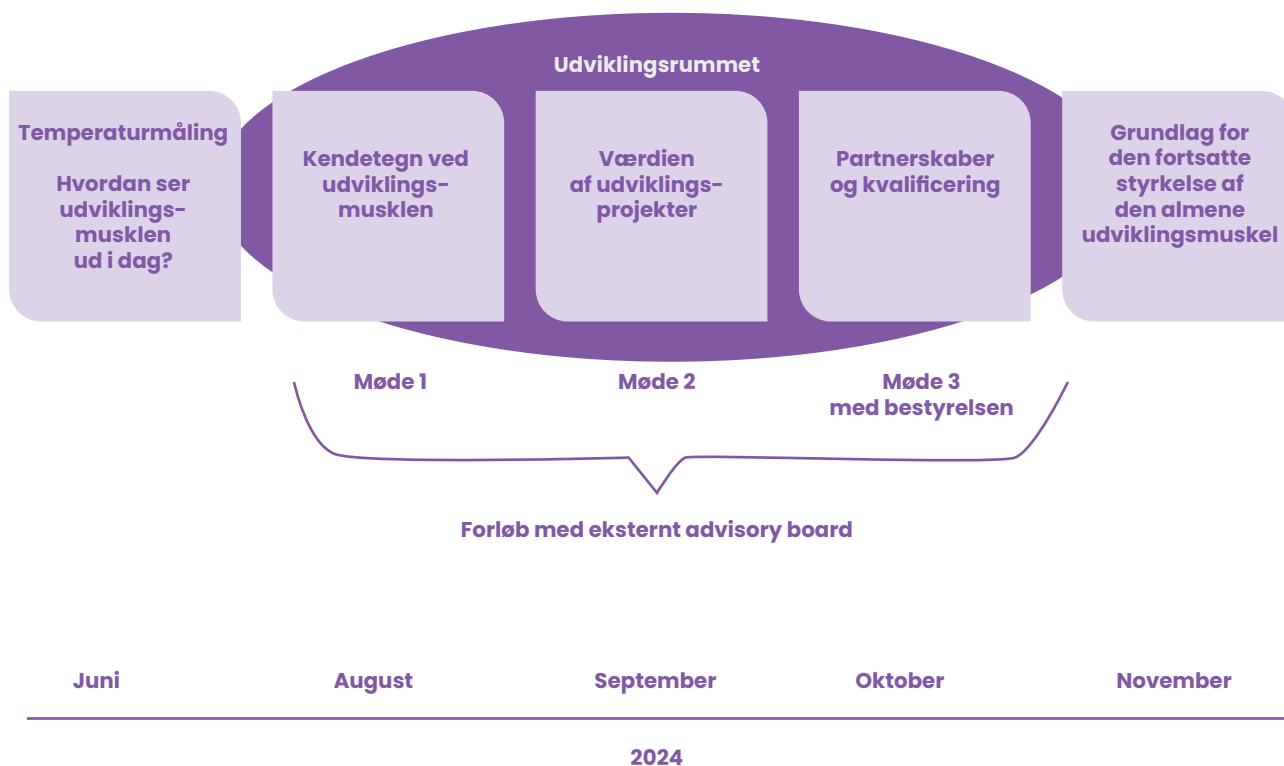
Deres rolle har ikke været at kigge på, hvordan den almene sektor griber udviklingsarbejde an og kommentere på det, men at bringe deres praksiserfaringer i spil til inspiration for andre.

Advisory boardet

- Mette Mogensen, By- og boligudviklingschef, domea.dk
- Lone Feifer, Director Sustainable Buildings, VELUX Group
- Christian Gjessing Bruun, ESG- og bæredygtighedschef, AKF Holding
- Marius Sylvestersen, Innovationscenterchef, Københavns Universitet, KU Light-house
- Mette Dybkjær, Leder af enheden for Social Balance, Gladsaxe Kommune
- Troels Aggersbo, adm. direktør, Enemærke & Petersen



Forløbet



**Forløbets
hovedspørgsmål**

**Hvordan bliver flere
boligorganisationer
i stand til at drive
udvikling?**

**Hvordan får
boligorganisationerne
mere ud af de projekter
de laver?**



Hvad forstår vi ved udviklingsarbejde og udviklingsmuskel?

Udviklingsarbejde =

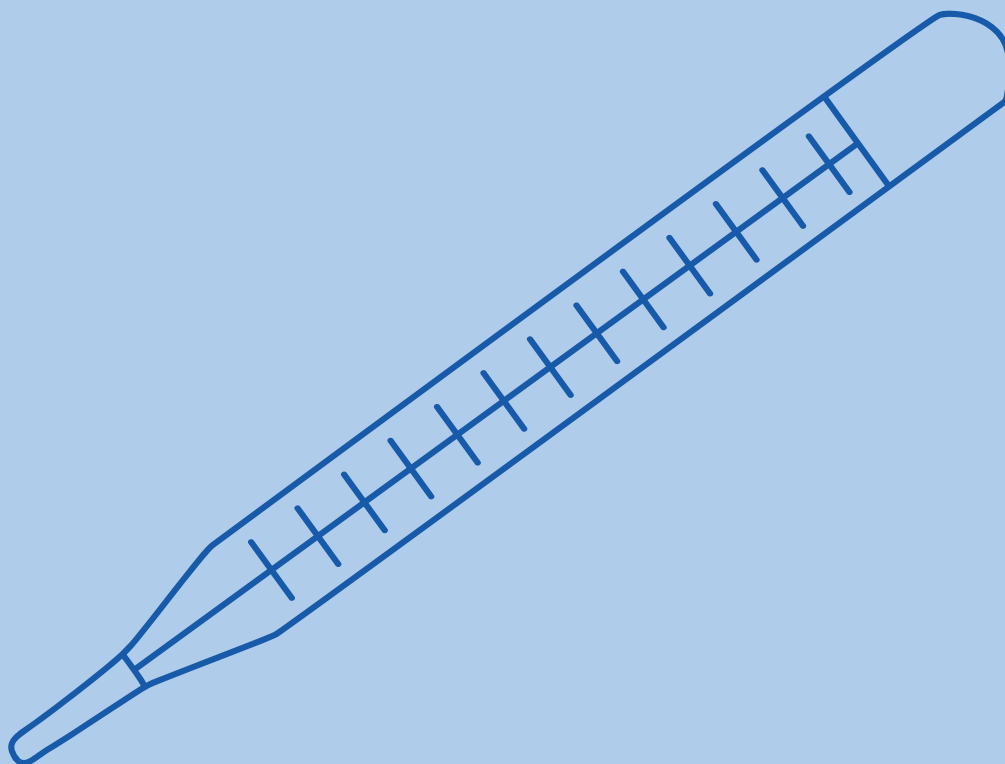
skalerbar udvikling og læring,
som rækker ud over det enkelte projekt.

Udviklingsmuskel =

de kendetegn ved organisationen,
som skal til for at skabe rum og kultur
for udviklingsarbejde – også kaldet
innovationskapabiliteten

A firm's 'innovation capability' can be understood as the potential to innovate (Saunila & Ukko, 2012), or more specifically the "ability to continuously transform knowledge and ideas into new products, processes and systems for the benefit of the firm and its stakeholders" (Lerro, Linzalone & Schiuma, 2009, p. 11).

**Temperatur-
måling
– hvad er
udgangspunktet?**



Metoden for temperaturmålingen

Temperaturmålingen er gennemført som et øjebliksbillede af igangværende udviklingsprojekter med deltagelse af almene boligorganisationer.

Udviklingsprojekterne er identificeret gennem desk-research blandt fondenes støttede projekter og med sparring fra AlmenNets sekretariat. Der er inkluderet både danske og internationale projekter. Der kan naturligvis være projekter som er overset, men formodningen er at temperaturmålingen giver et indblik i den eksisterende udviklingsmuskel.

Som supplement til kortlægningen af igangværende udviklingsprojekter er der gennemført en mini interviewrunde blandt tre boligorganisationer for kvalitativt at blive klogere på deres motivation for at indgå i udviklingsprojekter.

Hvilke udviklingsprojekter er inkluderet i temperaturmålingen?

Projekter, der er eksternt finansieret – enten filantropiske eller offentlige midler

Projekter, der handler om det byggede miljø og de fysiske rammer (dermed er projekter som alene har fokus på eksempelvis boligsociale forhold ikke inkluderet)

Projekter, der rummer skalerbar udvikling og læring, som rækker ud over det enkelte projekt (dermed er eksempelvis interne digitale forretningsudviklingsprojekter eller byggeprojekter ikke inkluderet)

Hvordan står det til i boligselskaberne i dag med at drive udviklingsprojekter?

45

igangværende udviklingsprojekter (inden for
de byggede miljø) med deltagelse af
boligselskaber

50 %

af projekterne er fordelt på 5 boligselskaber
(der kan være flere boligselskaber i ét
projekt)

**top
5**

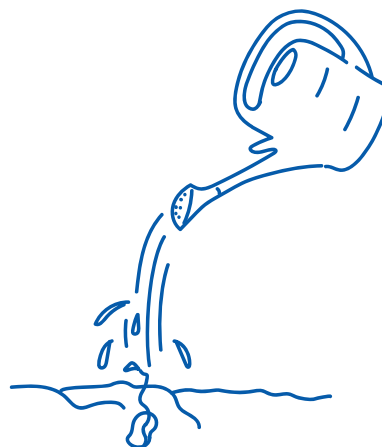
indeholder også mindre boligselskaber

Projekternes fordeling i modenhed

18 % **Udforskning**
Så de nye idéer og
inviter det uventede



24 % **Modning**
Dyrk idéerne og sæt
dem sammen, så
de bliver bygbare



42%

Afprøvning

Demonstrer idéerne og skab
kontinuerlige forbedringer



16%

Skalering

Brug idéerne i stor skala og
skab kommerciel forankring



Eksempler på projekter i forskellig modenhed

Udforskning

Modning

Afprøvning

Skalering

Fremtidens boligorganisation

- de almene boligorganisationers nye rolle som strategisk byudvikler

Projektejer: BUILD

Boligselskaber: Himmerland Boligforening, KAB, FOB, Boligforeningen Ungdomsbo, Brand Boligforening

Samarbejdspartnere: Tilhørende kommuner

Støttegiver: Landsbyggefonden + Realdania



Eksempler på projekter i forskellig modenhed

Udforskning

Modning

Afprøvning

Skalering

(P)RECAST – Genbrug af betonelementer:

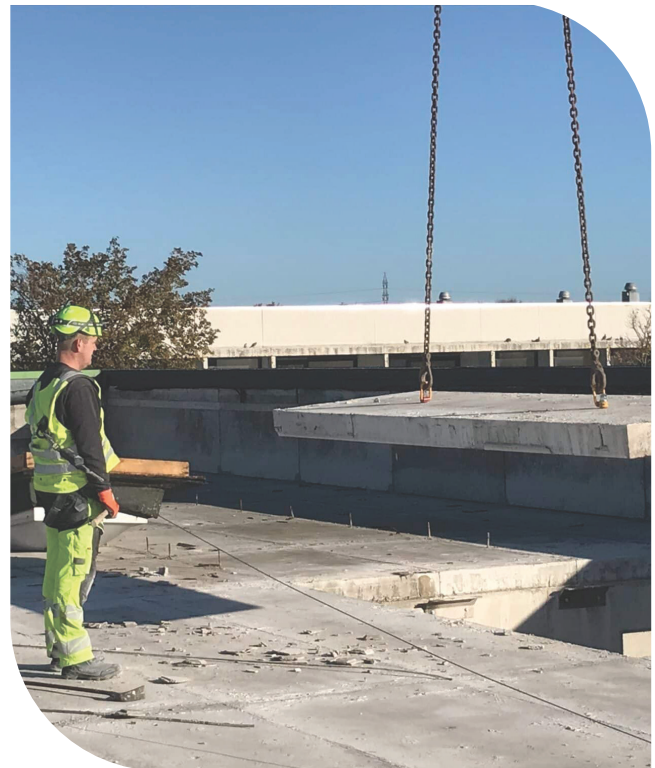
udvikling af det teknisk og dokumentationsmæssigt grundlag for at præfabrikerede betonelementer kan genbruges som bærende konstruktioner i nyt byggeri.

Projektejer: Teknologisk Institut

Boligselskaber: Brabrand Boligforening

Samarbejdspartnere: Aarhus Universitet
AP Ejendomme, GXN Innovation / 3XN, Per Aarsleff, Søndergaard, G. Tscherning, COWI, Peikko Danmark, Hi-Con, Fonden Dansk Standard og Branchefællesskabet Dansk Beton

Støttegiver: MUDP



Eksempler på projekter i forskellig modenhed

Udforskning

Modning

Afprøvning

Skalering

4till boligbyggeri – Falkenberghøje:

udvikling af rækkehuse med lavt CO₂-aftryk

Projektejer/bygherre: Lejerbo Helsingør

Boligselskaber: Lejerbo Helsingør

Samarbejdspartnere: Arkitema, COWI (Ingeniør)

Støttegiver: Realdania og Villumfonden



Eksempler på projekter i forskellig modenhed

Udforskning

Modning

Afprøvning

Skalering

Strategiske partnerskaber i drift:

Vidensopsamling på erfaringer opnået i de tre almene strategiske partnerskaber fsbHJEM, LIVA, &os.

Projektejer: fsb (Smith som projektleder)

Boligselskaber: fsb, KAB, CIVICA

Samarbejdspartnere: Nordic Office of Architecture, NCC, COWI, Enemærke og Petersen, Kant Arkitekter, JJW Arkitekter, SLA, Oluf Jørgensen, ERIK Arkitekter, Sweco Architects, ByMunch

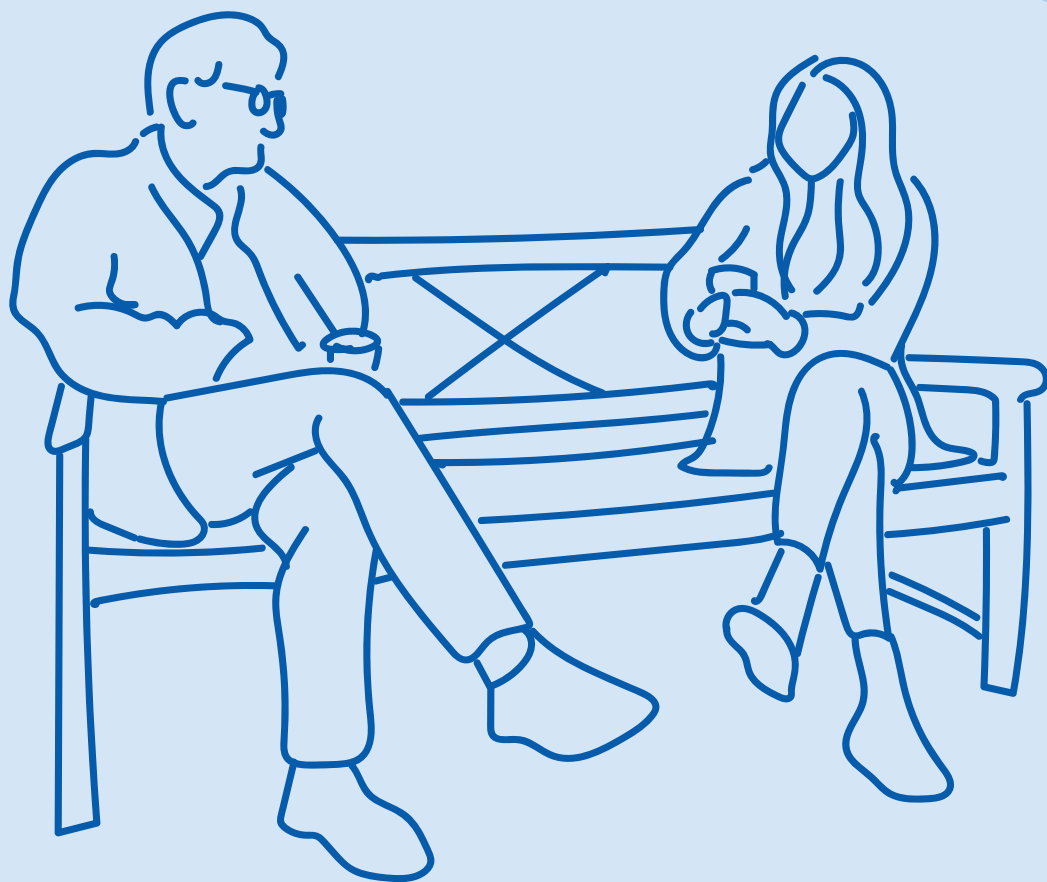
Støttegiver: aLandsbyggefonden



Indsigter fra interviewrunde

Følgende udsagn stammer fra interviews med tre udvalgte boligorganisationer forud for forløbet.

De udvalgte boligorganisationer er repræsentativt udvalgt, så de både afspejler bredden i organisationernes størrelse samt geografiske og demografiske virkelighed.



Indsigter fra miniinterviewrunde



Hvorfor prioritere udvikling?

"Vi får primært ny viden og relationer, som er nyttige i mange sammenhænge. Der kan være ekstra muskler til en renoveringssag eller udvikle nye løsninger/modeller. Vi vil gerne kunne forbedre det vi har i forvejen fx understøtte den grønne omstilling inden for den økonomiske ramme, som vi har eller kan gøre mere for de midler vi har.

Vi får øjnene op for, at man kan gøre tingene anderledes."

"Det giver organisationen mulighed for at være fremsynet, og vi er stolte over det vi kan levere. Vi er attraktive for nye medarbejdere, og vi har medarbejdere i lang tid. Medarbejderne er godt kvalificerede, og de akademikere vi har ansat er i den tunge ende på trods af vore størrelse."



Indsigter fra miniinterviewrunde



Hvad skal være opfyldt for, at I kan prioritere deltagelse i udviklingsprojekter?

"Vi deltager altid på vores beboeres mandat, så vi skal kunne forklare, hvordan projektet skaber værdi for dem. Derudover er vi bevidste om de ressourcer vi skal ligge, typisk skal der være økonomi til vores timer."

"Der er noget med størrelse. Hvis ikke vi havde så mange byggeopgaver ville vi ikke kunne det her. Vi har bygget og renoveret meget og vores driftsforretning kører godt. Det har givet luft til udvikling."





"Når vi kan se, at vi kan byde ind med ressourcer i huset og det spiller det ind i vores strategiske mål. Når vi kan se det giver noget tilbage til beboerne fx i form af besparelser. Eller når det kan give politisk legitimitet ift. samarbejde med kommunen eller landspolitisk."

"Vi skal have en medarbejder med en særlig interesse, da vi ikke er særlig store. Gennem samarbejde kommer vi ind i en større skala og kan være med selvom vi ikke har en egentlig udviklingsafdeling."

Indsigter fra miniinterviewrunde



Hvornår er det svært at indgå i udviklingsarbejde?

"Det er svært at overføre erfaringerne fra udviklingsprojekterne til vores driftsorganisation. Vi prøver at holde møder og opnå fælles forståelse. Måske sundhedsdagsordenen bliver nemmere at gøre relevant for driften."



"Det kan være svært at skabe rum til udvikling, fordi vi har et tilsyn med stort fokus på os, og hvordan vi administrerer. Samtidig har vi store interne omlægninger. Beboerdemokratiet kan både være en medspiller og modspiller ift. at skabe opbakning til udviklingsarbejde."

"Hvis der ikke er en fornemmelse af, at der kommer et konkret udbytte selvom det har forekommet som en god idé indledningsvist."

Værdien af udviklings- projekter



Værdi, som retningsviser

Værdi kan defineres som den nytte, effekt eller betydning, som noget tilfører en given kontekst. I relation til udviklingsprojekter er værdi et bredt og flersidigt begreb, der spænder over både eksterne og interne dimensioner. Eksterne værdier refererer til den påvirkning, et projekt har på det omgivende samfund, slutbrugeren og de relationer, der skabes og vedligeholdes i processen. Interne værdier fokuserer derimod på de mål, den økonomiske bæredygtighed og de menneskelige ressourcer, som projektet trækker på og udvikler internt i en organisation.

At have en klar forståelse af både de interne og eksterne værdier i et udviklingsprojekt er afgørende, fordi det ikke alene skaber retning og prioritering, men også sikrer, at projektets ressourcer anvendes effektivt, og at dets resultater er meningsfulde.

En klar værdiafklaring fungerer som et strategisk kompas, der guider projektets retning og prioriteringer. Det sikrer, at alle interessenter har en fælles forståelse af, hvad der skal opnås, og hvorfor det er vigtigt.

Når værdien er tydeligt defineret og kommunikeret, øges sandsynligheden for, at projektet bliver både succesfuldt og meningsfuldt for alle involverede parter. Dette kræver en grundig behovsanalyse og en systematisk vurdering af, hvilke interne og eksterne værdier der er mest relevante i den givne kontekst. Værdiafklaringen bør ikke være en statisk proces, men derimod et dynamisk værktøj, som løbende evalueres og justeres i takt med projektets udvikling.

**Udviklings-
arbejde
kræver noget
ekstra af
organisationen**



**Derfor er det
afgørende
at være
skarp på
værdien**

Relativ værdiforståelse

Når man skal definere og argumentere for værdier i et udviklingsprojekt, kan det være fristende at basere sig udelukkende på evidens og data. Imidlertid kan en relativ og kvalitativ tilgang ofte være mere hensigtsmæssig i mange sammenhænge.

En relativ tilgang handler ikke om at afvise data, men om at supplere dem med forståelse for kontekst, subjektivitet og kompleksitet. Den skaber en mere helhedsorienteret og menneskecentreret forståelse af, hvad der skaber værdi – og hvorfor det er vigtigt. Det giver ikke blot bedre projekter, men også en mere bæredygtig og legitim proces.

Værdier er kontekstafhængige. Det, der er værdifuldt i én situation, er det ikke nødvendigvis i en anden.

Inddragelse af subjektive oplevelser. Mange værdier – især sociale og menneskelige – udspringer af følelser, holdninger og erfaringer. Interviews, workshops og observationer kan afdække disse nuancer.

Fleksibilitet og åbenhed. En relativ tilgang skaber rum for dialog og tilpasning, hvor evidensmodeller kan virke ufleksible og begrænse kreativiteten.

Immaterielle og komplekse værdier. Værdier som fællesskab og identitet er svære at måle, men kan være afgørende for et projekts succes.

Styrket legitimitet og ejerskab. Når interessenter føler sig hørt, vokser opbakningen og ejerskabet.

Robusthed i en ukendt fremtid. Data baseres på fortiden, mens en relativ tilgang tillader justeringer, når samfund, teknologi og behov ændrer sig.

Udviklingsprojekter leverer både intern og ekstern værdi

Afhængig af kontekst vil der blive lagt vægt på forskellige værdier, som kan sammenfattes i en kort og intuitiv forståelig projektidé.

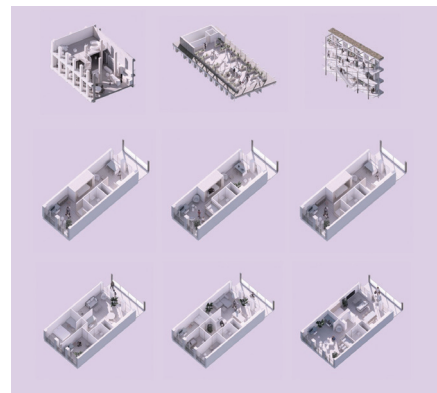


Eksempel på argumentation for værdi

Bofællesskab for singler

Domea.dk har argumenteret for at udvikle et nyt koncept for bofællesskaber for singleforældre på følgende måde:

- **Beboerværdi:** vi ser flere singleforældre og derfor behov for denne boligtype.
- **Samfundsværdi:** konceptet stiller en boligtypologi til rådighed, som kan betales af én indtægt og understøtter en blandet by.
- **Relationelværdi:** domea.dk får god inspiration til at løfte tankerne gennem samarbejdet med Statens Kunstfond og Realdania.
- **Forretningsværdi:** Eksperimentdelen er finansieret eksternt, mens grundfinansiering er finansieret gennem et byggeprojekt.



Kendetegn ved udviklings- musklen

Eksemplificeret ved inspirerende
partnerskaber og innovationsprojekter

Udviklings- musklen

kogt ind til benet

Kendetegnene ved udviklingsmusklen er mange og man behøver ikke at mestre dem alle for, at drive udviklingsprojekter. Ikke desto mindre er der god inspiration og viden at hente ved, at lade sig inspirere af andres arbejde.

Udviklingsmusklen består af en række sammenhængende evner, der tilsammen sikrer stærke, bæredygtige og innovative projekter.

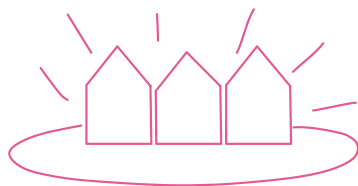
Når organisationer kan se målet, mobilisere de rette mennesker og opbakning, og arbejde strategisk og trinvis, skaber de løsninger, der gør en reel forskel og baner vejen for fremtidig vækst.



Udviklingsmusklen besidder evnen til

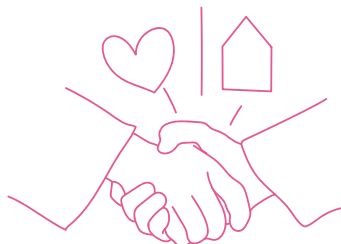
... at se målet for sig og tænke stort

En tydelig vision og ambitiøse målbilleder skaber retning og inspiration i udviklingsprojekter. Når målet er klart for alle, bliver det lettere at mobilisere ressourcer og engagement.



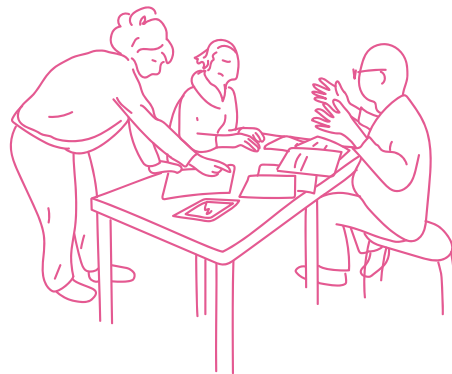
... at indgå i partnerskaber, hvor alle får et udbytte og bidrager til et fælles mål

Gode partnerskaber bygger på fælles formål, men rummer også plads til, at parterne kan forfølge deres egne dagsordener. Ved at forstå og respektere forskellige motivationer skabes stærkere og mere bæredygtige samarbejder.



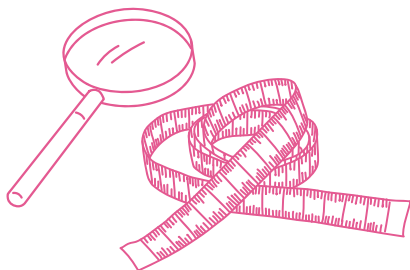
... at skabe ledelsesmæssig og organisatorisk opbakning

Strategisk forankring og opbakning fra ledelsen sikrer, at udviklingsarbejde bliver prioriteret. En klar struktur og engagerede beslutningstagere er afgørende for at realisere ambitiøse projekter.



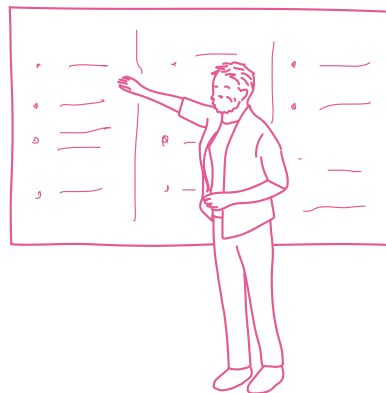
... at finde de rette profiler med udviklingshøjde

De rette personer, der både har blik for innovation og forretningsmæssig værdi, kan løfte projekter til nye højder. Rekruttering af profiler med motivation og samarbejdsevner skaber stærke teams og bæredygtige resultater.



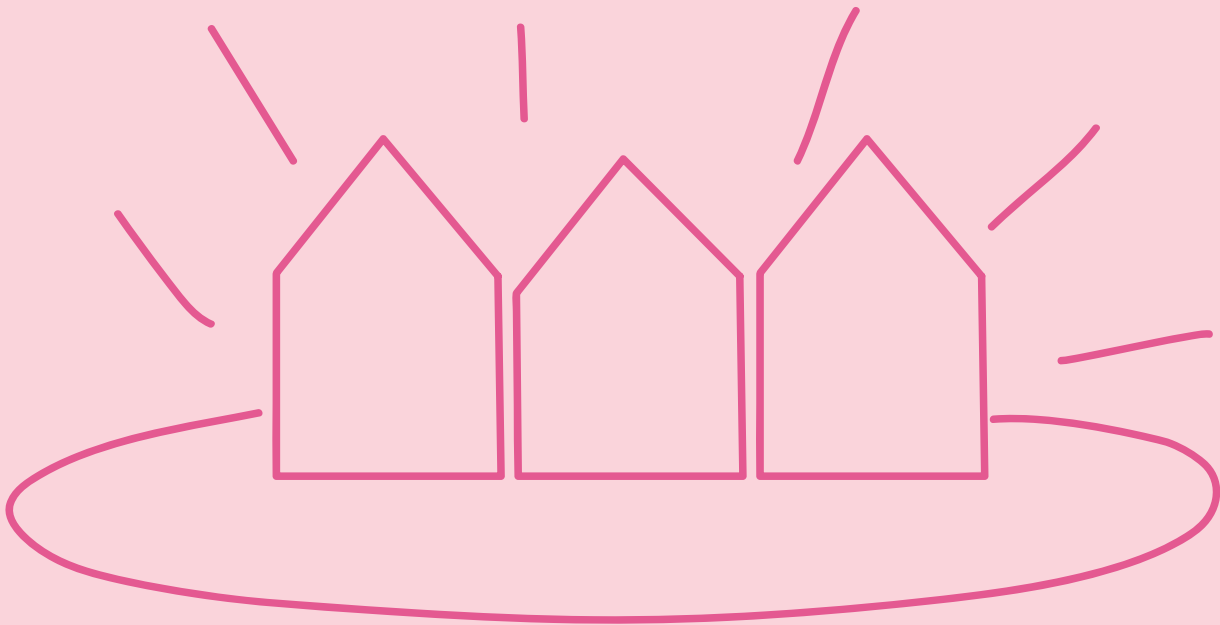
... at bryde udviklingsarbejdet op i spiselige bidder

Trinvise tilgange reducerer risici og skaber læring undervejs. Små succeser opbygger tillid og giver fundamentet for at tage større skridt i udviklingsarbejdet.



I de næste afsnit konkretiseres kendetegnene gennem konkrete eksempler fra advisory boardets medlemmer

**Evnen til at se målet
for sig og tænke stort**



Kan se målet for sig (og tænke stort)

VELUX har haft et klart målbillede for deres partnerskaber Living Places og Copenhagen Green Lighthouse

At kunne visualisere et klart og ambitiøst målbillede er en stærk drivkraft i udviklingsinitiativer og partnerskaber. VELUX har vist, hvordan denne tilgang kan skabe retning og motivation, samtidig med at den inspirerer projektdeltagere til at stræbe efter noget ekstraordinært.

VELUX: Klare mål og store ambitioner

For VELUX er det afgørende, at deres udviklingsinitiativer og partnerskaber tager udgangspunkt i et tydeligt og fælles målbillede. Dette mål fungerer ikke kun som en konkret rettesnor, men også som en inspirationskilde, der løfter projekterne til et højere niveau.

Living Places:

VELUX formulerede en ambition om, hvordan projektet skulle omtales på forsiden af The New York Times. Det satte barren højt og skabte et mål, der sikrede fokus på konceptets globale rækkevidde og betydning.

Copenhagen Green Lighthouse:

Målsætningen om at få Barack Obama til at besøge bygningen under klimatopmødet COP15 blev ikke realiseret, men ambitionen var en vigtig motivationsfaktor, der holdt alle involverede engagerede og målrettede.

Kan samskabe med brugerne

Københavns Universitet er optagede af at involvere sine målgrupper for at opdage blinde vinkler og udvikle i fællesskab

Samskabelse med brugerne er en afgørende metode til at udvikle løsninger, der præcist adresserer reelle behov og udfordringer. Ved at inddrage målgrupperne tidligt i processen skabes et dynamisk samarbejde, hvor både organisationen og brugerne bidrager med indsigt, idéer og feedback, hvilket sikrer bedre løsninger og højere relevans.

Københavns Universitet: Tidlig brugerinddragelse

På innovationsområdet KU Lighthouse arbejder målrettet med at inddrage sine målgrupper for innovationsindsatsen allerede i de tidlige faser. Det hjælper dem til at opdage blinde vinkler og sikrer, at projektets mål og løsninger opfylder brugernes behov. Ved at justere projektets scope og output baseret på brugernes feedback skaber KU en mere fleksibel og behovsorienteret tilgang til innovation.

Københavns Kommune: Solutions LAB og partnerskab med Google

Copenhagen Solutions lab er et eksempel på systematisk samskabelse, hvor kommunen kortlagde centrale udfordringer inden for områder som skrald, luftkvalitet og skadedyr. Disse udfordringer blev præsenteret for teknologileverandører, der blev inviteret til at medudvikle løsninger.

Et konkret resultat var et partnerskab mellem Københavns Kommune og Google, der resulterede i udviklingen af et luftkvalitetskort med høj detaljeringsgrad på matrikelniveau. Denne proces kombinerede kommunens indsigt i lokale udfordringer med Googles teknologiske kapacitet og skabte en løsning, der ellers ikke ville have været mulig.

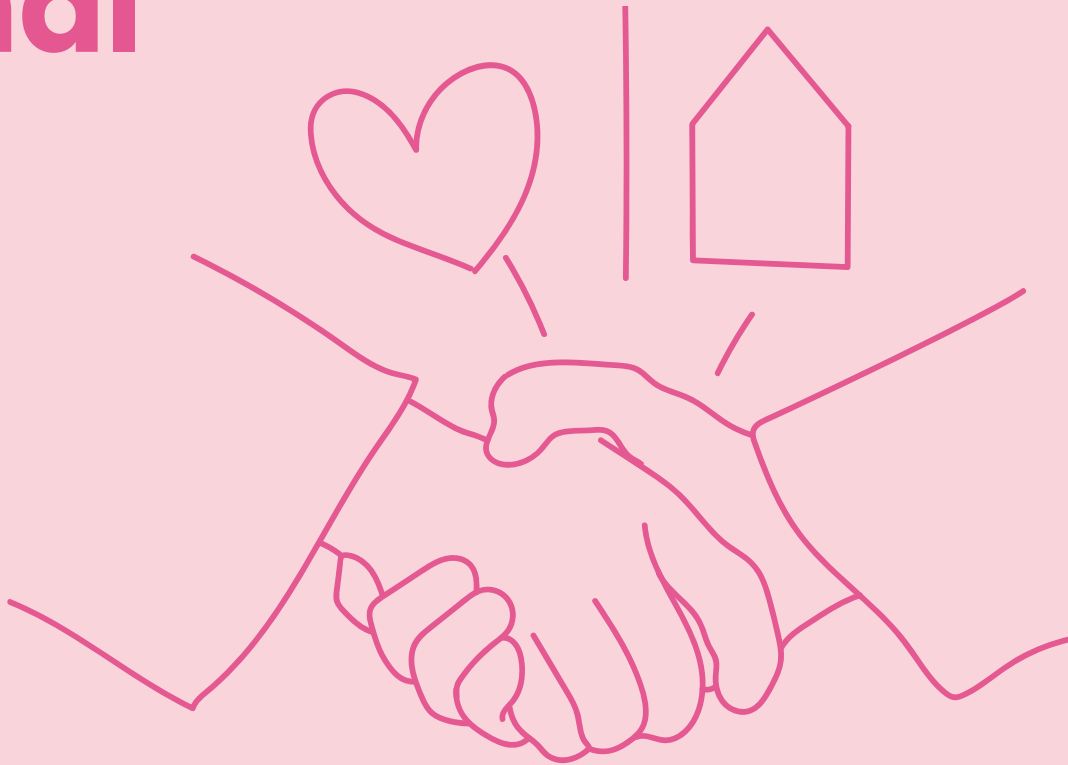
Samskabelse sikrer:

- **Brugercentrerede løsninger:** Når brugerne er med fra start, bliver løsningerne mere relevante og effektive.
- **Identifikation af blinde vinkler:** Direkte input fra målgrupperne kan afsløre behov og problematikker, som ellers ville blive overset.
- **Fleksibilitet:** Feedback undervejs gør det muligt at justere mål og scope, så løsningerne er tilpassede og aktuelle.
- **Styrkede relationer:** Samskabelse opbygger tillid og engagement mellem organisationen og brugerne.

Både KU Lighthouse og Københavns Kommune viser, hvordan samskabelse kan bruges strategisk til at skabe bæredygtige løsninger, der har en positiv og målrettet effekt. Det er en tilgang, der både giver bedre resultater og styrker brugernes oplevelse af at være en vigtig del af processen.



**Evnen til at indgå i
partnerskaber, hvor
alle får et udbytte og
bidrager til et fælles
mål**



Kan indgå i partnerskaber

Partnerskaber er en nødvendighed, når komplekse problemstillinger skal løses. De bringer forskellige aktører sammen med deres unikke kompetencer, ressourcer og perspektiver, hvilket gør det muligt at tackle udfordringer, som ingen enkelt organisation kan løse alene.

Gladsaxe Kommune: Social Balance

Social Balance i Gladsaxe Kommune er et eksempel på et velkoordineret partnerskab, der samler kommune og boligorganisationer om en fælles vision: at skabe social balance i bydelene. En styregruppe bestående af 10 ledere på direktør- og chefniveau har spillet en kritisk rolle i at forankre arbejdet og sikre, at topcheferne har været med i udviklingen af partnerskabet. Denne tilgang har styrket både den strategiske retning og implementeringen af projektet, samtidig med at det sikrer langsigtet engagement fra alle parter.

Domea.dk: Fælles mål, forskellige dagsordener

Domea.dk har en strategisk tilgang til partnerskaber, hvor de bevidst arbejder med at adressere spørgsmålet: "What's in it for me?" for hver partner – hvad enten det er kommuner, private aktører, uddannelsesinstitutioner eller boligorganisationer. Domea.dk forstår, at et vellykket partnerskab kræver, at alle parter ser deres egen motivation og dagsorden reflekteret i samarbejdet, samtidig med, at der arbejdes mod et fælles formål.

Denne evne til at rumme forskellige motiver og være afstemte om det overordnede mål er afgørende for at skabe stærke og bæredygtige partnerskaber.

Nøgler til succesfulde partnerskaber

Eksemplerne fra Gladsaxe Kommune og Domea.dk viser, at vellykkede partnerskaber kræver:

- **Klar struktur og forankring**
En stærk styregruppe og klare roller sikrer, at partnerskabet kan træffe beslutninger og fastholde fokus på det fælles mål.
- **Fælles formål, men fleksibilitet:**
Det er nødvendigt at arbejde mod en fælles vision, samtidig med at man respekterer parternes forskellige motivationer.
- **Løbende dialog**
Åben kommunikation skaber tillid og giver mulighed for at adressere udfordringer hurtigt.
- **Strategisk engagement fra ledelsen**
Involvering af topledelsen sikrer, at partnerskabet bliver prioriteret og får den nødvendige opbakning.

Partnerskaber er komplekse, men deres potentiale for at skabe bæredygtige løsninger gør dem til en uundværlig del af moderne organisationsstrategier.



Kan transformere og udvikle sig

De strategiske byggepartnerskaber som fx TRUST og &os har flyttet Enemærke og Petersen som virksomhed

Strategiske byggepartnerskaber som TRUST med Københavns Kommune og &os med KAB har haft en transformerende effekt på Enemærke og Petersen (E&P) som virksomhed. Gennem deltagelse i flere kommunale og almene partnerskaber har E&P ikke blot udviklet deres kompetencer, men også ændret deres måde at arbejde og organisere sig på.

En central del af transformationen ligger i den tidlige dialog, som strategiske partnerskaber muliggør. Som entreprenør har E&P fået en anden type samspil med både bygherre og rådgivere, hvor dialogen starter langt tidligere end ved traditionelle projekter. Denne tilgang har ikke kun skabt bedre relationer, men også ført til mere gennemtænkte og veludførte projekter. Den tidlige involvering har dermed vist sig at være en nøgle til succes.

I takt med udviklingen har E&P gjort strategiske partnerskaber til et selvstændigt forretningsområde. Virksomheden er nu i stand til at byde på både store og små partnerskaber, private samarbejder og enkeltstående projekter, der alle bygger på princippet om tidlig involvering. Denne transformation har givet E&P en mere fleksibel position i byggebranchen og styrket deres forretning gennem øget samarbejde og innovation.

Evnen til at transformere og udvikle sig

Organisationers evne til at transformere og udvikle sig over tid er afgørende for at sikre deres langsigtede relevans og overlevelse. Markeder, teknologier og kundebehov ændrer sig konstant, og organisationer, der er i stand til at tilpasse sig disse forandringer, opnår en konkurrencemæssig fordel. Evnen til transformation handler om at identificere nye muligheder, udfordre etablerede arbejdsgange og løbende tilpasse sig eksterne krav og forventninger.

Strategiske byggepartnerskaber som TRUST og &os har været katalysatorer for transformationen hos Enemærke og Petersen.

Generelt bør boligorganisationer stræbe efter transformationsevne af flere grunde:

- **Tilpasning til skiftende markeder**
Forandringer i kundernes forventninger, regulering og teknologiske muligheder kræver fleksibilitet og innovation.
- **Forbedret konkurrenceevne**
Organisationer, der kontinuerligt udvikler sig, kan bedre imødekomme fremtidige udfordringer og udnytte nye muligheder.
- **Øget værdiskabelse**
Transformation giver boligorganisationer mulighed for at levere større værdi til kunder og samarbejdspartnere gennem forbedrede processer og produkter.
- **Langsigtet bæredygtighed**
Ved at investere i forandring kan organisationer sikre deres relevans og undgå at blive overhalet af mere agile konkurrenter.

Transformation er ikke en engangsbegivenhed, men en løbende proces, der kræver både vision, mod og evnen til at handle strategisk. Organisationer, der mestrer dette, står stærkere i en verden i konstant bevægelse.



Kan se sig selv udefra

Københavns Universitet så på sig selv udefra for at fastlægge strategien for deres innovationsindsatser

Københavns Universitet (KU) har demonstreret værdien af at reflektere over sin egen position og modenhed ved at se sig selv udefra som en del af strategien for deres innovationsindsatser. Denne proces blev indledt med en grundig analyse af både interne opfattelser og eksterne perspektiver på innovation og entreprenørskab.

En central del af arbejdet byggede på en omverdensanalyse, der gav indsigt i, hvordan universitetet blev opfattet af samarbejdspartnere og andre aktører. Analysen pegede på en vis forskel mellem, hvordan universitetet selv oplever sin rolle og styrke inden for innovation, og hvordan det opfattes udefra. Internt fremhæves især universitetets erfaring og engagement på området, mens den eksterne analyse identificerede nogle steder, hvor der er potentiale for at styrke forventningsafstemningen.

Denne forskel fungerede som et sundt realitetstjek, der gav universitetet klarhed over

deres styrker, svagheder og potentiale. Resultaterne blev ligeledes inddraget i arbejdet med udviklingen af en strategi for innovation, så den både kunne adressere interne ambitioner og eksterne behov.

Evnen til at se sig selv udefra skaber en nødvendig balance mellem selvopfattelse og omverdens krav.

For KU blev det et vigtigt redskab til at tilpasse og legitimere deres innovationsindsats, sikre relevans og styrke relationerne med eksterne partnere.

Hvordan man kan lave en omverdensanalyse?

Der findes et væld af gratis tilgængelige metodeværktøjer til at lave en omverdensanalyse, og på samme vis findes der rådgivere med dette felt som ekspertise. Grundlæggende in-

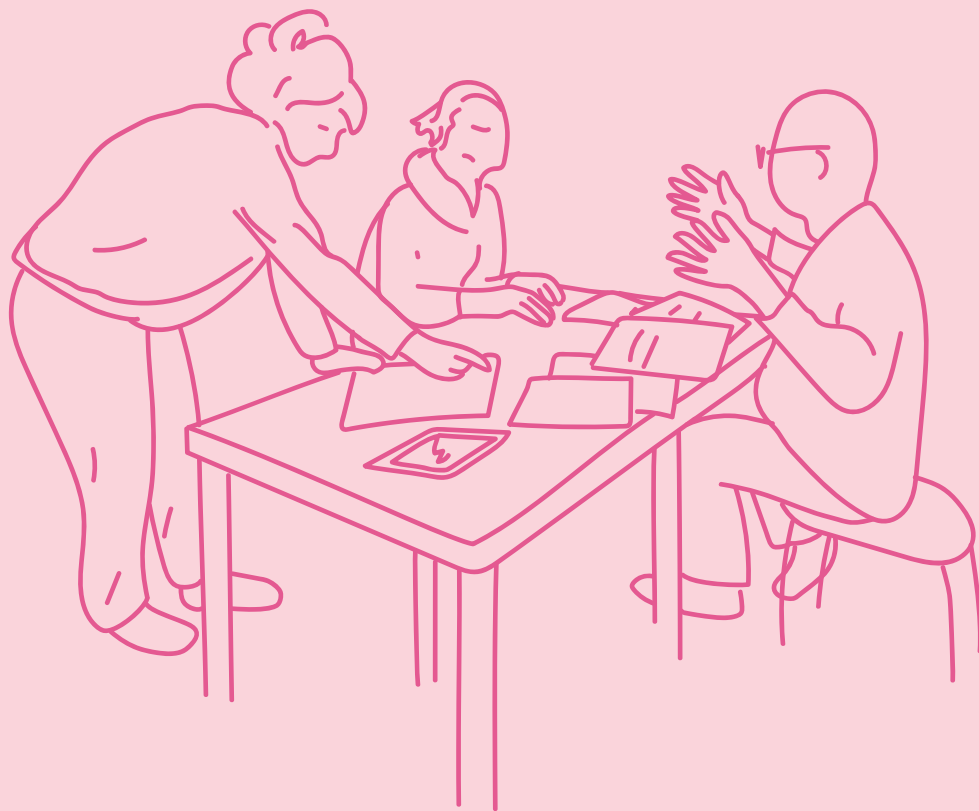
debærer en omverdensanalyse en systematisk indsamling og vurdering af input fra organisationens eksterne interessenter for at få indsigt i, hvordan man opfattes udefra. Processen kan omfatte følgende trin:

- **Definér formålet:**
Afklar, hvad analysen skal afdække – fx omdømme, forventninger eller markedspotentialer.
- **Identificér interessenter:**
Udpeg nøgleaktører som samarbejdspartnere, beboere, leverandører, politikere eller andre relevante grupper.
- **Indsamling af data:**
Brug metoder som interviews, spørgeskemaer, workshops eller desk research for at indsamle input.
- **Analyser forskelle:**
Sammenlign de eksterne perspektiver med interne opfattelser for at identificere forskelle og potentielle blinde vinkler.
- **Formuler anbefalinger:**
Brug resultaterne til at justere strategien, styrke relationerne til interessenterne og sikre, at organisationens aktiviteter er relevante og målrettede.

En omverdensanalyse giver en værdifuld realitetstest og skaber et stærkt fundament for strategiske beslutninger.



Evnen til at skabe ledelsesmæssig og organisatorisk opbakning



Kan synliggøre effekt

Living Places og Social balance arbejder begge med datadrevnen forretningsudvikling med klare KPI'er

Både VELUX og Gladsaxe Kommune demonstrerer, hvordan klare mål og målemetoder kan bruges til at synliggøre effekt og fastholde fokus i langsigtede projekter. Deres tilgang viser værdien af både klassiske KPI'er og den mere fleksible OKR-metode, afhængigt af organisationens behov og struktur.

KPI: Klassisk måling og ledelsesmæssig opbakning

VELUX bruger KPI'er (Key Performance Indicators) som centrale værktøjer til at måle effekten af deres projekt Living Places. Med fokus på konkrete områder, såsom outreach blandt kernemålgrupper, sikrer KPI'erne en datadreven tilgang til forretningsudvikling. Dette har været afgørende for at fastholde ledelsens opbakning til en langsigtet satsning og skabe en fælles forståelse af, hvordan projektet bidrager til virksomhedens mål.

Gladsaxe Kommune har i projektet Social Balance opstillet tre effektmål, der opererer som KPI'er og bidrager til deres overordnede vision: "Alle bydele i Gladsaxe skal være i social balance." Disse effektmål sikrer, at indsatsen kan måles og justeres løbende:

- Flere skal kunne klare sig bedre.
- Vi skal blande os mere med hinanden.
- Udsatte boligområder skal udvikles til attraktive bydele.

Denne tilgang gør resultaterne konkrete og hjælper med at fastholde retningen i komplekse, tværgående indsatser.

OKR: En moderne tilgang til måling

OKR (Objectives and Key Results) er en alternativ metode, der er mere fleksibel og medarbejderfokuseret. I modsætning til KPI'er, der ofte bruges som kontrolmekanismer, fungerer

OKR som et redskab til selvledelse. Metoden engagerer medarbejdere ved at koble deres daglige indsats til organisationens større mål og frisætter dem til at tage hurtigere beslutninger.

OKR har rødder i Intel og Google. I dag anvendes OKR bredt, især i fladere organisationer og softwarebranchen, hvor hurtige iterationer og tilpasninger er nødvendige.

Valg af metode

Mens KPI'er fungerer godt i projekter som Living Places og Social Balance, hvor stabilitet og kontinuerlig rapportering er afgørende, kan OKR være en stærk metode i organisationer, der kræver hurtig tilpasning og høj medarbejderinvolvering.

Ved at vælge den rette målemetode kan organisationer både synliggøre effekt og sikre, at alle arbejder mod de samme mål – uanset om det sker gennem klassiske KPI'er eller mere fleksible OKR.



Living Places: At VELUX, we believe it's time to rethink how buildings can help resolve global climate and health challenges through sustainable solutions and practical action. Together with our partners EFFEKT and Artelia, we set out to make an impact on the building industry.



Høje Gladsaxe er ét ud af tre indsatsmåder under Social Balance.

Kan sikre de organisatoriske strukturer

Københavns Universitet arbejder for at gøre innovation og erhvervssamarbejde mainstream som en kerneopgave på niveau med forskning og uddannelse

Københavns Universitet har strategisk valgt at gøre innovation og erhvervssamarbejde til en kerneopgave på linje med forskning og uddannelse. Det tredje ben i organisationen sikrer, at innovation bliver en prioritet, der er strukturelt forankret og langsigtet.

Ved at integrere innovation i den grundlæggende organisationsstruktur har universitetet skabt rum for, at området kan udvikles systematisk. Tydeliggørelsen af innovationsarbejdet skal øge den organisatoriske hukommelse og styrket samarbejdet både internt og eksternt. Samtidig sikrer denne tilgang, at innovation ikke blot er afhængig af enkelte ildsjæle, men bliver en vedvarende del af universitetets strategi.

Fordelene ved denne strukturelle forankring er tydelige: innovationsarbejdet får større legitimitet, bliver lettere at integrere med forskning og uddannelse og står stærkere på lang sigt. Københavns Universitets tilgang viser, hvor-

dan man gennem organisatoriske strukturer kan sikre, at innovation bliver en strategisk og holdbar del af en organisations kerneopgaver.



Skabelse af organisatorisk rum til innovation

For at sikre, at innovation bliver ”mainstream”, har Københavns Universitet arbejdet strategisk med at skabe organisatorisk rum. Dette indebærer:

Koordination på tværs

Innovationsarbejdet står nu tydeligere i en organisatorisk enhed, der har mandat og ressourcer til at arbejde på tværs af institutionen. Det muliggør at indsatser koordineres og fremmer en sammenhængende tilgang til innovation.

Integration i eksisterende strukturer

Innovation er ikke placeret som en sideløbende aktivitet, men integreret i de eksisterende strukturer for forskning og uddannelse. Det fremmer synergier og sikrer, at innovation styrker – og styrkes af – de øvrige kerneopgaver.

Strategisk synliggørelse

Ved at inkludere innovation som en del af organisationens officielle kerneopgaver bliver det synligt for alle medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere, at dette område er en prioritet.

Fordele ved strukturel forankring

Den strukturelle tilgang, som Københavns Universitet har valgt, giver flere klare fordele:

Øget legitimitet

Innovation og erhvervssamarbejde får en tydelig legitimitet både internt og eksternt, hvilket gør det lettere at tiltrække ressourcer og opbakning.

Styrket samarbejde

En strukturelt forankret tilgang gør det nemmere at bygge bro mellem forskning, uddannelse og erhvervsliv, hvilket skaber nye muligheder for samarbejde og vidensdeling.

Holdbarhed og robusthed

Den organisatoriske struktur sikrer, at innovationsarbejdet ikke forsvinder, selvom nøglepersoner forlader organisationen eller projektf finansiering ophører.

Kan koble innovation og drift

Domea.dk har etableret et samarbejde med Det Kgl. Akademi for at fremme rekrutteringen af arkitekter

At koble innovation og drift er en essentiel kompetence for organisationer, der ønsker at skabe varig værdi og relevans i deres kerneopgaver.

Domea.dk's samarbejde med Det Kgl. Akademi og Høje Taastrup Kommune er et godt eksempel på, hvordan innovation kan integreres i driften for at styrke både organisationens mission og den almene boligsektors udvikling som helhed.

Udgangspunkt i kerneopgaven

Domea.dk's kerneopgave er at levere og administrere almene boliger, men de – og sektoren som helhed – står over for en udfordring med at tiltrække og rekruttere arkitekter. For at adressere denne udfordring har Domea.dk etableret et treårigt partnerskab med Høje Taastrup Kommune og Arkitektskolen i København. Partnerskabet har til formål at styrke de

studerendes kendskab til og interesse for den almene sektor som en attraktiv karrierevej.

Innovativ tilgang gennem uddannelse

Partnerskabet indebar at 150 førsteårsstuderende fra Arkitektskolen gennemførte et fem ugers kursus med fokus på den almene sektor. Ved at integrere uddannelsen i den almene sektors praksis skabte projektet en direkte forbindelse mellem fremtidens arkitekter og sektoren, allerede mens de studerende var i gang med deres uddannelse. Tilgangen er nytænkende, fordi den ikke blot rekrutterer nye medarbejdere, men også opbygger en langsigtet pipeline af talent, der er klædt på til at forstå og arbejde inden for den almene sektors rammer og udfordringer.

Samspil mellem innovation og drift

Projektet formår at skabe en tæt kobling mellem udviklingspartnerskabet og Domea.dk's kerneopgave. Uddannelsesforløbene adresserer en reel udfordring i den almene branche – nemlig manglen på kvalificerede arkitekter – samtidig med at de bidrager til en bredere udvikling af den almene boligsektor. Dermed bliver innovationsindsatsen integreret direkte i organisationens strategiske og operationelle mål.



Langsigtede gevinster

Ved at koble innovation og drift opnår Domea.dk flere fordele:

Styrket rekruttering

Flere arkitekter får indsigt i og interesse for den almene sektor, hvilket kan løse de aktuelle rekrutteringsudfordringer.

Sektorens udvikling

Samarbejdet bidrager til en generel styrkelse af den almene sektor, som opfattes som mere innovativ og attraktiv.

Integration af viden

Erfaringerne fra projektet kan integreres i Domea.dk's løbende arbejde og skabe løbende forbedringer.

Branding

Projektet positionerer Domea.dk som en frem-synet og innovativ aktør, der tager ansvar for sektorens fremtid.

Kan være tålmodig

Når komplekse problemer skal løses er der brug for tålmodighed i udviklingsindsatsen

Når komplekse problemer skal løses, er tålmodighed en afgørende kvalitet. Udviklingsprojekter, der arbejder med dybtliggende udfordringer som social balance eller bæredygtigt byggeri, kræver en langsigtet indsats, der giver tid til at udvikle, teste og implementere løsninger. Det ser vi tydeligt i eksempler fra både VELUX og Gladsaxe Kommune, hvor tålmodighed har været en bærende faktor for succes.

VELUX: Living Places og en langsigtet vision

I VELUX's projekt Living Places er tålmodighed blevet integreret som en del af strategien. Projektet, der har en tidsramme på 10 år, reflekterer en dyb forståelse for, at bæredygtigt byggeri kræver mere end teknologiske innovationer. Det kræver tid til at udforske nye løsninger, etablere samarbejder og ændre eksisterende praksisser.

Ved at tænke langsigtet giver VELUX sig selv mulighed for at udfordre de gængse byggeprincipper og sætte ambitiøse mål. Samtidig skaber den lange tidshorisont plads til læring og tilpasning, hvilket er essentielt, når der skal udvikles løsninger, der kan balancere miljømæssige, sociale og økonomiske værdier. Tålmodigheden i Living Places-projektet gør det muligt at iterere og raffinere løsningerne, så de ikke blot er realistiske, men også skalerbare.

Gladsaxe Kommune: Social balance gennem vedholdenhed

Gladsaxe Kommune illustrerer også, hvordan tålmodighed er afgørende i arbejdet med komplekse sociale udfordringer. Siden 2014 har kommunen arbejdet målrettet på at skabe bydele i social balance, hvilket indebærer en langsigtet indsats for at reducere sociale uligheder og styrke fællesskaber.

I 2021 blev den tværfaglige indsats Social Balance igangsat som en forlængelse af dette arbejde. Den langsigtede tilgang har givet kommunen mulighed for at engagere relevante aktører, indsamle data og teste metoder, der kan skabe varige forandringer. Sociale udfordringer kræver en høj grad af koordination og samarbejde mellem mange parter, hvilket tager tid. Gladsaxe Kommunes vedholdenhed viser, at tålmodighed er afgørende for at opbygge den nødvendige tillid og de strukturer, der skal til for at skabe bæredygtige resultater.

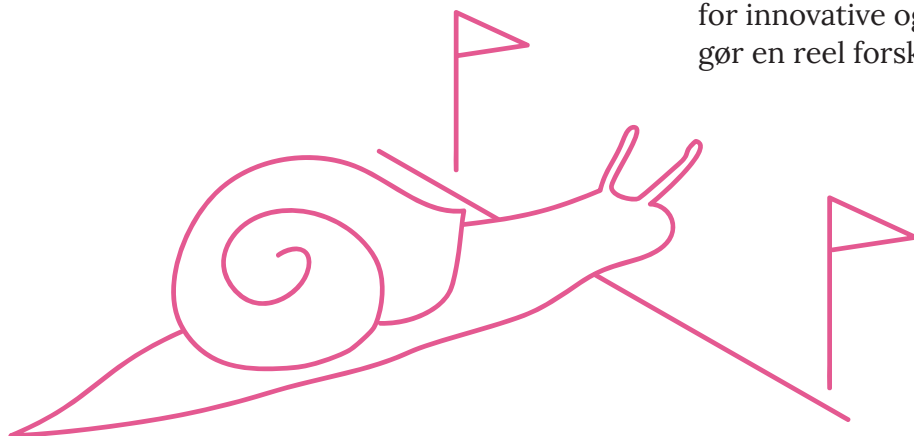
Tålmodighed som en strategisk investering

Eksemplerne fra VELUX og Gladsaxe Kommune viser, at tålmodighed ikke kun handler om at vente, men om at investere tid strategisk.

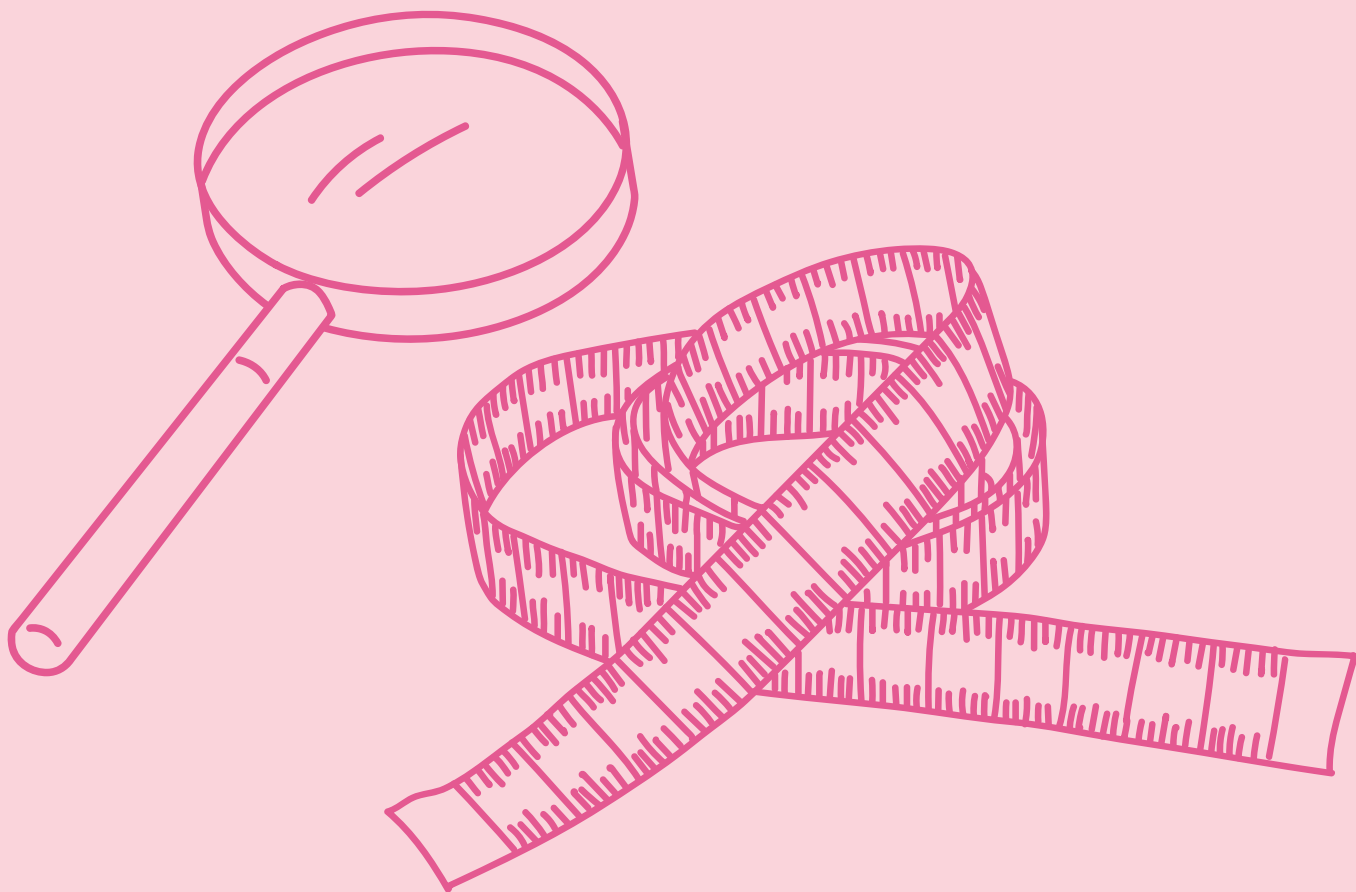
Tålmodighed giver mulighed for:

- **Grundig forståelse:** Tid til at undersøge og forstå problemets kerne.
- **Eksperimenter:** Rum til at teste forskellige tilgange og lære af fejl.
- **Opbygning af relationer:** Stærkere samarbejde mellem interessenter, baseret på tillid og fælles mål.
- **Bæredygtige løsninger:** Udvikling af løsninger, der holder på den lange bane.

I komplekse projekter er tålmodighed derfor ikke en passiv kvalitet, men en aktiv strategi, der gør det muligt at arbejde med kompleksitet på en meningsfuld måde. Både VELUX og Gladsaxe Kommune har vist, at langsigtede visioner og vedholdenhed kan skabe grundlaget for innovative og bæredygtige løsninger, der gør en reel forskel.



Evnen til at finde de rette profiler med udviklingshøjde



Kan finde og aktivere et wild card

VELUX er strategisk om at involvere en der tænker utraditionelt og stort

VELUX's erfaring med at involvere en såkaldt "crazy person" i projekter som Copenhagen Green Lighthouse og Living Places illustrerer vigtigheden af at have en person, der tør udfordre konventioner og sætte ambitiøse mål. Denne person fungerer som en katalysator for innovation ved at introducere idéer, der ligger uden for det sædvanlige handlingsrum og ofte på grænsen af, hvad der anses for realistisk.

I Copenhagen Green Lighthouse var det Lykke Friis, som havde opgaven med at udfordre og løfte barren for projektet.

Den "crazy person" er typisk en aktør, der ikke er direkte afhængig af projektets traditionelle strukturer eller hierarkier. Fordi denne person ikke står til ansvar for den daglige drift eller organisationens langsigtede stabilitet, har de frihed til at tænke større, drømme vildere og foreslå løsninger, som ellers kunne blive afvist som urealistiske eller risikable.

Fremmer innovationshøjde

Ved at tilføje en "crazy person" til teamet sikrer man, at projektet får et element af kreativ udfordring. Deres opgave er ofte at tænke uden for boksen, stille de "umulige" spørgsmål og udfordre, hvad der anses som standard. Det kan løfte ambitionsniveauet og skabe løsninger, der ellers ikke ville være kommet på bordet.

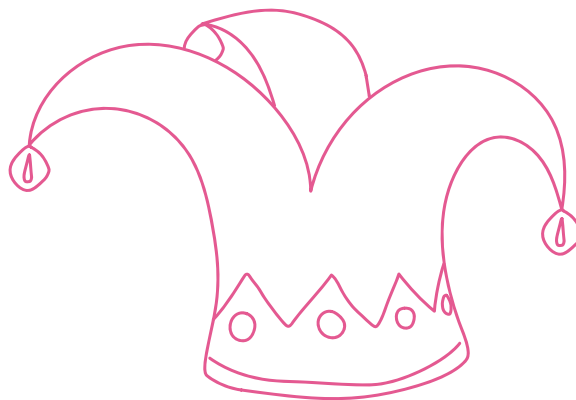
Forebygger fastlåsning i konventioner

Mange organisationer risikerer at blive fanget i deres egne rutiner og eksisterende tanke-mønstre. En person, der tænker radikalt anderledes, kan bryde denne fastlåsning og åbne op for nye perspektiver. I projekter som Living Places, hvor bæredygtighed og nytænkning er centrale elementer, er det afgørende for at sikre resultater, der er både innovative og relevante.

Skaber et eksperimentelt rum

Den "crazy person" kan fungere som en slags "buffer" i projektet, der tillader vilde idéer at blive udforsket uden risiko for, at det går ud over de involveredes professionelle omdømme eller karriere. Det eksperimentelle rum er vigtigt, da det giver frihed til at teste ideer, der måske virker risikable, men som kan føre til banebrydende løsninger.

At finde og inkludere en "crazy person" i et projekt kræver dog mod og ledelsesmæssig vilje. Det er en proces, der kan udfordre den etablerede projektstruktur, men som samtidig kan være afgørende for at skabe projekter, der ikke bare følger strømmen, men sætter nye standarder og inspirerer til forandring. VELUX's erfaringer viser, at det at invitere de skæve idéer ind fra starten kan føre til løsninger, der er både innovative og relevante i en kompleks verden.





Kan aktivere de rette profiler på rette tid

Enemærke og Petersen (E&P) har haft fokus på rekruttere til det tillidsbaserede samarbejde. AKF finder de rette samarbejdspartnere til at bygge i halm

At aktivere de rette profiler på det rette tidspunkt er afgørende for succes i innovative og komplekse udviklingsprojekter. Erfaringer fra virksomheder som E&P og AKF viser, at det kræver en kombination af strategisk rekruttering og partnerskaber, der matcher både projektets værdier og forretningsmål.

E&P: Tillidsbaseret samarbejde og kulturel balance

E&P har prioriteret at skabe et stærkt fundament for deres strategiske partnerskaber ved at fokusere på rekruttering af de rigtige individer. Deres tilgang er præget af en dyb forståelse for, at succes i tillidsbaserede samarbejder kræver mere end teknisk kunnen. Det kræver personer, der både har en personlig motivation for samarbejdet og evnen til at se forretningspotentialen. Dette er særligt vigtigt, fordi E&P balancerer en stærk "do'er"-kultur – præget af handlekraft og resultater – med de demokra-

tiske processer, som kendetegner de almene renoveringssager. For at få disse to aspekter til at fungere i harmoni har E&P brugt energi på at finde personer, der kan agere som brobyggere mellem de to kulturer, samtidig med at de understøtter den overordnede strategi.

Denne tilgang sikrer, at E&P kan opretholde momentum i deres projekter, samtidig med at de forankrer tillid og samarbejde som centrale elementer. Det kræver ikke kun de rette færdigheder, men også en dybere forståelse for samarbejdets dynamik og evnen til at håndtere de relationelle aspekter, der opstår i komplekse projekter.

AKF: Partnerskaber for innovation med halm

For AKF var rekruttering ikke kun et spørgsmål om interne profiler, men også om at finde de rette samarbejdspartnere eksternt for at realisere deres ambition om at bygge i halm.

Deres projekt stod over for modstand fra eksisterende rådgivere, der ikke var så positivt stillet overfor at ændre betonkonstruktioner til halmelementer. Denne udfordring illustrerer, hvordan innovative projekter ofte kræver en mere fleksibel tilgang til værdikæden.

AKF's løsning var at søge samarbejde med en entreprenør og leverandør, der delte deres ambition om at bygge med halm – og at få dem med tidligt i processen. Ved at tænke ud over de etablerede samarbejdsrelationer og lede efter partnere med samme værdigrundlag lykkedes det AKF at skabe et tværgående samarbejde, der understøttede deres vision. Dette understreger betydningen af at finde partnere, der er åbne for at udfordre status quo og bringe nye idéer til bordet.

Personlig motivation og strategisk match

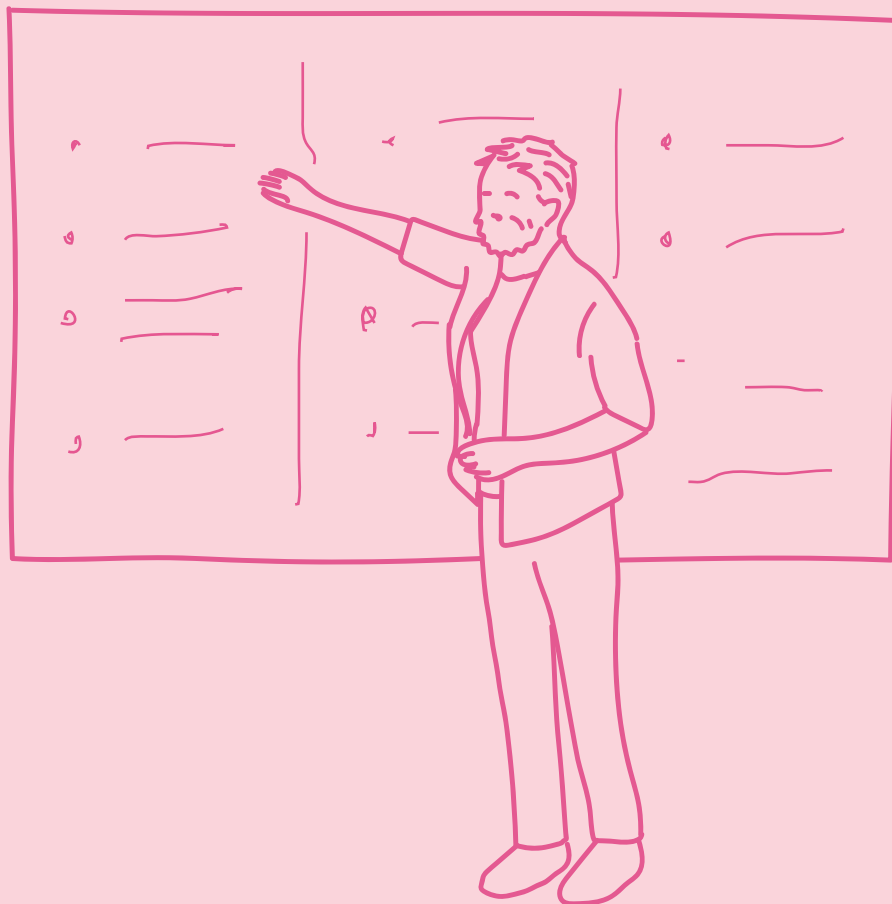
Både E&P og AKF viser, at det ikke kun handler om at finde kompetente personer og partnere, men om at finde dem, der er personligt motiverede og værdimæssigt afstemt med projektet. I begge tilfælde har det været afgørende at identificere profiler og samarbejdspartnere, der ikke blot ser projektet som en opgave, men som en mulighed for at skabe noget større – om det er en mere bæredygtig byggeproces eller stærkere partnerskaber.

Ved at aktivere de rette profiler på det rette tidspunkt kan organisationer navigere gennem komplekse krav og sikre, at innovation og effektivitet går hånd i hånd.

AKF den første professionelle ejendomsudvikler til at bygge med halm.



Evnen til at bryde udviklingsarbejdet op i spiselige bidder



Kan håndtere risici ved at gå fra lille til større skala

AKF lærer undervejs, når der anvendes nye byggemetoder først i fælleshuse senere i 13 rækkehuse i Kirkebjerg Søpark

At tage innovative løsninger fra lille til større skala indebærer ofte betydelige risici, især når der anvendes nye metoder eller materialer. AKF's erfaringer med biobaserede byggematerialer viser, hvordan man kan håndtere disse risici gennem en bevidst og trinvis tilgang.

Fra fælleshuse til rækkehuse

I udviklingen af et nyt boligområde i Kirkebjerg Søpark har AKF arbejdet strategisk med risikohåndtering i brugen af halmelementer. Processen begyndte med projektering af to mindre fælleshuse på 2 x 72 m² i halm, der senere blev udvidet til et kulturhus på 1200 m². Efter denne succes blev halmelementerne også indarbejdet i 13 rækkehuse.

Denne gradvise opskalering gav AKF mulighed for at lære undervejs og håndtere udfordringer i små, overskuelige trin, før de gik videre til større projekter. Det reducerede risikoen

ved at anvende nye byggemetoder og gjorde det muligt at justere processerne, efterhånden som erfaringerne voksede.

Håndtering af praktiske udfordringer

Arbejdet med biobaserede byggematerialer har bl.a. krævet en ekstra indsats på områder som:

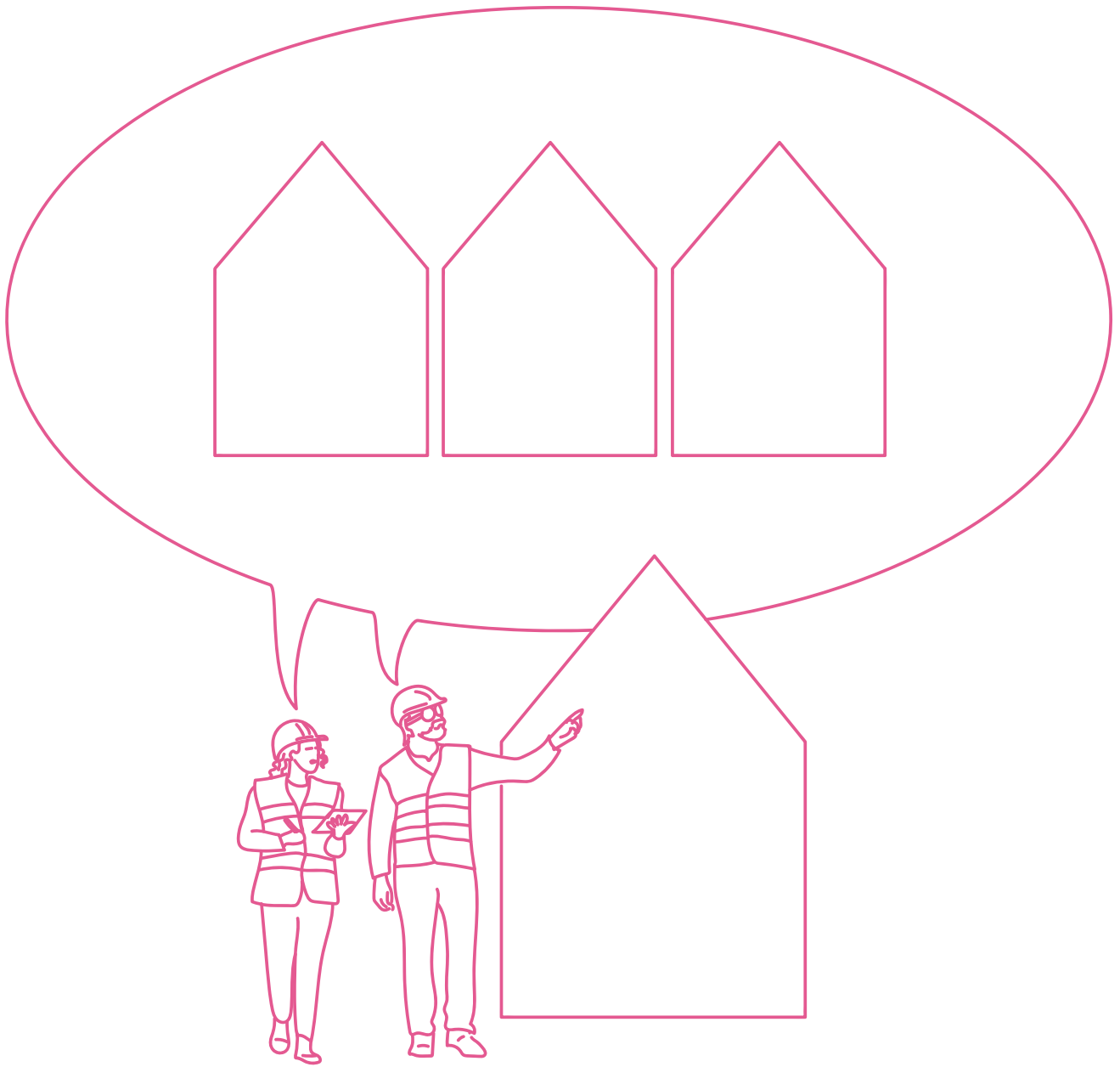
- **Lokalplaner:** Tilpasninger for at muliggøre brugen af halm.
- **Brandgodkendelse:** At sikre, at materialerne opfylder brandsikkerhedsstandarder.
- **Fugt og indeklima:** At håndtere tekniske udfordringer for at sikre bygningernes holdbarhed og komfort.

Udfordringerne blev håndteret gennem de små skridt, der gjorde det muligt at adressere risici én ad gangen, frem for at tage alt på én gang i et stort projekt.

Fordele ved trinvis skalering

AKF's tilgang demonstrerer, hvordan en trinvis skalering kan:

- **Minimere risici:** Små projekter giver mulighed for at identificere og løse problemer, før de skales op.
- **Opbygge erfaring:** Hvert trin skaber ny viden, der kan bruges i større projekter.
- **Styrke tillid:** Succes med mindre projekter opbygger tillid hos interessenter og beslutningstagere.
- **Fremme innovation:** En gradvis tilgang giver plads til og isolerer eksperimenter uden at sætte hele projektet på spil.



Kan skabe ringe i vandet

For Domea.dk har et udviklingsprojekt ført flere samarbejder med sig

Domea.dk's strategiske samarbejde med Det Kgl. Akademi har demonstreret, hvordan et enkelt udviklingsprojekt kan føre til nye muligheder og styrkede relationer.

Projektet har skabt et netværk, der blandt andet har åbnet døren til:

Internationale projekter: Invitationer til EU-projekter som følge af de relationer, der er opbygget gennem samarbejdet.

Stærkere kommunal dialog: Det tættere samarbejde med Høje Taastrup Kommune har styrket relationerne lokalt og givet inspiration til hvordan Domea.dk kan samarbejde med andre kommuner.

Nye byggeprojekter: Et specifikt udviklingsprojekt, der blev etableret på baggrund af samarbejdet, har ført til en mulighed for nybyg-

geri i en kommune, hvor Domea.dk ellers ikke havde haft en position.

En vigtig forudsætning for successen har været Domea.dk's evne til at dele viden, skabe værdi for deres partnere og gøre sig attraktive som samarbejdspartner i fremtidige projekter.

Erfaringerne viser, hvordan et målrettet og veludført projekt kan skabe en positiv spiral af nye muligheder og samarbejder.





