

# VI BYGGER BEDRE LIV

STRATEGI 2018-2022

DANSKE  
ARKITEKT  
VIRKSOMHEDER

**” Arkitektur er derfor ikke kun god for mennesker, den er også god for den langsigtede økonomi og medvirker til at løse samfundets fremtidige udfordringer.**

Danske Arkitektvirksomheder

Forside, 8-tallet, BIG – Bjarke Ingels Group, Foto: Jan Magasanik

# VELKOMMEN TIL VORES STRATEGI

Arkitektur er en væsentlig del af vores velfærdssamfund og en forudsætning for, at byer, byrum, landskaber, boliger og arbejdspladser kan understøtte det gode liv i Danmark. Danske arkitektvirksomheder – store som små – nyder høj national og international anerkendelse, og er forankrede i en tradition, hvor vi tænker i helheder uden at miste kærligheden til detaljen samtidig med, at et højt kunstnerisk niveau konstant efterstræbes. Vores arkitektur finder sin inspiration i brugernes behov, er lokalt forankret og formår at samle rum, stoflighed, materialitet, lys og funktionalitet. Vi skaber vedkommende arkitektur i øjenhøjde og i verdensklasse, der bæredygtigt og totaløkonomisk omsætter menneskelige, kulturelle og økonomiske ressourcer til form og derigennem skaber mere værdi for os alle. Arkitektur er derfor ikke kun god for mennesker, den er også god for den langsigtede økonomi og medvirker til at løse samfundets fremtidige udfordringer.

Danske arkitekter bidrager med erfaring, viden og inspiration. Vi formår at løse komplekse problemstillinger og forstår værdien af samarbejder og alliancer. Vi favner forandringerne i den brydningstid vores fag befinder sig i, tapper ind i FN's 17 Verdensmål, er åbne for de muligheder der følger med, men ønsker at fastholde blikket på visionen og skabelsen af det unikke.

Det går godt for danske arkitekter både lokalt, nationalt og internationalt. Nye talenter udvikles og faget trives kunstnerisk. Vi er drevet af passionen for god arkitektur og ønsket om altid at sætte mennesket i centrum, men selv den største passion og den ypperste kreativitet forudsætter en sund økonomi. Vi må derfor fortsat have fokus på udviklingen af nye markeder og opgavemuligheder, og gennem påvirkningen af vores rammevilkår – politisk som økonomisk – sikre arkitektvirksomhedernes forretningsmuligheder.

Vores nye strategi for Danske Arkitektvirksomheder 2018-2022 sætter den retning, som fremover skal sikre vores medlemmer størst mulig indflydelse i markedet til glæde for samfundet, bygherrerne, brugerne og medlemsvirksomhedernes egen indtjening – og derigennem også styrke organisationen Danske Arkitektvirksomheder.

Det er hensigten med denne strategi, at vi alle har og får en rolle i realiseringen, lige fra bestyrelse til sekretariat over fokusudvalg og ekspertgrupper og til hver enkelt medlemsvirksomhed i det daglige virke.

Danske Arkitektvirksomheder vil fortsat arbejde for at danske arkitekter er blandt de første med de bedste løsninger. Vi glæder os til at implementere strategien sammen med jer.





**STRATEGIENS RAMMER** SIDE 7  
**TRE STRATEGISKE OMRÅDER** SIDE 13  
**SYNLIG VÆRDI** SIDE 15  
**STÆRK FORRETNING** SIDE 19  
**ALLIANCER** SIDE 23  
**FRA STRATEGI TIL VIRKELIGHED** SIDE 26

## MISSION

**Danske Arkitektvirksomheder** varetager medlemmernes forretningsmæssige og politiske interesser. Vi dokumenterer arkitekters samfundsmæssige værdiskabelse, påvirker rammer og vilkår i samarbejde med branchens øvrige aktører og sikrer arkitektvirksomhedernes stemme i den offentlige debat. Vi yder dybdegående rådgivning til vores medlemmer, bistår arkitektvirksomhederne enkeltvis med deres udfordringer og skaber netværk på tværs af dem.

## VISION

**Danske Arkitektvirksomheder** vil fremme og understøtte medlemmernes mulighed for faglig og forretningsmæssig udvikling, så danske arkitekter kan skabe social, økonomisk og miljømæssig bæredygtig arkitektur på højt niveau i Danmark såvel som i udlandet.

## STRATEGIENS RAMMER

**Danske Arkitektvirksomheder** er en medlemsorganisation, som varetager og repræsenterer arkitektvirksomheders forretningsmæssige og politiske interesser. Medlemskredsen spænder bredt fra enkeltmandsvirksomheder til virksomheder med flere hundrede medarbejdere, mens kunderne tilsvarende bredt omfatter private boligejere over offentlige institutioner og boligselskaber til professionelle bygherrer.

Der er mange lighedspunkter virksomhederne imellem, men spændene i virksomheds- og kundetyper giver også forskelle i de udfordringer som de forskellige medlemsvirksomheder møder i deres daglige drift og deres muligheder for professionalisering og vækst. Danske Arkitektvirksomheders virke og strategi favner disse ligheder og forskelle, og støtter medlemsvirksomhederne bredt ved helt generelt, at arbejde for at forbedre deres rammevilkår.

Denne nye strategi står på skuldrene af den strategi, der for 2012-2014 blev udviklet af Danske Arkitektvirksomheder i samarbejde med en ekstern konsulentvirksomhed "en ny verden med danske arkitekter" 2014-2017, og fortsætter dermed de seneste års strategiske indsats.

Strategien er udviklet i en bred samarbejdsproces mellem sekretariat, bestyrelse, fokusudvalg og ekspertgrupper samt øvrige medlemmer og interessenter. En proces som havde til formål, at få mangfoldigheden af medlemmernes udfordringer samlet til fælles overordnede strategiske indsatsområder, og derigennem skabe en tydelig forankring af strategien og en efterfølgende større implementeringskraft.

Som for den tidligere strategi har der for denne nye strategi været gennemført grundige interviewundersøgelser blandt bygherrer, politikere, organisationer og andre interessenter. Dette er gjort både for at validere og for at kvalitetssikre strategien. Udvalgte citater fra undersøgelsen er medtaget for at understøtte strategiske indsatser og mål. Den tidligere strategi favnede hele arkitektbranchen, og definerede nogle væsentlige strategiske indsatsområder; Stærk Forretning, Synlig Værdi og Flere Alliancer, og har siden ført til iværksættelsen af en række initiativer og samarbejder i branchen.

Denne nye strategi fokuserer på selve organisationen Danske Arkitektvirksomheder og vores medlemsvirksomheder. Strategien tager udgangspunkt i de særlige udfordringer og muligheder som forundersøgelserne har defineret, og har til formål at styrke organisation og medlemmer til at imødegå markedsændringer, udnytte forretningsmuligheder og udvikle beredskaber til at styre uden om potentielle kriser.



## DET MEST VÆRDISKABENDE FOR ET PROJEKT SKER I DE INDLEDENDE FASER, HVILKET GIVER GROBUND FOR NYE FORRETNINGSMULIGHEDER

Figur baseret på MacLeamy 2008 og Green Building Council DK 2015

Som indledning til strategiarbejdet er Danske Arkitektvirksomheders mission og vision blevet revideret. Da de er grundelementer som beskriver vores eksistensberettigelse, og de drømme som organisation og medlemmer stræber efter, er begge relativt uforanderlige. De er vigtige for at sikre kontinuitet og fungere som det grundlag vores strategiske mål og indsats skal spejle sig i.

Et bevidst fokus i processen for denne strategi har været forskellene mellem hhv. hele arkitektbranchen (alle medlemsvirksomhederne) og organisationen (sekretariatet som varetager medlemmernes forretningsmæssige interesser og yder daglig service og rådgivning), da redskaber og metoder til opfyldelse af strategiske mål kan variere for henholdsvis medlemmer og organisation.

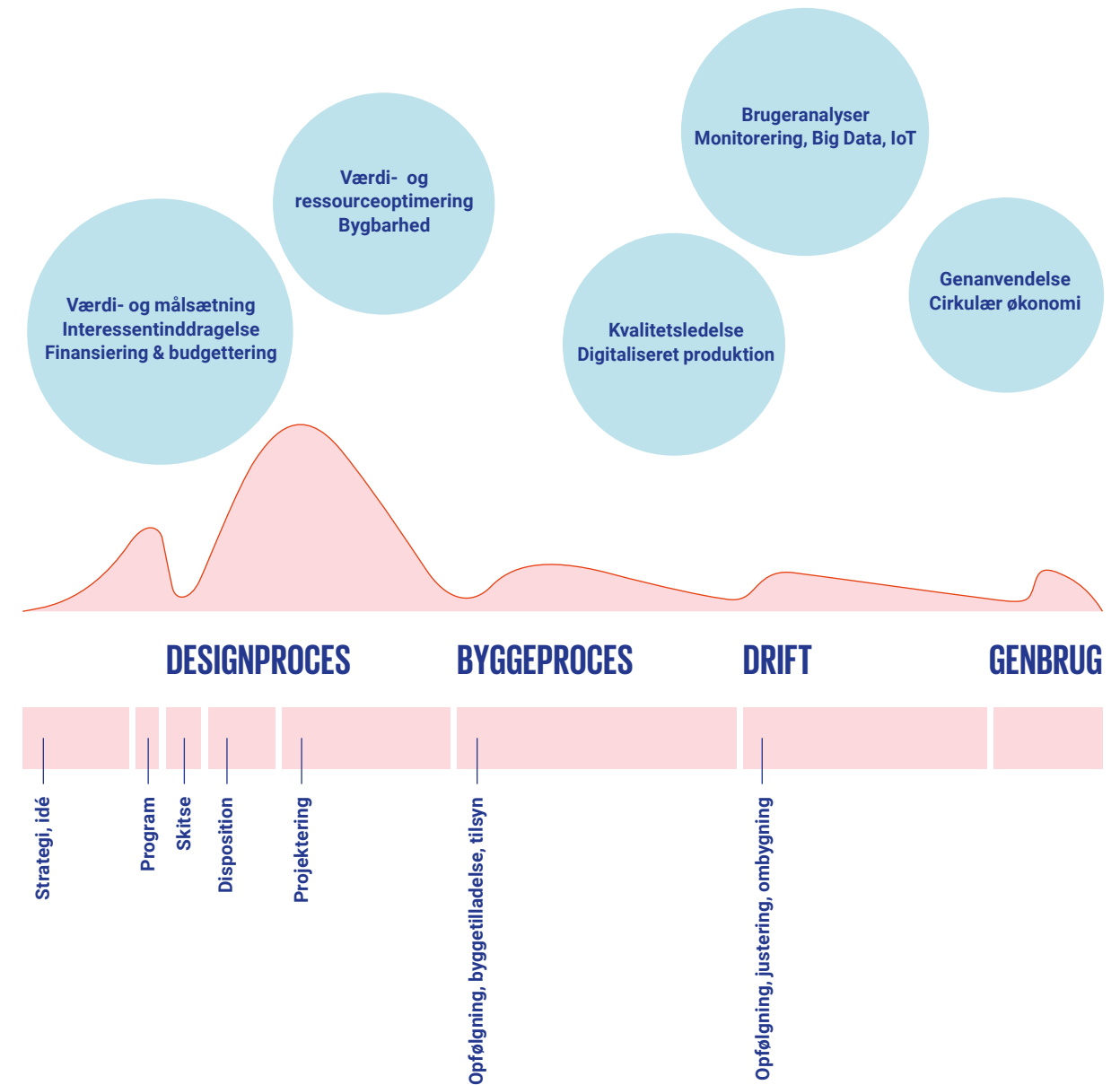
For at vide hvor man skal hen, er det vigtigt at vide, hvor man er. Vi har benyttet den klassiske SWOT-analyse til at afdække hvilke styrker, svagheder, muligheder og trusler, der har indflydelse på arkitektbranchen og organisationen.


Byggeriets organisering og arbejdsdeling er i disse år under forandring. Der er tendenser til, at flere arkitektvirksomheder køber, slår sig sammen med eller laver tætte alliancer med andre rådgivere for at konsolidere sig eller vinde markedsandele. Ingeniørvirksomheder opkøber arkitektvirksomheder eller ansætter i stigende grad arkitekter for at kunne tilbyde arkitekt-ydelser. Mindre og meget specialiserede arkitektvirksomheder opstår, mens atter andre tegnestuer leverer ydelser, som arkitekter ikke tidligere har beskæftiget sig med. Med andre ord: Arkitektvirksomhederne er udfordret på deres traditionelle pladser i byggeriets værdikæde.

Aktørerne i byggeriet peger på arkitekternes styrke i at kunne tænke i helheder. Det giver mulighed for at spille en større rolle i hele værdiskabelsen i byggeriet. Digitalisering og ændringer af arkitekternes andel i værdikæden er udfordringer, som skal tages op. Arkitekterne har store muligheder for at blive endnu mere betydende spillere. Der skal sættes ind på områder, hvor arkitektvirksomhederne fagligt har eller kan få mest at tilbyde, og hvor arkitekterne kan skabe den største værdi for både bygherrer, brugere og det omgivende samfund. Det giver samtidig arkitektvirksomhederne mulighed for at opnå en bedre betaling for deres arbejde.

### Dokumentation af arkitekters værdiskabelse

Både blandt medlemmerne og de eksterne interessenter er der enighed om, at god arkitektur er god for den langsigtede samfundsøkonomi. De danske arkitekter har haft en stor rolle i udviklingen af det danske velfærdssamfund, og vores kompetencer bliver i stigende grad efterspurgt i hele verden.





Udfordringen består i at få dokumenteret værdiskabelsen, både på kort og lang sigt, og at finde målbare parametre som såvel bygherrer, brugere og øvrige rådgivere er enige om er væsentlige. Udvikling af relevante konkrete målemetoder og kommunikationen heraf, bør være væsentlige indsatsområder for såvel organisation som medlemmerne selv. I sidste ende skal denne synliggørelse også medføre en bedre forretning for arkitektvirksomhederne.

### **Behov for øget forretningsforståelse**

Selvom det går økonomisk bedre i arkitektbranchen, er det fortsat en udfordring at få koblet det kreative og udviklende med en mere kommerciel indstilling og forståelse. Den kreative faglighed er til enhver tid afgørende for vores værdiskabelse, men vi skal være bedre til at udnytte den kommercielt. Der er derfor behov for at tænke i nye forretningsmodeller, hvor arkitektvirksomhederne får bedre betaling for de indledende faser eller i forhold til den værdi vores ideer skaber.

Branchen er sårbar på grund af manglende kapitalgrundlag til at foretage større investeringer. Der bruges stadig enorme ressourcer på konkurrencer, hvor ideerne og værdiskabelsen nærmest foræres væk, fordi efterspurgte ydelser ikke modsvares af vederlagenes størrelser.

Samtidig skal arkitektvirksomhederne i højere grad kunne sætte sig ind i bygherrens økonomiske strukturer og overvejelser for ad denne vej at kunne blive bedre rådgivere.

### **Der er brug for alliancer**

Den danske arkitektbranche er en lille aktør i forhold til resten af byggebranchen, og samtidig er den enkelte arkitektvirksomhed også en mindre part i forhold til de andre samarbejdspartnere. Uden tætte samarbejder og netværk kan vi, hverken som branche eller som enkeltvirksomheder, få vores mål og ideer gennemført. Med denne erkendelse er der kommet en større åbenhed i forhold til nødvendigheden af øget samarbejde, netværk og tværfaglighed i hele byggebranchen, blandt arkitektorganisationerne og på tværs af medlemsvirksomhederne.

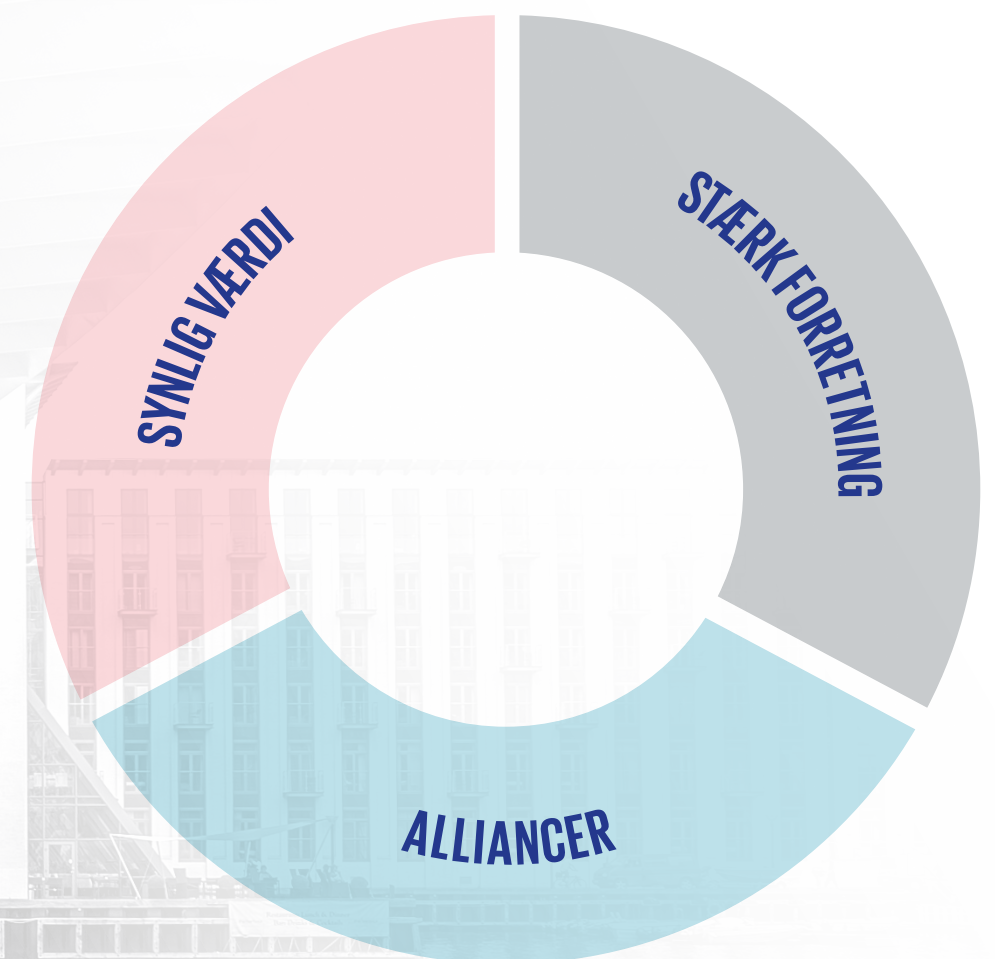


# TRE STRATEGISKE OMRÅDER

Der er tre strategiske områder, som tilsammen skal understøtte vores mission og vision og være grundlaget for de kommende indsatser:

**Synlig værdi, Stærk forretning og Alliancer.**

Disse strategiske områder rummer både indsatser, som organisationen skal udføre for at sikre og støtte medlemmernes succes, og indsatser der henvender sig til medlemsvirksomhedernes daglige virke. For hvert område er der formuleret tre hovedmål, som påvirker hinanden gensidigt og er indbyrdes afhængige.







# SYNLIG VÆRDI

## Vi skal demonstrere og dokumentere værdiskabelse over for bygherrer, samarbejdspartnere og samfund

God arkitektur skaber merværdi, men det kan være vanskeligt at sætte konkrete tal på denne. Kvalitative og arkitektoniske udsagn om æstetik, skønhed, rumlighed, stemning og materialitet er vigtige, men der er store forretningspotentialer for arkitektvirksomhederne i at supplere disse arkitektoniske kvalitetsbegreber med mere målbare værdier, der ikke blot ses i forhold til bygherrens økonomi, men i tilsvarende høj grad dokumenterer, at arkitekters arbejde medfører høj afledt værdi for samfundet, bygherren og brugerne.

### 1: VI SKAL DOKUMENTERE VORES VÆRDISKABELSE

Vi har ikke i Danmark tradition for at evaluere arkitektur efter ibrugtagning, og derfor går samfund, bygherrer, brugere og arkitekter glip af vigtig viden om arkitekturens sociale, miljømæssige og økonomiske effekter. Viden som kan gøre brugerne mere bevidste om bygninger som et aktiv i deres dagligdag, viden som kan illustrere en uventet gevinst ved investeringen i byggeriet for bygherren, viden som kan belyse langsigtede samfundsmæssige ressourcebesparelser og viden som kan udvide arkitekternes erfaringsgrundlag og kreativitet.

Vi skal som arkitekter blive meget bedre til at fortælle omverdenen, at god arkitektur fører til merværdi i form af f.eks. bedre indeklima, tilfredse brugere, flere besøgende på bibliotekerne, færre sygedage hos medarbejdere, kortere indlæggelser på sygehuse, lavere energiforbrug eller stigende ejendomspriser i et lokalområde.

Konkrete realiserede eksempler skal kvalificere dialogen om arkitekters værdiskabelse, og kan skabe en grundlæggende fælles forståelse i et givet byggeri for ønsker til dokumentation og måling, og vil bæredygtigt kunne implementeres på sociale, miljømæssige og økonomiske parametre. Danske Arkitektvirksomheder udgiver og vedligeholder eksempelsamlingen "Arkitektur med merværdi" – et resultat af vores forrige strategi, der fortsat skal udvikles sammen med medlemsvirksomhederne.

**» Arkitekterne skaber størst værdi i de første 20-30 procent af opgaven. Det er der arkitekterne har deres styrke.** Citat fra interessentanalyse

**» Flot arkitektur skaber en kæmpe værdi for en by. Men svært at sætte kroner og ører på. Arkitektur kan skabe øget social balance. Mindre utryghed i gode byrum. Det giver god mening for politikerne – man kan sagtens føre en sag for den værdi.**

Citat fra interessentanalyse

Rabalderparken, GHBLandskabsarkitekter og SNE Architects foto: Rune Johansen





## 2: VI SKAL UDVIKLE REDSKABER OG METODER TIL DOKUMENTATION

Der findes allerede i dag metoder, som kan måle og vurdere byggerier, men de savner oftest et langt perspektiv for de sociale, miljømæssige og økonomiske effekter i en bygnings levetid. Der er samtidig endnu ikke konsensus om hvilke metoder, der med fordel kan standardiseres og finde langsigtet anvendelse på tværs af byggebranchen med udgangspunkt i arkitekters evne til at løse helheden såvel som detaljen.

Ethvert byggeri har sit unikke udgangspunkt, men vi vil udvikle nogle enkle redskaber, hvor arkitekterne allerede tidligt sammen med bygherren kan formulere en fælles forståelse af værdiskabelsen ved byggeriet, definere hvilke effekter der ønskes opnået og på baggrund heraf hvilke målemetoder, der kan anvendes.

Når værdiskabelsen således bliver et fælles anliggende, der dokumenteret gavner samfund, bygherrer og brugere, kan vi som arkitekter benytte de forskellige redskaber i vores egen projektudvikling og markedsføring som enkeltstående arkitektvirksomheder såvel som samlet branche.

## 3: VI SKAL UDVIKLE VÆRDIBASEREDE FORRETNINGS- MULIGHEDER

De gode ideer, de bedste løsninger, det mest værdiskabende for et projekt sker i de meget indledende faser, hvis den rette dialog er tilstede. Det sker desværre for ofte, at denne tidlige rådgivning bliver et spørgsmål om at holde styr på omkostninger fremfor værdiskabelse, hvor der ikke er tale om en samskabelsesproces, men fokus på isolerede leverancer.

Som figuren på side 9 indikerer, er det i de tidlige faser værdien skabes, og i de efterfølgende faser værdien leveres. Vi skal have dialog i de indledende faser for at skabe innovative og værdiskabende løsninger på lang sigt. Vi skal udvikle nye forretningsområder i de tidlige faser, som i højere grad bygger på en proces mellem parterne, hvor alle bliver enige om, hvilken opgave der reelt skal løses med det enkelte projekt, og dermed også får identificeret hvordan det skal dokumenteres og hvilke metoder, der er de rigtige til at evaluere værdiskabelsen.

**” Arkitekter tænker i gode løsninger, som kan give bedre indeklime, arbejdsmiljø, lysindfald og byrum der fungerer for mennesker – det kan arkitekter. Det giver fx lavere sygefravær = penge.**

*Citat fra Interessentanalyse*

” For en forbavsende stor del er den kommercielle forståelse forbavsende lille. Man forstår ikke bygherrens business case og løber ind i konflikter ... Byg for brugerne, forstå din kunde.

Citat fra interessentanalyse

# STÆRK FORRETNING



## Vi skal skabe en bedre og mere stabil forretning for medlemsvirksomhederne

Trods de senere års pæne økonomiske fremgang for arkitektbranchen, er der stadig plads til forbedring i forhold til indtjeningen. En stærk forretning er nødvendig for, at arkitektvirksomhederne kan udvikle sig og følge med i den stigende kompleksitet som præger byggeriet.

### 1: VI SKAL SIKRE OPTIMALE RAMMEVILKÅR

Rammevilkårene sættes både politisk og af branchen selv. Igennem årene er der opstået et øget pres på alle byggeriets parter, hvor kravet om budgetsikkerhed og reducerede timepriser er blevet større, og hvor nogle arkitektvirksomheder kan have svært ved at sige nej til urimelige vilkår. Samtidig er der sket en stigning i transaktionsomkostningerne, dvs. den mængde tid og arbejde det kræver at vinde en opgave. Og endelig vil revisionen af regelsættet for byggeri (ABR89, AB92 m.m.), give både nye udfordringer og muligheder for arkitektvirksomhederne.

Arkitektvirksomhederne skal forsat dokumentere, at branchen bidrager til vækst og velfærd for hele samfundet, og arkitektvirksomhederne skal kunne agere som kunstnere såvel som forretningsfolk med fokus på kreativitet, værditilvækst og økonomi. Disse forudsætninger eller udfordringer er væsentlige at adressere for både organisation og for hver enkel medlemsvirksomhed, for at skabe en bedre bundlinje og en forretning med ro til udvikling.

Politisk er det vigtigt, at Danske Arkitektvirksomheder stadig arbejder på at informere og påvirke beslutningstagere om forhold, der har betydning for branchen. Praktisk skal Danske Arkitektvirksomheder sørge for at kunne rådgive og undervise medlemsvirksomhederne i at kunne begå sig inden for de gældende rammer, og involvere dem i arbejdet med at påvirke rammerne.

” De store får ansat direktører med merkantil baggrund. Det er fornuftigt. Citat fra interessentanalyse





## 2: VI SKAL STYRKE DET KOMMERCIELLE FOKUS

Traditionelt består arkitektvirksomheders øverste ledelse af de stiftende partnere. Disse har overvejende en arkitektbaggrund, og virksomhederne er derfor ofte i mindre grad drevet af økonomisk faglighed.

Bygherrerne og øvrige interessenter forventer dog i stadig stigende grad, at arkitekter forstår den økonomi, der ligger bag byggeriet. Uden at gå på kompromis med det arkitektfaglige arbejde, skal arkitektvirksomhederne derfor styrke forretningskulturen hos både ledelse og medarbejdere.

Det kan kræve tilførsel af nye kompetencer, f.eks. i form af øget kommerciel fokus og en dybere indsigt i bygherrerens økonomiske prioriteringer og risici på kort og lang sigt. Herudover er det også muligt, at se på andre forretningsmodeller, hvor indtjeningen ikke udelukkende baserer sig på timesalg, men kan kobles til en mulig indtægt via f.eks. produkt-salg, provision af et salg eller en driftsøkonomisk gevinst pga. en særlig veltænkt løsning. Og endelig kan det være oplagt at udvikle supplerende forretningsmodeller til den klassiske honorarmodel som et nødvendigt indsatsområde for at skabe en stærk forretning for medlemsvirksomhederne.

**” Arkitekterne skaber størst værdi i de første 20-30 procent af opgaven. Det er der arkitekterne har deres styrke. Citat fra interessentanalyse**



## 3: VI SKAL UDNYTTE DIGITALISERING

Digitaliseringen af branchen stiller store krav og giver store muligheder for nye forretningsområder, både nationalt og internationalt. Digitaliseringen handler om langt mere end 3D-computermodeller. Den handler om nye måder at gøre tingene på, hvor teknologien kan gøre tingene hurtigere og med færre aktører involveret i processen. Det giver store muligheder for dem, der forstår at udnytte de mange data, der følger med digitaliseringen, og det åbner for en øget kreativitet og muligheden for at skabe løsninger, som bygherren ikke havde forventet. Arkitekter skal formå at koble sin egen værdiskabelse og kreativitet med digitaliseringens muligheder.

Det kræver til gengæld også, at hele branchen griber bolden og f.eks. ser digitaliserede muligheder og systemer som en integreret del af arkitektvirksomhedens drift, kompetencer og kerneydelser.

Indsigt gennem digitale løsninger og data kan være en ny måde at drive forretning på, hvis den løftes op på ledelsesniveau og ikke kun er forbeholdt dygtige teknikere. Nye kompetencer vil på den måde være et krav for at kunne udnytte mulighederne fuldt ud, og vil kræve investeringer for den enkelte virksomhed eller gennem nye fællesskaber og samarbejder.

**” Branchen er præget af mange små virksomheder, så det bliver en udfordring at følge med i digitaliseringen. Det kræver investeringer. Alle aktører bliver inddraget tidligere, så der skal arkitekterne kunne byde ind. Citat fra interessentanalyse**





” Det kræver samarbejde over faggrænserne – arkitekter, ingeniører, konstruktører og entreprenører. En anden form for samskabelse.

Citat fra interessentanalyse

# ALLIANCER



**Vi skal styrke samarbejdet med byggebranchen og de øvrige arkitektorganisationer, og understøtte tværfaglighed og netværk mellem medlemsvirksomhederne**

## 1: VI SKAL SAMARBEJDE TÆT MED BYGGEBRANCHEN

Øget samarbejde på tværs af hele byggebranchen er nødvendigt for at løse fremtidens problemer, finde bæredygtige og innovative løsninger og sikre det omkringliggende samfunds tillid. Både de udfordringer, som står foran os og de vilkår og rammer som byggebranchen er underlagt, påvirker hele branchen og kan ikke adresseres af en aktør alene.

Derfor er et tæt samarbejde med byggeriets øvrige aktører helt nødvendigt, hvilket vi ser Danske Arkitektvirksomheders indtræden i DI har skabt bedre muligheder for. Selvom arkitektbranchen er en lille aktør, er vi blevet meget synlige både i byggebranchen og udadtil, og har etableret tætte alliancer. Det styrker vores position i forhold til at påvirke rammevilkår, så vi opnår de bedste muligheder for arkitektvirksomhederne, og for at påvirke kursen i en mere sammenhængende og bæredygtig retning.

” Entreprenører går efter også at tilbyde ingeniørydelser, ingeniører bliver klemmt på den tekniske del og vender sig dermed mod den kreative del og udfordrer derfor arkitekterne på deres forretning. De fleste vil ikke sætte andre end arkitekter til at formgive. Men arkitekter kan, hvis ikke de gør noget, risikere at stå tilbage med en meget lille del af den samlede opgave. Citat fra interessentanalyse



**Byggeri er blevet meget tværfagligt med krav om at vide noget om eksempelvis akustik og indeklima. Det er en stor trussel mod arkitektfaget – ikke mod den kunstneriske del af faget. Behov for at være bygbare. Det handler om mindset – ikke kun størrelse.**

Citat fra interessentanalyse



## 2: VI SKAL STÅ SAMMEN I ARKITEKTBRANCHEN

Mange organisationer varetager arkitektfagets interesser ud fra næsten samme arkitektfaglige udgangspunkt. Kerneopgaverne varierer dog, og med den lille arkitektstand vi har i Danmark, er det vigtigt, at vi deler opgaverne imellem os, og at alle organisationer understøtter et fælles mål om at skabe arkitektur på højt niveau.

Danske Arkitektvirksomheders hovedfokus er at varetage medlemsvirksomhedernes interesser både overordnet og for den enkelte medlemsvirksomhed. Det gør vi gennem et tæt samarbejde med de øvrige organisationer, hvor vi sætter arkitektur på dagsordenen, sørger for gode uddannelser, gode arbejdsbetingelser og skaber rammer for udvikling af bæredygtig arkitektur. Med et tæt samarbejde og en god arbejdsdeling mellem organisationerne skaber vi størst mulig værdi for arkitektfaget, og bruger samtidig organisationernes ressourcer fornuftigt.

## 3: VI SKAL STYRKE MEDLEMMERNES SAMARBEJDE, TVÆRFAGLIGHED OG NETVÆRK

Arkitekturrådgivning dækker et bredt felt, og de opgaver som arkitektvirksomhederne skal løse, kræver en stor spændvidde i kompetencer og viden. Projektstyrings- og projektledelseskompetencer efterspørges i højere grad, ligesom procesrådgivning, bæredygtighed, kommunikation, totaløkonomi, BIM, arbejdsmiljø etc. er dele af de mange ydelser, som vi som arkitekturrådgivere skal mestre. Det kræver strategisk stillingtagen fra den enkelte arkitektvirksomhed om hvordan man vil efterleve bygherrers, samarbejdspartneres og samfundets komplekse krav og ønsker. Øget tværfaglighed eller kompetenceudvikling inden for den enkelte virksomhed, strategiske samarbejder med andre parter, netværksalliancer eller opkøb og fusioneringer er blot nogle af de mange tiltag, der kan svare på den øgede kompleksitet i byggeriet.

For såvel store som små virksomheder er der nye udfordringer, men også store potentialer for forretningsudvikling, og for at arkitektvirksomhederne kan vinde nyt markedsandele.

**Hvad med at ansætte ingeniører? Det er idiotisk, at de ikke er der. Der efterspørges holistiske løsninger.** Citat fra interessentanalyse

# FRA STRATEGI TIL VIRKELIGHED

Danske Arkitektvirksomheders strategiske indsatsområder og hovedmål er pejlemærker for perioden 2018 - 2022.

For at kunne indfri de opsatte hovedmål, skal en række aktører i spil. Strategien er således hverken forbeholdt eller løsrevet fra det arbejde som foregår i bestyrelsen, sekretariatet, vores fokusudvalg eller ekspertgrupperne. Der er tale om en bred og mangfoldig indsats, som spænder fra store strategiske projekter, over mindre justeringer af igangværende planer til den daglige rådgivning af medlemmerne. Fælles for det hele er, at alle involverede skal have et tydeligt billede af, at arbejdet er koblet op på de strategiske indsatser.

De strategiske indsatser og mål er også tænkt som en inspiration for alle medlemsvirksomheder, der ikke har en daglig tilknytning til hverken udvalg eller sekretariat. De strategiske indsatsområder Synlig værdi, Stærk forretning og Alliancer er således vigtige pejlemærker for de enkelte arkitektvirksomheder, når der skal lægges strategi for den fremtidige udvikling af virksomheden. De er en opfordring til medlemsvirksomhederne om at løfte blikket og arbejde mere strategisk med de mange udfordringer og muligheder, der er for både arkitektbranchen og den enkelte virksomhed.

Vi ser frem til det videre arbejde de næste fire år med at implementere strategien.