



Miljø- og
Fødevareministeriet
Miljøstyrelsen

**Tværgående
samarbejde mellem
netværk for fremme af
bæredygtighed i
byggeriet**
**Evaluering af
pilotprojekt**

Miljøprojekt nr. 1858

Maj 2016

Redaktion: Miljøstyrelsen

Tekst:

Sidsel Groth Wos, PLUSS

Søren Tholstrup, PLUSS

Grafiker/bureau: PLUSS

ISBN: 978-87-93435-72-8

Miljøstyrelsen offentliggør rapporter og indlæg vedrørende forsknings- og udviklingsprojekter inden for miljøsektoren, som er finansieret af Miljøstyrelsen. Det skal bemærkes, at en sådan offentliggørelse ikke nødvendigvis betyder, at det pågældende indlæg giver udtryk for Miljøstyrelsens synspunkter. Offentliggørelsen betyder imidlertid, at Miljøstyrelsen finder, at indholdet udgør et væsentligt indlæg i debatten omkring den danske miljøpolitik.

Må citeres med kildeangivelse

Indhold

1. Intro	4
1.1 Økologisk og bæredygtigt byggeri på dagsordenen	4
1.2 Hovedresultater og anbefalinger fra kortlægningsanalyse	4
2. Pilotprojekt for tværgående netværkssamarbejde	6
2.1 Formål og målgruppe	6
2.2 Kobling til DAC BYG	7
2.3 Deltagere, omfang, fokus og mål	7
2.3 Evaluering af pilotprojektet – format og metode	9
3. Resultater	10
3.1 Vurdering af udbytte og effekter	10
3.2 Vurdering af format og design for samarbejdskoncept	16
4. Konklusion	20

1. Intro

1.1 Økologisk og bæredygtigt byggeri på dagsordenen

Det Rådgivende Udvalg for Økologisk Byggeri blev nedsat i 2013 med det formål at rådgive Miljøstyrelsen om indsatsen inden for økologisk byggeri. Målsætningen for indsatsen har været at bidrage til at reducere klimabelastningen fra bygninger, fremme ressourcekredsløbet og mindske ressourceforbruget. Som en del af udvalgets aktiviteter blev der igangsat projekter, som skulle medvirke til at sikre opbygning af netværk og formidling af viden. En del af denne indsats var en kortlægning af danske og internationale netværk, der arbejder for at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri, samt i forlængelse heraf et pilotprojekt, som skulle teste, hvordan man kan styrke netværks rolle i at fremme bæredygtighed i byggeriet. Pluss Leadership (Pluss) varetog denne opgave for Det Rådgivende Udvalg og Miljøstyrelsen. Pluss lavede i 2014 en kortlægning af netværk, og på baggrund af kortlægningens resultater designede og faciliterede Pluss i 2015 et pilotprojekt for samarbejde på tværs af netværk.

Det Rådgivende Udvalg for Økologisk Byggeri blev i løbet af projektperioden nedlagt, da der via en ny lov om Det miljøteknologiske Udviklings- og Demonstrationsprojekt (MUDP) i 2015 blev nedsat en ny bestyrelse for MUDP. Denne evaluering af pilotprojektet er udarbejdet med henblik på at skabe et vidensgrundlag, som har relevans både for den nye organisering af området i Miljøstyrelsen og for de deltagende netværk tilknyttet såvel offentligt som privat finansierede initiativer. Evalueringen samler op på erfaringer og læring fra pilotprojektet. Erfaringerne fra projektet blev ligeledes drøftet på konferencen Building Green i Forum den 29. oktober 2015.

1.2 Hovedresultater og anbefalinger fra kortlægningsanalyse

Pluss' "Kortlægning af danske og internationale netværk, der arbejder for at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri" viste, at netværkene faciliterer en bred vifte af aktiviteter dels for professionelle aktører – som i analysen karakteriseres som "lysegrønne idealister" og "lysegrønne realister" – og dels for græsrodder – som i analysen karakteriseres som både "lysegrønne idealister" og "mørkegrønne idealister".

En central konklusion, som blev draget i forbindelse med kortlægningen, var, at der ikke i udpræget grad er koordinering og samspil mellem netværkene, og at der er centrale aktører, der sjældent eller aldrig mødes. Kortlægningen konkluderede endvidere, at der findes en række barrierer for at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri. Følgende tre barrierer er særligt relevante i forhold til netværk, da netværk har unikke potentialer til at bryde disse:

1. Svære begreber: Uklarhed og uenighed om definitioner af økologisk og bæredygtigt byggeri gør, at begreberne er svære at få omsat til praksis.
2. Fragmenteret indsats: Over tid er der iværksat mange offentligt og privat støttede initiativer for at fremme bæredygtig og økologisk udvikling i byggeriet. Der er på mange måder tale om en fragmenteret indsats, hvor netværk i nogen udstrækning er opstået i tilknytning til initiativerne uden fokus på samspil mellem netværk.
3. Manglende viden og overblik: Der mangler blandt andet viden om, hvordan bæredygtighed skal integreres i byggeriets forskellige faser og dermed også, hvor der kan skabes hensigtsmæssige samarbejdsprocesser mellem byggeriets aktører.

Endelig konkluderede kortlægningen, at de potentialer, som samarbejde mellem netværkene rummer for at løse ovenstående udfordringer, ikke realiseres i tilstrækkelig grad i dag. Pluss anbefalede derfor Det Rådgivende Udvalg og Miljøstyrelsen at facilitere et samarbejde mellem eksisterende netværk for at bidrage til, at netværksaktører, som ikke normalt mødes, får mulighed for at dele viden og erfaringer og få ny inspiration. Det blev anbefalet at pilotteste et initiativ, hvor man faciliterede et møde mellem forskellige netværksaktører. Bygherrerne skulle i den sammenhæng have en helt central position, fordi de er den aktørgruppe, som alle interviewpersoner i kortlægningen fremhævede som den vigtigste aktør i forhold til at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri. Ligeledes anbefalede Pluss at tage udgangspunkt i de eksisterende offentligt og privat støttede initiativer for herigennem at geare nogle af de ressourcer, som i forvejen blev anvendt på området.

På baggrund af anbefalingerne fra kortlægningen valgte Det Rådgivende Udvalg og Miljøstyrelsen at iværksætte et pilotprojekt, som havde til formål at øge tværgående samarbejde blandt netværk, der arbejder for at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri.

Anbefalingerne blev i første omgang trykprøvet og kvalificeret blandt nøgleaktører fra netværk og parter i byggesektoren. Målet med dette var 1) at rekruttere deltagerne og teste, om der var interesse for at deltage og 2) at videreudvikle konceptet for pilotprojektet med forslag til konkrete aktiviteter, som efterfølgende blev afprøvet i løbet af 2015.

I evalueringsrapportens kapitel 2 præsenteres pilotprojektet for tværgående netværks-samarbejde. I kapitel 3 har vi samlet projektets resultater, og i kapitel 4 gives en samlet konklusion samt læring udledt på baggrund af evalueringen.

2. Pilotprojekt for tværgående netværkssamarbejde

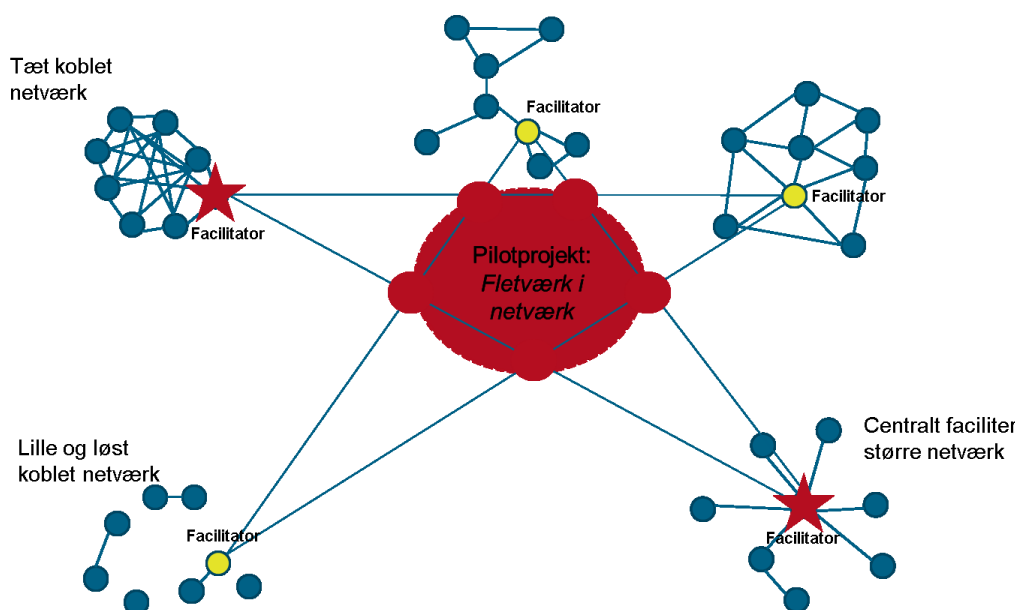
2.1 Formål og målgruppe

Pilotprojektet havde til **formål** at styrke netværkenes rolle i at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri ved at skabe en platform, hvor aktører, som normalt ikke mødes, kobles sammen på tværs og arbejder med at udveksle viden samt udvikle ideer og anbefalinger til løsninger på fælles problemstillinger.

Målgruppen for initiativet var facilitatorer, sekretariatsmedarbejdere og virksomheder knyttet til netværk, der arbejder for at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri. I praksis var gruppen åben for både netværksfacilitatorer og virksomheder, som arbejder inden for feltet, og flere af deltagerne var både repræsentanter for en virksomhed og medlem eller facilitator af et netværk. Ideen var herigennem at skabe større videndeling og kobling mellem forskellige eksisterende netværksinitiativer. Fokus i rekrutteringen af deltagerne var at samle aktører omkring en fælles dagsorden – fremme af økologisk og bæredygtigt byggeri – og samtidig få så bred en gruppe samlet som muligt og hermed samle deltagere, der repræsenterede forskellige typer af aktører.

Nedenstående figur illustrerer, hvordan man gennem pilotprojektet har samlet facilitatorer og nøgleaktører fra forskellige typer af netværk, som alle arbejder for at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri. Figuren viser de forskellige typer af netværk, som er hhv. tæt koblede og løse koblede, større og mindre, med mange og med få ressourcer, centralt og decentralt faciliterede etc. Pointen med figuren er ikke at give et samlet overblik over netværkstyperne. Figuren anvendes derimod til at illustrere pilotprojektets ærinde:

at skabe krydsfelter imellem forskellige typer af netværk, som ikke i udpræget grad kender til hinanden eller samarbejder på tværs. Dette blev af medlemmerne betegnet som "fletværk i netværk", og dette blev derfor over tid pilotprojektets kaldenavn i deltagerkredsen.



De to netværk med facilitatoren markeret med en rød stjerne illustrerer nogle af de større centrale netværksaktører inden for økologisk og bæredygtigt byggeri. Her er bl.a. tænkt på

aktører som DAC og InnoBYG, der med afsæt i kortlægningens resultater var vigtige spillere at få med i det tværgående netværkssamarbejde sammen med fx mindre og mere løst koblede netværk med færre ressourcer, herunder fx Foreningen for Bæredygtige Byer og Bygninger, MiljøForum Fyn og Landsforeningen for Økologisk Byggeri (LØB).

2.2 Kobling til DAC BYG

En af de store aktører på området, som er finansieret af både offentlige og private midler, er Dansk Arkitektur Center (DAC). Det Rådgivende Udvalg For Økologisk Byggeri, Miljøstyrelsen og Pluss valgte derfor at indgå et samarbejde med DAC's netværksinitiativ DAC BYG om at facilitere en temagruppe, som arbejdede specifikt med samarbejde på tværs af netværk for at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri.

Inden lanceringen af temagruppen i DAC BYG lavede Pluss en målrettet rekrutteringsindsats rettet mod de netværk, som vi havde identificeret i forbindelse med kortlægningen. DAC BYG er et deltagerbetalt netværk, og Pluss, Det Rådgivende Udvalg og Miljøstyrelsen valgte derfor at bruge nogle af projektmidlerne til at betale medlemskabet i DAC BYG. Dette blev gjort for at sikre deltagelse fra også mindre netværk med færre ressourcer og hermed sikre bredden i deltagergruppen, som var en del af formålet med pilotprojektet.

Temagruppen blev officielt lanceret på det første arrangement i DAC BYG den 25. februar 2015. Fotoet nedenfor er fra dette arrangement.



2.3 Deltagere, omfang, fokus og mål

Pilotprojektet for det tværgående netværkssamarbejde blev således faciliteret som en temagruppe under DAC's BYG netværk. Temagruppen mødtes fire gange i 2015 med første møde den 10. april og fjerde møde den 9. oktober.

I alt 14 netværk meldte sig på forhånd til at deltage i det tværgående netværkssamarbejde. Af disse deltog 12 netværk samt to virksomheder og en offentlig bygherre. Herudover deltog opdragsgiverne i form af repræsentanter fra Det Rådgivende Udvalg For Økologisk Byggeri og Miljøstyrelsen. Nedenfor ses en liste over de deltagende netværk og virksomheder.

Deltagere i pilotprojekt: Samarbejde på tværs af netværk

- Dansk Byggeri
- Grundejernes Investeringsfond
- Landsforeningen for Økologisk og Bæredygtigt Byggeri
- Byggeri København (tidl. Københavns Ejendomme)
- Foreningen Bæredygtige Byer og Bygninger (FBBB)
- Dansk Arkitektur Center (DAC)
- Green Building Council
- Det Økologiske Råd
- MiljøForum Fyn
- Bygherreforeningen
- Sustainovation
- InnoBYG
- DI BYG
- Troldtekt
- Papiruld
- Det Rådgivende Udvalg for Økologisk Byggeri
- Miljøstyrelsen

På det første møde i temagruppen drøftede deltagerne problematikken omkring "Den svære værdisættelse af bæredygtigt og økologisk byggeri". Temagruppens diskussion tog afsæt i et oplæg fra Anne Beim (CINARK/KADK¹), som præsenterede hovedresultater af rapporten "Værdiskabelse i bygningsrenovering – en minianalyse af udvalgte koncepter for vurdering af egenskaber og kvalitet i byggeri" udarbejdet i samarbejde med Bygherreforeningen. Nedenstående foto er fra det første møde i temagruppen.



Herudover blev det første møde brugt til at drøfte de fælles interesseområder med afsæt i et oplæg om fokus og målsætninger for initiativet, udarbejdet af Pluss på baggrund af den indledende trykprøvning af konceptet blandt nøgleaktører i sektoren. Temaer for de tre

¹ Center for industriel Arkitektur, Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering

følgende møder blev fastsat på baggrund af temagruppens indledende drøftelser, og målene med samarbejdet blev tilrettet og præciseret i relation hertil.

Temaer og mål for møderne:

1) **Videndeling på tværs af netværk (4. juni 2015)**

Mål: Udvikling af ideer og igangsættelse af konkrete initiativer til videndeling på tværs af netværk

2) **Dialogen med bygherren (4. september 2015)**

Mål: Anbefalinger til dialogen med bygherren

3) **Dialogen med øvrige beslutningstagere (9. oktober 2015)**

Mål: Anbefalinger til dialogen med øvrige beslutningstagere

Herudover havde deltagerne som tidligere nævnt mulighed for at deltage i **tre større netværksarrangementer arrangeret af DAC BYG**, som satte fokus på generelt samarbejde på tværs af byggeriets værdikæde med afsæt i temaerne: 1) Innovation, 2) Præfabrikation og digital produktion og 3) Grønne forretningsmodeller. Endelig afholdt temagruppen et **seminar på Building Green messen i FORUM den 29. oktober 2015**.

2.3 Evaluering af pilotprojektet – format og metode

Evalueringen af pilotprojektet foretages som en udviklingsevaluering, der sætter fokus på både **proces og resultater**. Der lægges vægt på den interne evaluering af, hvad deltagerne samt facilitator og evaluator (Pluss) vurderer, der er kommet ud af pilotprojektet i form af *konkrete initiativer, resultater* i form af ideer og anbefalinger samt *erfaringer og læring om metoder*, der kan bruges fremadrettet. Dette holdes op imod pilotprojektets formål; at teste mulighederne i facilitering af et samarbejde på tværs af eksisterende netværk med henblik på at fremme netværks rolle inden for økologisk og bæredygtigt byggeri.

Evalueringen baseres på en række forskellige datakilder, herunder den løbende opsamling af erfaringer og refleksioner undervejs i projektet. Datamaterialet består af:

Skriftlige opsamlinger fra temagruppemøderne: Hvert temagruppemøde har haft en skriftlig opsamling. Disse inddrages som kildemateriale og anvendes opsummerende i evalueringens resultatafsnit.

Deltagerevalueringer: På det sidste møde i oktober evaluerede vi pilotprojektet sammen med deltagerne. Deltagernes refleksioner og kommentarer er samlet og inddrages i evalueringsrapporten.

Oplæg og reportager fra Building Green seminar om pilotprojektet: Oplæg, reportager og artikler udarbejdet i forbindelse med seminaret Building Green anvendes sammen med refleksioner og observationer fra debatten på seminaret.

Kvalitative interview med deltagere: I forbindelse med udarbejdelse af selve evalueringsrapporten er der foretaget opfølgende kvalitative interview med DAC, Bygherreforeningen og Foreningen Bæredygtige Byer og Bygninger (FBBB), som også inddrages som datakilder i evalueringen.

Det følgende kapitel samler op på resultater og erfaringer fra pilotprojektet.

3. Resultater

I dette kapitel har vi samlet resultaterne af pilotprojektet, som vi vurderer på tre niveauer:

- 1) Resultater af samarbejdet: En vurdering af udbytte og effekter
- 2) Test af metoder og tilgange: En vurdering af selve formen og faciliteringen af det tværgående netværkssamarbejde
- 3) Fremadrettede perspektiver: Afslutningsvis gives i dette kapitel en vurdering af de fremadrettede perspektiver i pilotprojektets test af samarbejde på tværs af netværk.

3.1 Vurdering af udbytte og effekter

Vurderingen af udbytte og effekter har vi valgt at dele op i tre underafsnit:

1. Initiativets output i form af **ideer og anbefalinger** udviklet på møderne
2. **Konkrete initiativer**, som er iværksat direkte afledt af pilotprojektet
3. De **deltagende netværksfacilitatorers vurdering af udbyttet** af deltagelsen i det tværgående netværkssamarbejde.

Disse tre perspektiver er belyst nedenfor.

3.1.1 Ideer og anbefalinger

På de afholdte møder blev der udviklet en række **ideer og anbefalinger**, jf. de opsatte målsætninger, i form af hhv. ideer til fælles initiativer, dialog med bygherre og dialog med øvrige beslutningstagere. Disse præsenteres i nedenstående afsnit.

3.1.1.1 Ideer til videndeling på tværs af de deltagende netværk

På det andet temagruppemøde idégenererede deltagerne på spørgsmålet:

Hvordan gør vi hinanden klogere?

Efterfølgende samlede vi ideerne, som fremgår af nedenstående skema:

Besøg	Databaser	Arrangementer	Power i eksisterende initiativer
Besøge hinanden	FBBB-database ²	Fælles tværgående netværksmøder	Slå nogle af vores events sammen og deles om
Bæredygtighedsdating, hvor der faciliteres korte møde mellem forskellige aktører, der interesserer sig for bæredygtighed i byggerier	deles og sammenkøres med andre databaser i samarbejde med Green Building Council (GBC) samt evt. Miljøstyrelsen	også fremadrettet: Kan vi fortsætte det, vi gør her til temagrupperne? Og hvordan skal vi i så fald organisere os?	omkostninger og ikke bekæmpe hinanden i kamp om den fælles målgruppes opmærksomhed
Rejsehold med deltagere fra temagruppens forskellige netværk, som tager samlet ud og snakker med bygherrer samt andre beslutningstagere, fx politiske og administrative enheder på centralt og decentralt niveau	Webbaseret projekt-idébank eller samarbejdsforum, hvor man kan dele projektideer og søge samarbejdspartnere	Bæredygtigheds-Springboards, hvor bygherrer på et tidligt tidspunkt i bygge- eller renoveringsprocessen kan få testet, udfordret og perspektiveret et givent projekt.	Lave fælles initiativer på Building Green
Fælles initiativer til byggepladsbesøg på tværs af to eller flere netværk i temagruppen	Inspirationsdatabase med ideer fra Danmark og udlandet	Inspiration fra de springboards, som eksempelvis CONNECT Denmark gennemfører for start-up-virksomheder	Understøtte initiativer i InnoBYG
			FBBB ³ 's nyhedsbrev er allerede i dag en slags eventkalender
			BYG-bladet blev foreslået som en oplagt platform for formidling af fælles dagsordener

Af disse ideer valgte deltagerne at arbejde videre med:

1. Databasekobling – Ideen var her i første omgang, at Foreningen Bæredygtige Byer og Bygninger (FBBB), Green Building Council (GBC) og Miljøstyrelsen skulle mødes for at drøfte mulighederne for at koble FBBB's database med andre databaser og informationer, som med fordel kunne samles ét sted.

2. Fælles kommunikation – fx via BYG-bladet samt afsøgning af eventuelle andre mulige platforme for fælles udspil. Repræsentanter fra DAC og Bygherreforeningen påtog sig ansvaret for at gå videre med denne idé.

3. Koordinering af events og arrangementer på tværs – herunder konkret Bygherreforeningens årskonference 2015 og Building Green 2015.

² I databasen (<http://www.danskyokologi.dk>) kan ses eksempler på danske nybyggerier og renoveringer, hvor bygherrer og rådgivere har arbejdet med at mindske miljøbelastningen og derigennem forøge kvaliteten i byggeriet. Dansk Center for Byøkologi har lavet denne database for at vise, hvor og hvordan det miljørigtige byggeri udvikles. Databasen er til inspiration og erfaringsudveksling for brugere, ejere og byggebranchen og administreres i dag af Foreningen Bæredygtige Byer og Bygninger (FBBB).

³ Foreningen Bæredygtige Byer og Bygninger.

3.1.1.2 anbefalinger til leverandørers dialog med bygherren

Det andet tema, som gruppen arbejdede med på møderne, var dialogen med bygherrerne ud fra spørgsmålet:

Hvordan arbejder vi strategisk med at styrke bygherrens bæredygtighedsfortælling?

I nedenstående figurer ses temagruppens anbefalinger til hhv. "Gode råd til dialogen med bygherren", eksempler på mulige "Værdiskabelsesparametre" og bud på forskellige "Kontekster og fokus for bygherren", som bør klarlægges i forbindelse med igangsættelse af dialog med en konkret bygherre, som man ønsker at fremme bæredygtigheden i byggeriet sammen med.

Gode råd til dialogen med bygherren

- **Udvælg relevante bygherrer.** Bygherrer med en strategi på området er dem, der rykker først!
- **Tænk bygherreperspektivet ind fra starten.** Udgangspunkt: Hvad er det for en bygherre?
- **Tal ind i bygherrens hverdag og kontekst.** Hvem er lejere samt eventuelle øvrige brugere, målgruppe, nøgleinteressenter mv.?
- **Udfold hvad du mener, bæredygtighed i byggeriet skaber af konkret værdi** for bygherren samt slutbrugerne, der skal bruge bygningen på kort og lang sigt, og få det til at fylde i argumentationen.
- **Beskriv den langsigtede værdiskabelse og overordnede effekter** – både "bløde" og "hårde" værdiskabelsesparametre.
- **Arbejd med forskellige skaleringsmodeller** ("Flere veje til Rom"):
 - Giv bygherren enkle valg og start i det små
 - Beskriv delelementers værdiskabelse. Tilbyd en "fuld pakke", men også flere niveauer herunder.

Værdiskabelsesparametre

Langsigtet økonomi: Drift og fremtidssikring

Liveability: Komfort, indeklima, dagslys, rengøring, boligmiljø etc.

Risikohåndtering: Farlige materialer, klima, vind, regn etc.

Historiefortælling og branding

Additionelle effekter: Ved fx en skolebygning: Tiltrækning af de bedste lærere, øget indlæringssevne for skolebørn mv.

Kontekster og fokus for bygherren

Offentlige: Politisk kontekst – der er forskel på offentlige organisationers strategier

Almene: Fokus på drift og fremtidig liveability

Private: Tal ind i virksomheders CSR-strategi

Indkøbere: Styrk viden

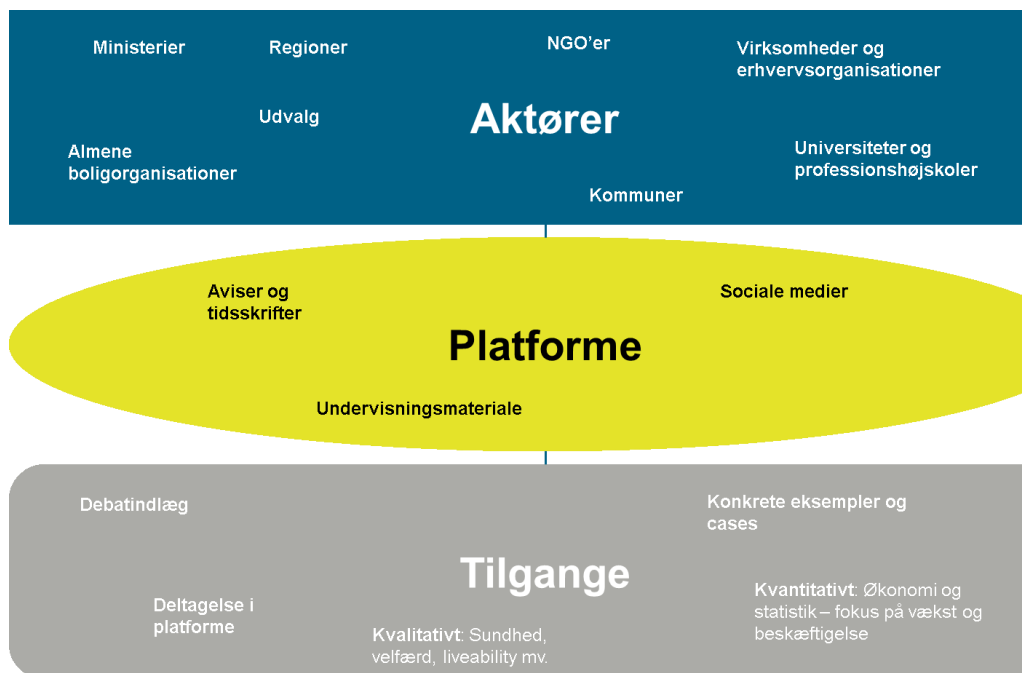
Institutionelle investorer: Medlemmer efterspørger fx bæredygtighedspolitikker og Social Return on Investment (SROI)

3.1.1.3 Anbefalinger til dialog med beslutningstagere

Det sidste tema, som temagruppen arbejdede med, var det politiske landskab, som netværksaktører, der arbejder med at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri, skal navigere i i Danmark anno 2015 og fremadrettet. Her arbejdede gruppen med udgangspunkt i udviklingsspørgsmålet:

Hvem er relevante beslutningstagere at søge dialog med? Og hvor og hvordan skal vi som netværk samarbejde om at få sat bæredygtighed i byggeriet på dagsordenen?

Nedenstående figur illustrerer de mulige aktører, platforme og tilgange, der blev drøftet som afsæt for dialogen med beslutningstagere.



3.1.2 Konkrete initiativer

Af konkrete initiativer, som kom ud af samarbejdet under pilotprojektet, kan bl.a. nævnes følgende:

Bygherreforeningens årskonference den 19. september 2015: Flere af temagruppens medlemmer deltog, og et par af netværkene havde en stand på en fælles markedsplads. Ligeledes blev input fra temagruppens drøftelse vedr. dialogen med bygherren brugt som baggrundsinfo og spørgsmål, som konferencieren på konferencen brugte i debatter om bæredygtighed i byggeriet.



Seminar på Building Green den 29. oktober 2015: Seminaret satte fokus på, om og i så fald hvordan bæredygtighed kan fremmes gennem samarbejde på tværs af netværk. Tre af deltagerne delte deres erfaringer med at samarbejde på tværs af netværk, og professor fra CBS, Kristian Kreiner, gav sit bud på, hvordan netværk kan bidrage til at fremme bæredygtighed i byggeriet. Ligeledes drøftede Kristian Kreiner med deltagerne, hvilke muligheder og udfordringer der ligger i pilotprojektets facilitering af samarbejde på tværs af netværk, der arbejder for at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri.



Databasekoblinger: Kobling mellem FBBB-database og andre eksisterende databaser samt anden information i form af bl.a. Miljøstyrelsens faktaark mv. i samarbejde med bl.a. Miljøstyrelsen og Green Building Council. Der er ikke foretaget konkrete tiltag, men det er ifølge aktørerne fra Foreningen for Bæredygtige Byer og Bygninger (FBBB) og Green Building Council (GBC) fortsat ambitionen at realisere denne idé.



3.1.3 Deltagernes vurdering af effekt

Målet med pilotprojektet var som udgangspunkt at bringe aktører sammen på tværs af de eksisterende netværk, som ellers ikke mødes – jf. anbefalingerne fra den gennemførte kortlægning. Tanken var at bringe nogle af de mindre netværk og græsrodsorganisationer samt mindre producenter sammen med større aktører og bygherresiden for herigennem at kvalificere drøftelser og udvikle fælles initiativer på tværs af værdikæden. Målet om at bringe aktører sammen, som ellers ikke mødes, lader til at være lykket. Fx siger Bygherreforeningens repræsentant:

”Flere af os kendte jo hinanden i forvejen, men vi har i Bygherreforeningen også mødt nogle, som jeg ikke kendte fra tidligere. Landsforeningen for Økologisk Byggeri kendte jeg ikke ret meget til før dette initiativ.” Projektchef, Bygherreforeningen

Ligeledes siger en af repræsentanterne fra et af de mindre netværk, bestyrelsesmedlem fra Foreningen Bæredygtige Byer og Bygninger:

”Jeg mødte nogen, som jeg ellers ikke ville have mødt. Fx var jeg meget imponeret over det fynske netværk (red. MiljøForum Fyn) og overrasket over, at det var så omfattende. Vi har virkelig fået nogle gode nye relationer og forbindelser at bygge videre på – også for vores lille forening.” Bestyrelsesmedlem, Foreningen for Bæredygtige Byer og Bygninger

Øget kendskab til hidtil ukendte aktører har også været et vigtigt resultat for DAC, som er en af de større aktører på området:

”Vi har også fået en masse gode kontakter og fået sat ansigt på nogle nye folk, der sidder rundt omkring i landskabet”, Seniorprojekt-leder, DAC

Generelt kan man sige, at den konkrete værdiskabelse af netværk er vanskelig at dokumentere i form af konkrete tiltag inden for en relativt kort løbetid, hvilket bl.a. fremgår af nedenstående deltagercitater:

”Værdien af forløbet er mere kompleks end som så og svær at gøre op, men jeg synes bestemt, at vi har fået noget ud af det. Ellers ville vi ikke være kommet.”,

Projektchef, Bygherreforeningen

Vurderingen af effekt og værdiskabelse kommer således i høj grad til at være baseret på den kvalitative oplevelse af det tværgående samarbejde fra de deltagende netværk. På det sidste møde i temagruppen blev deltagerne bedt om at reflektere over, hvad de havde fået ud af at deltage i et samarbejde på tværs af eksisterende netværk. Nogle af de ting, deltagerne pegede på som værdiskabende ved samarbejdet, var bl.a.:

"Giver input til eksisterende netværk"

"Binder nogle eksisterende netværk sammen på en ny måde"

"Sætter forskellige perspektiver på problemstillinger"

"Repræsenterer flere interesser – bliver dermed en debat med flere perspektiver, hvilket gør det mere nuanceret"

"Vi har en fælles dagsorden, men repræsenterer forskellige særinteresser og har hver vores bagland – det gør diskussionerne mere nuancerede".

3.2 Vurdering af format og design for samarbejdskoncept

3.2.1 Format og metoder

Ifølge seniorprojektleder i DAC har metodeudvikling og læring omkring facilitering og sammensætning af en temagruppe været et vigtigt output for DAC:

"Vi har i DAC været meget tilfredse med at koble pilotprojektet op på vores BYG netværk. Vores fornemmeste opgave har jo været, at medlemmerne får noget ud af det. Samtidig har vi jo lært meget om, hvordan man gør det her med facilitering af en temagruppe. Fx at vi skal arbejde i mindre grupper, og at det ikke skal være for struktureret for at skabe de bedste rammer for videndeling." Seniorprojektleder, DAC

I forhold til metoder og facilitering af et tværgående netværkssamarbejde er den generelle erfaring fra pilotprojektet, at der i denne type af samarbejde er behov for en relativt løs strukturering. Særligt til at begynde med, hvor aktører, som normalt ikke mødes, på tværs skal finde fælles fodslag, er den løse struktur en nødvendighed.

Projektchef i Bygherreforeningen pointerer i relation hertil, at det værdiskabende i samarbejdet ikke handler om at få det ud af det, som man forventer, og at man ikke nødvendigvis behøver at få noget konkret med sig fra møderne:

"Noget af det, der har været det største output, var i virkeligheden, at der var plads til den løse, ustrukturerede samtale." Projektchef, Bygherreforeningen

Balancen mellem under- og overstyring af møder og processer har været et grundlæggende dilemma gennem pilotprojektets test af samarbejdskonceptet. Det har været vigtigt for flere af de deltagende netværksfacilitatorer, at der var plads til, at dagsordenen kunne sprænges. Der skal således være mulighed for at kunne bryde med mødernes rammer og facilitering, samt at turde være dynamisk og lade processen udvikle sig.

Dette understøttes af professor på CBS, Kristian Kreiner, som på temagruppens seminar på Building Green pegede på den løse struktur som en styrke. Ifølge Kreiners undersøgelser begrænses den mulige innovation, hvis netværket har for faste rammer og strukturer.

Dette har også været del af de praktiske erfaringer, som Pluss har gjort i pilotprojektet for at øge graden af tværgående samarbejde mellem netværk, der arbejder for at fremme bæredygtighed i byggeriet. Konkret skete dette bl.a. på et møde i temagruppen, hvor Pluss – som facilitator – havde tilrettelagt mødet med en stram styring, som deltagerne meldte fra i forhold til. Under mødet blev dagsordenen derfor ændret, og mødet blev gennemført med en løsere struktur med plads til mere åben dialog.

Nogle af de centrale læringer omkring facilitering af samarbejde på tværs af netværk, som kan udledes af pilotprojektet, er:

Netværk og organisationer har eget bagland og er for nogles vedkommende politisk styrede. Dette skal tænkes ind i design og facilitering af samarbejdet.

Lad uenigheder og diskussioner få plads til at spille sig ud: Lad deltagerne mærke hinanden, lære hinanden at kende og skabe relationer.

Uformelt netværk inden mødet er vigtigt. Pluss valgte helt lavpraktisk at indlægge en halv times morgenkaffe inden hvert møde.

Der sker noget mellem deltagerne både før, under og mellem møderne. Status og bordet rundt, som var konkret videndeling blandt deltagerne, blev derfor et vigtigt element i temagruppens møder.

Læg ansvar og forberedelse inden møderne ud til medlemmerne for at styrke ejerskabet og øge kvaliteten af møderne.

Facilitér møderne ud fra princippet "be overprepared but understructured":

Der er behov for facilitering af både selve møderne samt af hhv. forberedelse og opsamling på de enkelte møder. En vigtig læring fra pilotprojektet er, at der til møderne skal være plads til den naturlige vidensudveksling mellem deltagerne og samtidig være en vis facilitering, som skaber progression før, under og efter møderne. Der blev fra start af udtrykt behov for klarhed omkring fokus og temaer, som temagruppen skulle behandle. På den anden side var der også et behov for at kunne sprænge dagsordener og ændre kurs, hvis den givne ramme ikke blev oplevet som meningsfuld for deltagerne. Der var således et klart behov for at forberede, samle op og arbejde videre inden hvert møde, men også for under møderne at kunne slippe den forberedte struktur og imødegå, hvad der opstod undervejs i processen.

3.2.2 Design og sammensætning af deltagerkreds

Professor Kristian Kreiner pointerede på temagruppens seminar på Building Green, at der i gode netværk ikke kun skal være fokus på det snævre netværk, men også på det brede netværk, som hvert medlem repræsenterer, og som netværket netop kan være med til at aktivere. Hans forskning viser, at der gennem netværk ikke kun skabes relationer i det snævre netværk, men at der er en dynamisk effekt, der også forbinder aktører i det brede netværk.

I relation hertil var det formålet med pilotprojektet at skabe sammenhæng på tværs af netværk ved at facilitere et samarbejde mellem netværkssekretariatsledere og andre facilitatorer for på denne vis at sprede ideer og erfaringer fra den deltagende gruppe og ud i de respektive netværk og organisatoriske baglande. En af temagruppens deltagere beskriver nedenfor, hvordan resultaterne strækker sig ud i medlemmernes brede netværk:

"Vi kan jo hjælpe hinanden med at skubbe det, vi i forvejen hver især gør. Spred det ud i vores netværk, og så får det jo også en større legitimitet, når flere taler om det og ikke bare ens egen lille marketing-maskine." Direktør, Green Building Council

Ifølge Professor Kristian Kreiner skabes der størst værdi og nytænkning i netværkssamarbejde ved at bringe folk sammen, som ellers ikke mødes. Han fremhævede i forbindelse med temagruppens seminar på Building Green vigtigheden af at samle personer, der kan byde ind med noget forskelligt i netværket, og sagde bl.a.:

"Det hele handler om at skabe ulige børn, fordi – i den her sammenhæng – leger de faktisk bedst. Det er unikke eksterne netværk, det handler om. Det er unikke kompetencer. Det handler om at sætte ting sammen, som ikke hænger sammen. Hele den kreative spænding i et sådant netværk er at få ting, der ikke hænger sammen, til faktisk at gøre det." Kristian Kreiner, professor, CBS

I relation hertil påpegede direktør i Green Building Council på temagruppens seminar på Building Green, at netop fordi man er forskellige, gælder det om først at lære at tale sammen. Hun fortalte bl.a. om, hvordan hun havde oplevet temagruppen som en platform, hvor der var plads til åbenhed og ikke mindst uenighed:

"Det er jo det, det handler om. Det er, at man er åben og diskuterer." Direktør, Green Building Council

Det er Pluss' vurdering, at pilotprojektet er lykket med at understøtte og skabe en dynamisk effekt i koblingen mellem det snævre og det brede netværk ved at bringe deltagere sammen, som kortlægningen viste, ikke mødes gennem eksisterende netværk. Dette fremgår også af deltagerens udtalelser, hvor de udtrykker, at de gennem pilotprojektet med samarbejde på tværs af forskellige eksisterende netværk har mødt og skabt relationer til netværk, som de ikke kendte og ellers ikke ville have haft kontakt til.

Et relevant spørgsmål, som kunne stilles i relation hertil, er, om det kunne være gjort i endnu højere grad? Burde vi have inviteret helt andre aktører med ind i samarbejdet for herigennem at skabe mere forstyrrelse og øge den kreative spænding, som fx Kristian Kreiner efterlyser i ovenstående citat? Kunne man fx have inviteret andre aktører eller netværk fra byggebranchen, som ikke arbejder med bæredygtighed i byggeriet, men noget helt andet – fx aktører, som arbejder med brugerorienteret design, handicaptilpasninger af bygninger eller noget helt tredje?

Det, der har været forsøgt med pilotprojektet, har været at bringe aktører sammen, som kunne udfordre og overraske hinanden.

At samle aktører, som havde en tilstrækkelig fællesmængde af interesse til, at de ville prioritere at mødes, og som samtidig hver især bidrog med forskellige perspektiver, som kunne udfordre og forstyrre hinanden til at tænke anderledes omkring nogle fælles problemstillinger.

I og med at det også har været en udfordring at samle de udvalgte aktører på tværs, mener Pluss ikke, at det ville have været muligt at samle netværksaktører, som var endnu mere forskellige, end tilfældet har været her. I hvert tilfælde ikke i et mindre forum som dette, hvor samarbejdet bl.a. har haft til formål at generere konkrete ideer og anbefalinger. En vigtig læring er derfor, at man – i initiativer til at fremme tværgående netværkssamarbejde og innovation – skal have øje for, at der skal være en balance mellem tilpas forstyrrelse og oplevelse af relevans for deltagerne – altså et fælles samlingspunkt. Når det er sagt, kunne man godt i et fremadrettet perspektiv overveje at inddrage flere "skæve" og anderledes perspektiver – eksempelvis i regi af DAC's BYG netværk.

Pilotprojektet har inddraget en række aktører, som formentlig ellers ikke ville have deltaget i et netværksinitiativ, og skabt krydsfelter mellem lysegrønne netværksaktører på fx bygherresiden ved Bygherreforeningen og Byggeri København (tidl. Københavns Ejendomme)

samt hos de store offentligt-privat støttede netværksinitiativer som Dansk Arkitektur Center og de mindre græsrodsorganisationer som Landsforeningen for Økologisk Byggeri og Foreningen for Bæredygtige Byer og Bygninger samt regionale initiativer som MiljøForum Fyn og Sustainability.

Nogle af temagruppens deltagere kendte hinanden i forvejen, andre havde aldrig snakket sammen før, men alle havde forskellige perspektiver på de fælles identificerede problemstillinger og fælles interesseområder. Dette gav anledning til både intense diskussioner og oplæg til mere samarbejde. Pilotprojektet har således også helt lavpraktisk givet anledning til en højere grad af koordinering af tiltag i netværkene, som alle i større eller mindre grad er pressede på ressourcer og samtidig har ambitioner om at være med til at fremme bæredygtighed i byggeriet i Danmark.

3.3 Fremadrettede perspektiver

Det blev på det sidste møde i temagruppen påpeget, at der er behov for en facilitator for, at samarbejdet kan fortsætte i den form, det har kørt i 2015. Det vurderes på tværs af gruppen ikke realistisk at fortsætte et formaliseret samarbejde, da der ikke er afsat midler til facilitering af et sådan samarbejde. Der var dog heller ikke enighed i gruppen om interessen eller hensigtsmæssigheden i at fortsætte som et tæt og formaliseret samarbejde.

Ifølge flere af deltagerne må netværk eller samarbejdskonstellationer som dette pilotprojekt gerne være en flygtig størrelse, hvor man måske kun mødes til eksempelvis fire planlagte møder. Der skabes en større dynamik, når man ikke når at lære hinanden at kende og bliver for familiære. Fx siger projektchefen i Bygherreforeningen:

"Noget af nysgerrigheden går tabt, hvis det fortsætter i samme form. På et tidspunkt ved man efterhånden, hvad hinanden vil sige, og der er ikke den samme forstyrrelse, som når man mødes til at starte med." Projektchef, Bygherreforeningen

En alternativ model blev derfor drøftet på det sidste møde i temagruppen i form af et **løse koblet og ikke-formaliseret samarbejde** baseret på det kendskab og den kontakt, deltagerne har skabt til hinanden igennem samarbejdet i temagruppen. I denne model ville udviklingen gå fra formaliseret netværk i 2015 til et mere uformelt netværk fremadrettet. I relation hertil blev følgende bl.a. drøftet:

Der skal udarbejdes en samlet **deltagerliste** med kontaktinfo og oversigt over, hvad vi arbejder med. Dette ville blive et udvidet visitkort og udgøre en liste, som deltagerne kan tage fat i, når de har brug for tværgående samarbejde og sparring.

Muligheden for at samarbejde om enkeltinitiativer eller fremtidige projekter er øget, fordi deltagerne kender hinanden og ved, hvilken viden forskellige aktører sidder inde med. Der er skabt relationer og tillid til hinanden, som vil gøre kontakt nemmere fremadrettet. Miljøstyrelsen tilbød at lægge lokaler til **et opsamlingsmøde i 2016, såfremt der var tilslutning og interesse for dette.**

4. Konklusion

Formålet med Det Rådgivende Udvalgs iværksættelse af pilotprojektet var at teste en antagelse udviklet på baggrund af kortlægningen af netværk, der arbejder med at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri. Antagelsen var, at der findes en mangfoldighed af forskellige typer af netværk på området, hvoraf nogle sjældent eller aldrig mødes, og at dette hæmmer det unikke potentiale, som netværk besidder i forhold til at bryde tre centrale barrierer for fremme af økologisk og bæredygtigt byggeri: a) *Svære begreber* - uklarhed og uenighed om definitioner, b) *Fragmenteret indsats* og c) *Mangel på viden og overblik*. I forlængelse heraf var antagelsen, at et faciliteret møde mellem disse ville skabe værdi i forhold til Det Rådgivende Udvalg For Økologisk Byggeris overordnede målsætning om at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri.

Evalueringen af pilotprojektet har vist, at samarbejdet på tværs af eksisterende netværk både gav deltagerne kontakt til nogen, de kendte i forvejen, og samtidig skabte krydsfelter mellem netværksaktører, som ikke kendte hinanden i forvejen. Særligt skete der her en ny kobling mellem på den ene side de større aktører og bygherresiden og på den anden side de mindre netværk.

Mødet mellem forskellige eksisterende netværk skabte værdi på to niveauer:

1. Praktisk – i form af *øget koordinering* fx af initiativer og arrangementer. Dette har bidraget til at bryde barriererne med fragmenteret indsats og mangel på viden og overblik.
2. Videnskabsmæssigt – i form af *drøftelser på tværs af byggeriets værdikæde samt udfordring af hinandens meninger og perspektiver*. Dette har skabt tværgående drøftelser af, hvordan man *definerer* bæredygtighed i byggeriet, hvilket har bidraget til at bryde med barrierer med vanskeligheder ved at omsætte forskellige definitioner og svære begreber til praksis. Ligeledes har deltagerne drøftet, hvilke *midler og metoder* der kan anvendes for at fremme bæredygtighed i byggeriet, som har bidraget til at bryde med barriererne med mangel på viden og overblik samt den fragmenterede indsats.

I forhold til den videnskabsmæssige værdiskabelse kan man diskutere, om man kunne have øget værdiskabelsen ved at invitere aktører ind i gruppen, som var endnu mere forskellige end den inviterede aktørgruppe. Dette skal dog holdes op imod, hvilke tematikker og problemstillinger det i praktisk er muligt at skabe en fælles interesse – og hermed fremmøde og deltagelse – omkring.

Evalueringen af pilotprojektet har vist, at samarbejdet på tværs af eksisterende netværk i nogen grad sker af sig selv, men at samarbejde på tværs af særligt de netværk, som ligner hinanden mindst og kender mindst til hinanden i forvejen, *ikke sker af sig selv*. Facilitering af dette møde har derfor været essentiel. Ligeledes viser erfaringerne fra pilotprojektet, at facilitering af et sådant møde skal balanceres imellem en vis styring og fokus – for at der kan skabes en fælles ramme for dialogen – og samtidig skal faciliteringen skabe åbenhed for det, som sker, og den udvikling, som dialogen mellem deltagerne tager.

En afgørende pointe, som kan udledes af evalueringen af pilotprojektet, er således, at møder mellem aktører, som normalt ikke mødes, skal faciliteres i en eller anden grad – ellers sker det ikke i udpræget grad. Ser man forstyrrelser som noget positivt i en videns- og innovationssammenhæng, er facilitering og iscenesættelse af disse tværgående møder nødvendig. Hvis ikke dette faciliteres, er der tendens til, at aktører finder sammen med dem,

som ligner dem selv mest. Hermed sker der ikke den værdiskabende brydning mellem forskellige former for viden og ej heller den helt lavpraktiske koordinering på tværs af netværk.

At sådanne møder, koblinger og samarbejder kræver facilitering for at foregå, er imidlertid ikke det samme, som at møderne nødvendigvis skal fortsætte i den form, de har foregået i under pilotprojektet. Som det blev pointeret af nogle af deltagerne, kan det netop være en fordel, at sådanne møder mellem forskellige aktører i en fast form foregår i en afgrænset tidsperiode. Det er en erfaring fra pilotprojektet, at det er nemmere at få folk til at committe sig til noget, som er afgrænset i tid og mål: At deltagerne ikke skal blive faste medlemmer eller oprette et helt nyt netværk, men derimod bliver bedt om at deltage i et konkret initiativ, som er afgrænset til fire møder over et år, og hvor deltagerne både selv skal bidrage og samtidig får ny viden og inspiration med sig hjem.

Læringen fra pilotprojektet er således, at det kan være værdiskabende at sætte aktører sammen på tværs i afgrænsede pilotprojekter. Fremadrettet skal dette muligvis ikke kaldes pilotprojekter, da denne betegnelse dækker over en test af et koncept, der potentielt skal fastholdes eller udbredes. I stedet kunne man tænke samarbejdskoncepter som dette i form af innovationsprojekter eller -laboratorier, hvor forskellige former for viden mødes og brydes og herigennem spredes via netværks dynamiske effekt fra det snævre til det brede netværk, som de deltagende aktører hver især repræsenterer. En fast mødefrekvens kan være fordelagtig i en periode for herigennem at skabe et midlertidigt, struktureret rum for forstyrrelse, nytænkning og dannelse af de nye relationer. Samtidig er det en pointe, at netværk eller møder mellem netværk eller andre grupper af forskellige aktører ikke skal konsolideres som organisationer.

For at danne basis for nytænkning på området kan facilitering af krydsfelter og samarbejder på tværs af forskellige aktører i en tidsbegrænset periode med fordel initieres af centrale aktører på området med jævne mellemrum. Det er bl.a. det, man forsøger at gøre i DAC med BYG netværket. Erfaringerne fra dette pilotprojekt omkring facilitering af en temagruppe for samarbejde på tværs af netværk, der arbejder med bæredygtighed i byggeriet, vil blive inddraget i dette arbejde fremadrettet. BYG netværket er imidlertid som del af DAC's aktiviteter i sagens natur et medlemsfinansieret initiativ. Ulempen ved dette kan være, at man mindsker chancen for deltagelse af de mindre græsrodsorganisationer med begrænsede ressourcer. I relation hertil skal det dog nævnes at en række af de netværk, som deltog i pilotprojektet, efterfølgende har fortsat og selv finansieret deres medlemskab i DAC BYG i 2016.

Pluss vurderer, at offentlige aktører som Miljøstyrelsen - herunder eventuelt den nye bestyrelse for Miljøteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram (MUDP) – kan bidrage ved at overveje, hvordan de fremadrettet kan fremme vidensudveksling og drøftelser på tværs af eksisterende netværksinitiativer indenfor fremme af bæredygtigt og økologisk byggeri.

Erfaringer fra projektet viser, at man her kunne tænke i meta- og netværksstyringsprincipper, eksempelvis ved at man som central offentlig aktør ikke sætter sig i spidsen for nye initiativer eller udvikler nye projekter og platforme, men derimod på et strategisk niveau arbejder med at understøtte tværgående samarbejde og videndeling mellem de mange eksisterende initiativer på området. Det kan eksempelvis gøres ved at facilitere ad hoc møder eller workshops med videndeling som omdrejningspunkt eller strategisk udpegning af følgegrupper mv. til nye initiativer eller indsatser.

Hvis erfaringerne fra projektet viser sig at kunne overføres og gøre sig gældende i andre sammenhænge, vil dette kunne bidrage til en højere grad af synergi mellem de mange og eventuelt overlappende aktiviteter, som udløber af - og helt eller delvist finansieres af - offentlige midler, og hermed skabe større værdi på tværs af offentlige og privatstøttede initiativer på området.

Tværgående samarbejde mellem netværk for fremme af bæredygtighed i byggeriet

En del af indsatsen for at fremme bæredygtigt byggeri er en kortlægning af danske og internationale netværk, der arbejder for at fremme økologisk og bæredygtigt byggeri, samt et pilotprojekt, som skulle teste, hvordan man kan styrke netværks rolle i at fremme bæredygtighed i byggeriet.



Miljøstyrelsen
Strandgade 29
1401 København K

www.mst.dk