

Kvalitet i udbudsprocesserne

debat

[Oplæg til seminar]



INDHOLD

<i>Intro</i>	4
<i>Cases</i>	
Køge Nord Station	12
Diakonissestiftelsen	
– Sundhedshuset og Atriumgård	28
DTA Campus	42
Kalvebod Fælled Skole	54
<i>Indspark</i>	70
Ph.d. & ekstern lektor Peter Holm Jacobsen	72
Managing partner & ph.d. Mikkel A. Thomassen	78
Partner & kommunikationsrådgiver Johan Galster	80
<i>Outro</i>	84

●
intro

Intro

Intro

Arkitektkonkurrencen er en disciplin, der kan spores tilbage til det antikke Grækenland og op gennem både middelalderen og renæssancen. Konkurrencen har altid været brugt til at afsøge det arkitektoniske mulighedsrum i byggeriet, men selve begrebet 'arkitektkonkurrence' er med tiden blevet afløst af det mere tværfaglige begreb 'projektkonkurrence', som indikerer, at arkitektur ikke er det eneste konkurrenceparameter. I nyere tid har konkurrencen taget mange former og variationer, men uanset, hvordan konkurrencen gribes an, anses den fortsat som et middel til at sikre innovation, kreativitet og udvikling i byggebranchen (Sørensen et al., 2013).

På trods af konkurrencens indlysende værdier og potentialer, er selve forløbet ikke uden udfordringer og frustrationer for de involverede parter. Både bygherrer og deltagende virksomheder bruger mange ressourcer på såvel konkurrenceprogram som på projekt og proces. Derfor er der ofte store forretningsmæssige konsekvenser for rådgiver teams og bydende ved at deltage og enten vinde eller tabe en konkurrence.

Problemstillingen har været på dagsordenen i flere omgange i de senere år, og der er et stort ønske i branchen om at anviser processer og værktøjer, som reducerer ressourceforbruget og mindsker antallet af konflikter omkring konkurrenceprocesser.

Realdania vil i samarbejde med Bygherreforeningen og Arkitektforeningen diskutere mulige forbedringer ved et seminar omkring 'Kvalitet i udbudsprocesserne', der finder sted den 26. januar 2016 i Vega, København.

Her vil gode eksempler, analyser og debatter give bud på gode konkurrenceprocesser, og det er forhåbningen, at bygherrer, bygherrerådgivere og arkitekter får ny inspiration og viden, der kan bidrage til, at konkurrencen fremadrettet bliver en kilde til endnu mere værdi i bygge- og anlægsprojekter.

Det aktuelle billede

Dette debatoplæg udgives som inspiration for seminaret. I fire konkrete cases evaluerer bygherrer, konkurrencerådgivere, fagdommere og arkitekter konkurrenceprocesser og peger på såvel de positive erfaringer som de u hensigtsmæssige processer, der udfordrer værdiskabelsen i byggebranchen.

I de senere år er der opstået en række forskellige konkurrenceformer, der overordnet set kan inddeles i to kategorier – den åbne og den lukkede (Sørensen et al., 2013). Kombinationsmulighederne er imidlertid utallige, og dette gør tilrettelæggelsen af konkurrencerne særdeles kompleks.

For at kunne navigere i denne kompleksitet, kan udformningen af arkitektkonkurrencer betragtes ud fra en balance mellem hensyn til retfærdighed, kreativitet og effektivitet (Kreiner et al., 2013). Hensynet skal således sikre, at arkitekterne har et retfærdigt og oplyst grundlag for både kreativt og effektivt at løse opgaven. Balancen mellem de tre hensyn er dog ikke ligetil, og kræver en god og tilrettelagt proces, for at det ene hensyn ikke overskygger de andre.

I den sammenhæng kan de åbne konkurrenceformer skabe en

stor variation, kreativitet og innovation i forslagene, da der ikke er nogen begrænsninger for, hvem og hvor mange, der kan byde på opgaven. Den åbne form medfører imidlertid også en ressourcekrævende proces i forbindelse med bedømmelsen, og samtidig læner den sig kraftigt mod det kreative hensyn, hvilket skaber en problematik i forhold til effektivitet.

I kontrast hertil skaber den lukkede konkurrenceform en højere grad af sikkerhed omkring deltagernes kvalifikationer, da de først inviteres til prækvalifikation, hvorefter et bestemt antal, typisk fem, udvælges som deltagere til konkurrencen. Denne indledende proces giver en rygdækning for bygherrerne, men det er samtidig her, at arkitekternes mulighedsrum begrænses med kravspecifikationer og forpligtelser for at sikre kvalifikation til konkurrencen (Sørensen et al., 2013).

I begge kategorier er der en række fordele og ulemper, og med de mange kombinationsmuligheder er det svært at overskue, hvad der er det aktuelle billede i byggebranchen. Gennem de seneste 20 år er antallet af arkitektkonkurrencer blot steget og særligt gør stigningen sig gældende i antallet af de indbudte projektkonkurrencer (DAL/AA, 2002). Der foreligger dog endnu ikke nogen erfaringsopsamlinger, der kan anvise, hvad netop denne form kan bidrage med samt, hvordan arkitektkonkurrencer kan gennemføres med en høj grad af kreativitet – uden brug af for mange ressourcer.

Dette debatoplæg vil derfor tegne det aktuelle billede af udbuds- og konkurrenceformerne for at diskutere, hvad mulighederne er i et marked, der netop driver udbud og konkurrencer i retning af de mange forskellige organiseringsmodeller. I debatoplægget vil mulighederne opridses gennem konkrete erfaringer fra konkurrencerne, hvor den hyppigt anvendte form, indbudt projektkonkurrence, beskrives ud fra tre forskellige scenarier:

- En fase: Indbudt projektkonkurrence
- En fase: Indbudt projektkonkurrence, der undervejs fik en ekstra fase med udbud efter forhandling
- To faser: Indbudt projektkonkurrence efterfulgt af et udbud efter forhandling

Derudover vil en interviewkonkurrence inddrages for at belyse, hvilke potentialer en alternativ udbudsform kan bidrage med. Debatoplægget undersøger en case for hver af disse fire konkurrenceforløb, og hører bygeherren, konkurrencerådgiveren, fagdommerne, den vindende arkitekt og de andre deltagere om deres oplevelser. Vi beskriver, hvad der er op og ned i konkurrencerne og viderebringer de gode og konstruktive erfaringer.

Formålet er at skabe et fundament for en gensidig forståelse og tillid i relationen mellem arkitekter og bygherrer. Dette fundament vil underbygges og diskuteres yderligere til seminaret. Som afrunding på debatoplægget leverer vi derfor også tre konkrete indspark, der kan kickstarte de debatter, der finder sted på dagen. På den måde håber vi at kunne anspore til en konstruktiv diskussion samt nye initiativer, så både arkitekt og bygherre kan opnå den ønskede kvalitet i udbudsprocesserne.

God læselyst!

cases

Cases

Cases

KØGE NORD STATION

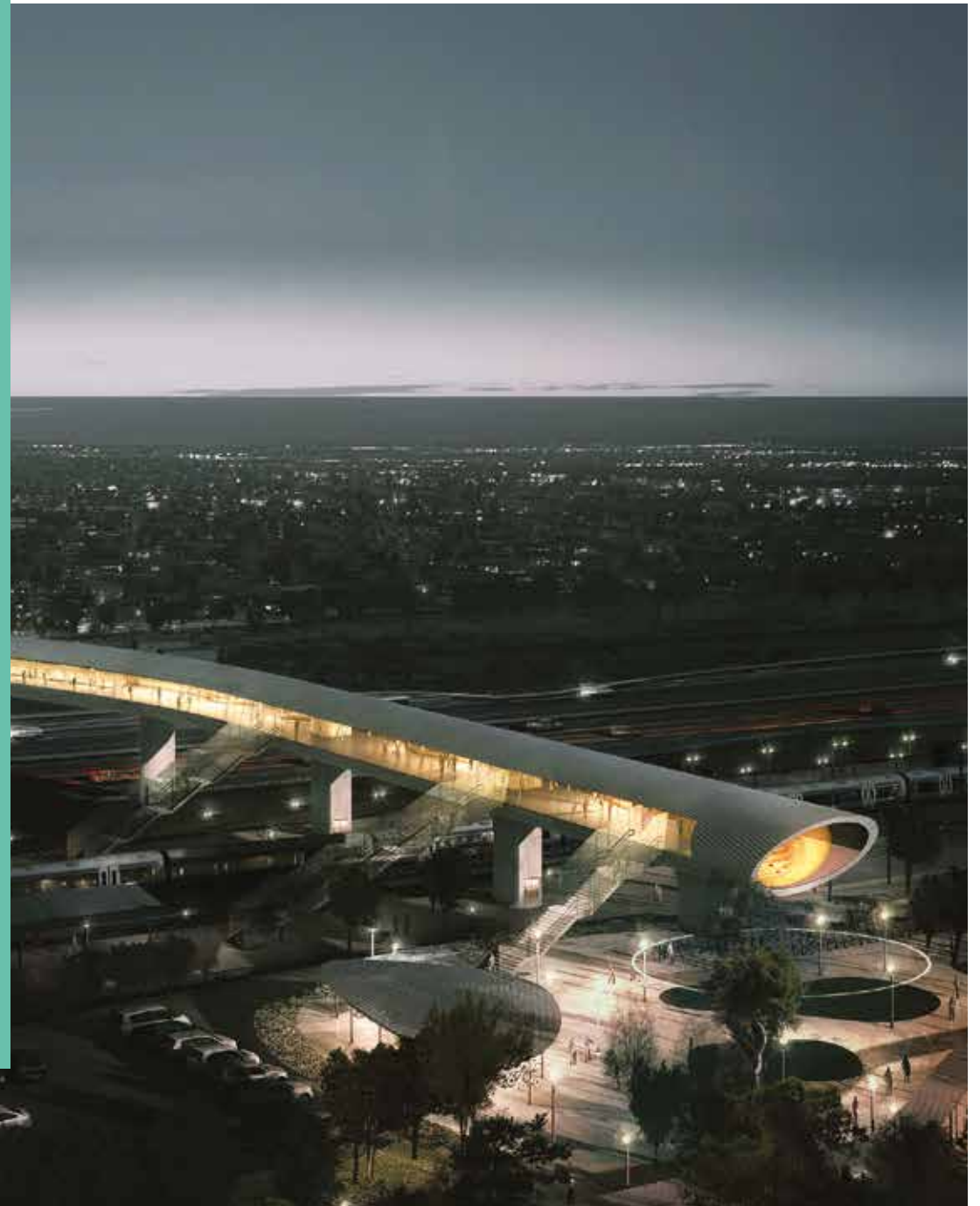
case 1

Illustration af Køge Nord Station

Illustration udarbejdet af COBE, Dissing+Weitling & Cowi

Køge Nord Station

Case 1



OPGAVEN KORT FORTALT



KØGE NORD STATION / År: 2014
UDBUDSFORM / Indbudt projektkonkurrence
BYGHERRE / Banedanmark & Køge Kommune
KONKURRENCESEKRETÆR / Bent Kolind, Arkitektforeningen
PROJEKTVINDER / COBE Architects
PROJEKTDELTAGERE / Gottlieb Paludan Architects, Arep Ville, Kengo Kuma & Associates
VEDERLAG / 300.000 DKK eksklusiv moms
FAGDOMMERE / Partner Claus Bjarrum, CORE Arkitekter, partner, arkitekt og landskabsarkitekt Thomas Nybo Rasmussen, Vandkunsten, civilingeniør Christian von Scholten, Atkins

Det har desværre ikke været muligt at indhente interviews fra Arep Ville samt Kengo Kuma & Associates.

Illustration udarbejdet af COBE, Dissing+Weidling & Cowi

Løsningerne i konkurrencen skal indeholde et forslag til en gangbro med Banedanmark som bygherre samt et forslag til et Parkér og Rejsanlæg med Køge Kommune som bygherre. Gangbroen skal være cirka 200 meter lang og med en fri bredde på mindst 4,5 meter. Gangbroen skal spænde over den kommende dobbeltsporede jernbane mellem København og Ringsted, Køge Bugt Motorvejen og den eksisterende dobbeltsporede S-togslinje mellem Køge og Hillerød.

Parkér og Rejsanlægget skal have plads til 900 p-pladser på terræn fordelt med 2-300 pladser ved S-banen og 6-700 pladser ved fjernbanen. Derudover skal der være til- og frakørselsforhold, afsætningspladser for privatbiler, taxi og bus samt attraktive muligheder for cykelparkering med 300 pladser ved fjern-togsstationen og 350 pladser ved S-togsstationen – 50 procent af cykelparkeringspladserne skal være overdækkede. Endeligt skal der indarbejdes en landskabsplan, der anviser koblingen til den eksisterende by mod øst og den nye by mod vest, herunder også koblingen til det eksisterende stisystem (Køge Nord Station, konkurrenceprogram 2014).

KONKURRENCEN KORT FORTALT

case 1

Indledende overvejelser og programmets udformning

Køge Nord Station bliver et af fremtidens centrale trafikknudepunkter i Danmark. Landets første højhastighedsstrækning får station her, og sammen med den befærdede Køge Bugt Motorvej står området foran en rivende udvikling. Køge Nord Station skal give plads til 90.000 daglige passagerer og sammenbinde S-togslinjen med den nye ringbane tæt ved motorvejen. Dette kræver et komplekst og særdeles spektakulært byggeri, der både i størrelse og omfang kan indfri forventningerne. Derfor øjnede Køge Kommune en mulighed for, at det nye stationsbyggeri kan blive et sandt landmark for området, der efter visionen også skal indeholde 5000 nye arbejdspladser: *”Projektet var stort og komplekst, og derfor afskrev vi hurtigt den åbne konkurrenceform som en mulighed. Interessen for projektet var imidlertid ganske stor – særlig internationalt (...)”* (Bent Kolind, Arkitektforeningen 2016). Således indbød kommunen til en international projektkonkurrence i samarbejde med Banedanmark, hvor de var bygherre for hver deres del i det samlede konkurrenceprogram.

De to bygherrer har haft hvert deres fokus. For Køge Kommune har det været væsentligt, at projektet skulle igangsætte udviklingen af Køge Nord, mens prioriteringerne var anderledes praktiske hos Banedanmark: *”For Banedanmark var det vigtigt at overholde den økonomiske ramme, da vi er bundet af anlægsloven og det tildelte ankerbudget. Vi var meget præcise i vores formuleringer i programmet og sørgede for, at alt materiale var tilgængeligt”* (Rikke Mortensen, Banedanmark 2015). *”Stationen skal stå færdig i 2018, hvilket var vores deadline, hvorimod visionsdelen ligger længere ude i fremtiden. Derfor delte vi opgaven i to bygherrer – Banedanmark og Køge Kommune – for at Køge Kommune havde mulighed for at arbejde videre med deres visioner for området og få det indarbejdet i Parkér og Rejsdelen”* (Rikke Mortensen, Banedanmark 2015).

I Køge Kommune var der lavet et stort indledende visionsarbejde, hvor man var kommet frem til, at man gerne ville have noget nyt og anderledes. Disse visioner var tilgængelige for deltagerne som bilag til programmet, ligesom der også var en række definerede krav: *”Der har været en del faste ting i form af peron, Parkér og Rejsanlægget og så det, at projektet skulle tænkes ind i den overordnede byplanlægning. Samtidig var vi meget opmærksomme på, hvad der var henstillinger, og hvad der var krav”* (Casper Toftholm, Køge Kommune 2015). *”Der er samtidig mange sikkerhedsrammer, der skal overholdes, når vi taler jernbane. Derfor forsøgte vi at begrænse den tekniske beskrivelse til bilag, så programmet var mere åbent”* (Rikke Mortensen, Banedanmark 2015).

De to bygherrer har forsøgt at gøre programmet så åbent som muligt ved at lægge mange af de tekniske og sikkerhedsmæssige krav i bilagsmaterialet. Denne beslutning er blevet positivt bemærket af arkitekterne: *”(...) der er nogle faste krav, når man arbejder med anlæg af denne størrelse, men det var ikke noget,*

der influerede på de kreative udfoldelsesmuligheder som sådan. Der var et godt spillerum for kreativiteten i programmet, og de meget forskellige konkurrenceforslag vidner også om dette” (Rasmus Jessing, COBE 2015). ”Programmet var meget sobert i forhold til den praktiske del, og vederlaget var ganske fint, selvom opgaven var kompleks i sin natur” (Thomas Bonde-Hansen, Gottlieb Paludan 2015).

Disse udmeldinger understøttes af en fagdommer, der endvidere mener, at også afleveringskravene har været passende:

”Jeg syntes, det var et meget passende afleveringsomfang og relativt afbalanceret i forhold til, hvor stort projektet var. Vederlagene til de indbudte var i den høje ende, så det var naturligt, at man som bygherre havde en forventning om et gennemarbejdet materiale” (Thomas Nybo Rasmussen, Vandkunsten 2016).

Arkitekterne er imidlertid ikke helt enige i dette, da opgavens kompleksitet sammen med de mange tekniske krav har medført et stort afleveringsmateriale: ”Det er et af de mest omfattende afleveringskrav, vi har oplevet. Samtidig var der krav om en række visualiseringer, som vi var nødt til at købe os til eksternt, for bare at kunne leve op til betingelserne” (Rasmus Jessing, COBE 2015). ”Som bygherre ønsker man at få så meget som muligt – det er klart. Der har dog været så meget fyldt på i denne konkurrence, hvilket eksempelvis ses ved, at der også skulle laves en masterplan [...]. Ønsket fra den ene af de to bygherrer, om at få bud på en masterplan gjorde det ekstremt komplekst, fordi der simpelthen kastes for meget ind i konkurrencen, bare fordi man har muligheden (Thomas Bonde-Hansen, Gottlieb Paludan 2015).

Fra bygherres side havde man ellers forsøgt at tage hånd om netop dette, men indrømmer samtidig, at den indledende proces har været svær at balancere: ”Det var svært med retfærdighed – altså hvornår man har fået eller givet nok informationer. Arkitektforeningen var en stor hjælp i forhold til at få landet en god

balance, men måske var der ting, som vi sagtens kunne have udfoldet mere, når man kigger tilbage. Alle teams skød dog godt ind på både teknik og økonomi. Der er selvfølgelig mange sikkerhedsgodkendelser, der skal afklares, men jeg syntes, vi kom frem til et rimeligt grundlag at vurdere på” (Casper Toftholm, Køge Kommune 2015).

Ligeledes har Banedanmark forsøgt at skitsere rammerne for den efterfølgende proces, så arkitekterne kunne få et rimeligt indblik i den opgave, som lå til dem på den anden side af konkurrencen: ”Vi udarbejdede et notat, der beskrev de fremtidige kontraktforhold, hvis formål var at give et billede af den fremtidige opgave og projekteringsplan” (Rikke Mortensen, Banedanmark 2015). Bygherre har således lavet et udkast til nogle vilkår i kontrakten, der skulle sikre, at disse indfries i det færdige byggeri samt en mere effektiv og overskuelig proces med konkurrencens vindere. Det vindende team har imidlertid været af en anden oplevelse og følt, at der på den måde kom yderligere bindinger på projektet: ”Derudover var der på forhånd fastlagte kontraktvilkår, som man ved at aflevere konkurrencen accepterede. Det betød en række ukendte parametre for vores arbejde, da den efterfølgende opgave ikke var ligeså præcist defineret” (Rasmus Jessing, COBE 2015).

Det lader således til, at det storstilede projekt omkring Køge Nord Station har budt på udfordringer fra både bygherre og arkitekters side. Udfordringer som bygherrerne har forsøgt at tage hånd om ved grundigt forarbejde med visionsplaner samt udarbejdelse af notater, der skulle klarlægge tid- og projekteringsplan for den fremtidige proces. Dertil kom selvfølgelig de mange tekniske og sikkerhedsmæssige foranstaltninger, der knytter sig til trafikbyggeri. Tilsammen udgjorde dette for arkitekterne et komplekst program, som de skulle forsøge at forholde sig til på meget kort tid. Selvom bygherrerne havde forsøgt at åbne programmet og lade de mange krav fremgå som bilag, lader det til,

at arkitekterne har haft en oplevelse af, at programmet har været svært at håndtere.

Konkurrencens forløb og erfaringer

Selve forløbet af konkurrencen har været et relativt kort og intenst forløb. Begge bygherrer siger, at den enfasede projektkonkurrence blev foretrukket frem for en tofaset, da der var både økonomiske og tidsmæssige bindinger at forholde sig til. Derfor var det også vigtigt, at bygherrerne fik klædt de forskellige teams på til opgaven fra start. Til dette blev der holdt et opstartsmøde, hvor der blandt andet var oplæg omkring mobilitet som fænomen for at give grobund for mere innovation: *"Her havde vi gjort meget ud af, at der var kreative muligheder, og vi havde sørget for, at der var oplæg, som kunne give inspiration"* (Rikke Mortensen, BaneDanmark 2015).

Fra arkitekternes side har opstartsmødet været en god oplevelse: *"(...) et godt opstartsmøde med formidling af baggrunden for projektet, har givet en fornemmelse af en professionel bygherre"* (Thomas Bonde, Gottlieb Paludan 2015). Imidlertid peges der fra to teams på, at konkurrencens forløb med to bygherrer har været vanskelig: *"Dog har det, at der var to bygherrer, gjort processen lidt kompliceret. Bygherrerne ser jo hver deres muligheder i projektet, så det gør det svært at gennemskue, hvad der overordnet prioriteres"* (Thomas Bonde-Hansen, Gottlieb Paludan 2015). *"At tilgodese samtlige ønsker og krav var en meget kompliceret proces, idet der var en lang række interessenter og to reelle bygherrer"* (Rasmus Jessing, COBE 2015).

De to teams peger således på, at selvom bygherrerne har været meget professionelle, så har det været svært at navigere mellem de forskelligartede ønsker og prioriteter, der kan opstå med to

bygherrer i spil. Dertil kommer de tidligere nævnte krav, hvilket har ført til et anseeligt ressourceforbrug for arkitekterne: *"Man kan sige, at det altid er en investering at indgå i en konkurrence, og vi har derfor heller ikke noget imod at investere, hvis vi føler, at konkurrencen passer os. Denne konkurrence har dog været meget høj i forhold til ressourceforbruget, da den har været ekstremt omfattende i forhold til afleveringsmaterialet, men også selve projektet har været komplekst, fordi så mange ting er blevet tænkt oveni hinanden"* (Thomas Bonde-Hansen, Gottlieb Paludan 2015). *"Vi har nok brugt for omkring 470.000 DKK, men dertil kommer resten af teamet, så det er nok mere realistisk at antage i nærheden af 780.000 DKK. Med de omfattende krav, der har været i denne konkurrence, er det bare væsentlig at huske, at bygherren ikke nødvendigvis stiller sig i en bedre situation. Det giver bare arkitektteamet et kæmpe ressourceforbrug"* (Rasmus Jessing, COBE 2015).

Det store ressourceforbrug er naturligvis et væsentligt parameter, som giver anledning til eftertanke. Samtidig må det pointeres, at selvom de omfattende krav kan være en stor udfordring – både kreativt og økonomisk for arkitekterne – så kan opfyldelsen af disse give meget til den efterfølgende proces. Særligt i et tilfælde som dette, hvor byggeriet har en fast bagkant, har det været afgørende for bygherren at få de væsentlige krav på plads så tidligt som muligt i processen – deraf den stramme proces med en enfaset konkurrence og et detaljeret program. I hvert fald lyder det fra bygherres side, at relationen mellem rådgivere og bygherre er essentiel at få på plads fra start: *"Det er vigtigt med forventningsafstemning mellem bygherre og rådgiver, fordi det tit er der, der kan opstå problemer. Vi har været meget specifikke i vores krav, og det har gjort, at vi i projekteringen lander meget tæt på det forslag, der vandt"* (Rikke Mortensen, BaneDanmark 2015). I tillæg hertil peger konkurrencesekretæren på, at også den interne relation mellem de to bygherrer er vigtig at få på plads fra starten: *"(...) at få alle brikker til at falde på plads*

i de indledende faser, men også de forskellige snitflader mellem de to bygherrer. Her er det vigtigt at tale sig godt til rette (...)" (Bent Kolind, Arkitektforeningen 2016).

Ressourcerne kan altså være godt givet ud i det indledende arbejde for bygherrerne, hvis de forfølger en stram tidsplan, men det efterlader langt fra optimale forhold for arkitekterne. Den indbyrdes forventningsafstemning mellem både bygherrer og rådgivere bliver derfor kernen i denne diskussion, hvor balancering af ressourceforbrug, præcisering af den efterfølgende opgave og vederlaget til de medvirkende virksomheder også spiller en afgørende rolle.

De kreative muligheder og konkurrencens værdi

"Projektet er landet der, hvor jeg havde håbet plus meget mere. Det bliver en arkitektonisk perle, og det er bestemt ikke billigt at lave, men jeg er virkelig heller ikke blevet skuffet. Det har været en god oplevelse" (Casper Toftholm, Køge Kommune 2015). Selvom ressourceforbruget har været højt i denne konkurrence er udmeldingen fra Køge Kommune klar. Det lader dermed til, at de som bygherre får et projekt, der kommer til at skubbe på den udvikling, de ønsker for området: *"Det er klart, at vi med projektet har fået løftet grænsen højt i forhold til byplanlægningen, men det har samtidig gjort, at vi allerede nu har fået en række investorer, der gerne vil ind i området"* (Casper Toftholm, Køge Kommune 2015).

Konkurrencen kan således vise sig at give et afkast af nærmest uvurderlig værdi for Køge Kommune. Også for den anden bygherre – Banedanmark – giver konkurrencen på sigt værdi: *"Derudover kan man sige, at vi selvfølgelig også har fået en god brandingværdi – særligt, når byggeriet står færdigt, vil det jo ses af*

en masse fra motorvejen, og samtidig giver den flotte station et godt startskud til udviklingen af det stationsnære område" (Rikke Mortensen, Banedanmark 2015).

Projektvinderne fra COBE Architects støtter ligeledes op om dette og påpeger: *"For os er det vigtigste, at vi er med til at skabe en social forandring med de projekter, vi laver. Det her projekt ryger direkte i den kategori, fordi det kommer til at spille en kæmpe rolle for den fremtidige udvikling af hele lokalområdet. Derfor bliver det helt sikkert også et referencepunkt for os i fremtiden – også internationalt – som vi vil pege mod"* (Rasmus Jessing, COBE 2015).

Udmeldingerne peger således på, at der forekommer en afvejning mellem de ressourcer, der anvendes i løbet af konkurrencen og den værdi, der potentielt kan indløses som projektvinder. I hvert fald tyder det på, at der både for bygherrer og for det vindende team er en væsentlig brandingværdi at hente i dette projekt.

Dialog og bedømmelse

Konkurrencen havde ikke mulighed for dialog efter det indledende projektmøde, og med udmeldinger fra både bygherre og arkitekter tyder det på, at det formentlig ville have været værdifuldt at drøfte og udvikle projekterne undervejs. Fra bygherrerne lyder det: *"Jeg kunne godt tænke mig en tofaset form, da jeg tror, det ville have løftet projekterne yderligere"* (Casper Toftholm, Køge Kommune 2015). *"En tofaset konkurrence kunne have givet mulighed for, at vi kunne forbedre nogle ting ved forslagene"* (Rikke Mortensen, Banedanmark 2015).

Ligeledes peger det ene team af arkitekter på fordelene ved de tofasede modeller: *"En tofaset konkurrence har den fordel, at der er dialog, hvor man kan afklare, hvorvidt ens projekt er på*

rette vej. Det er ikke nødvendigvis at optimere på ressourcerne, men dialog kan bare være en god ting. Konkurrencer skal ikke trækkes i uendeligheder, som nogen tofasede har for vane, men der bør være en dialog med bygherre undervejs – måske, hvis man startede med en ren idekonkurrence” (Thomas Bonde-Hansen, Gottlieb Paludan 2015). Selvom dialogen ikke var en del af konkurrencen, lyder det fra fagdommerne, at denne ikke har været helt fraværende, da selve bedømmelsen var båret af en rigtig god proces med en konstruktiv debat omkring forslagene: *”Bedømmelsesprocessen var godt styret af Arkitektforeningens konkurrencesekretær, og det var en fornøjelse at være med i bedømmelsesforløbet. Vi havde vist nok fem møder i alt, og hele processen var meget glidende”* (Thomas Nybo Rasmussen, Vandkunsten 2016).

Igennem konkurrencens forløb bliver der derudover peget på, at selve konkurrencen var så prestigefyldt, at flere teams måske valgte at bruge en større mængde ressourcer, end honoraret tilskriver – også som følge af de omfangsrige afleveringskrav: *”Bygherren har en tendens til at fylde på og bør måske være mere realistisk med, hvad man kan forvente at få ind. Der er altid nogen, der er villige til at investere mere og dermed udvider omfanget af leveringen, fordi de virkelig gerne vil vinde konkurrencen”* (Thomas Bonde-Hansen, Gottlieb Paludan 2015). *”Samtidig skal arkitekterne også være bedre til at nøjes med at aflevere det, der efterspørges, men det er svært, for man er i en konkurrence og vil gerne vinde. Guleroden er jo uanset størst, hvis man vinder”* (Rasmus Jessing, COBE 2015).

Udtalelserne er måske et udtryk for en kedelig tendens i branchen, fordi konkurrencerne i stort omfang er arkitektvirksomhedernes adgang til at skaffe opgaver og dermed omsætning. I det konkrete tilfælde giver det anledning til en overvejelse om, hvorvidt der kan justeres på vægtningen i afleveringskravene og formkravene for at skabe større ensartethed i grundlaget: *”Kon-*

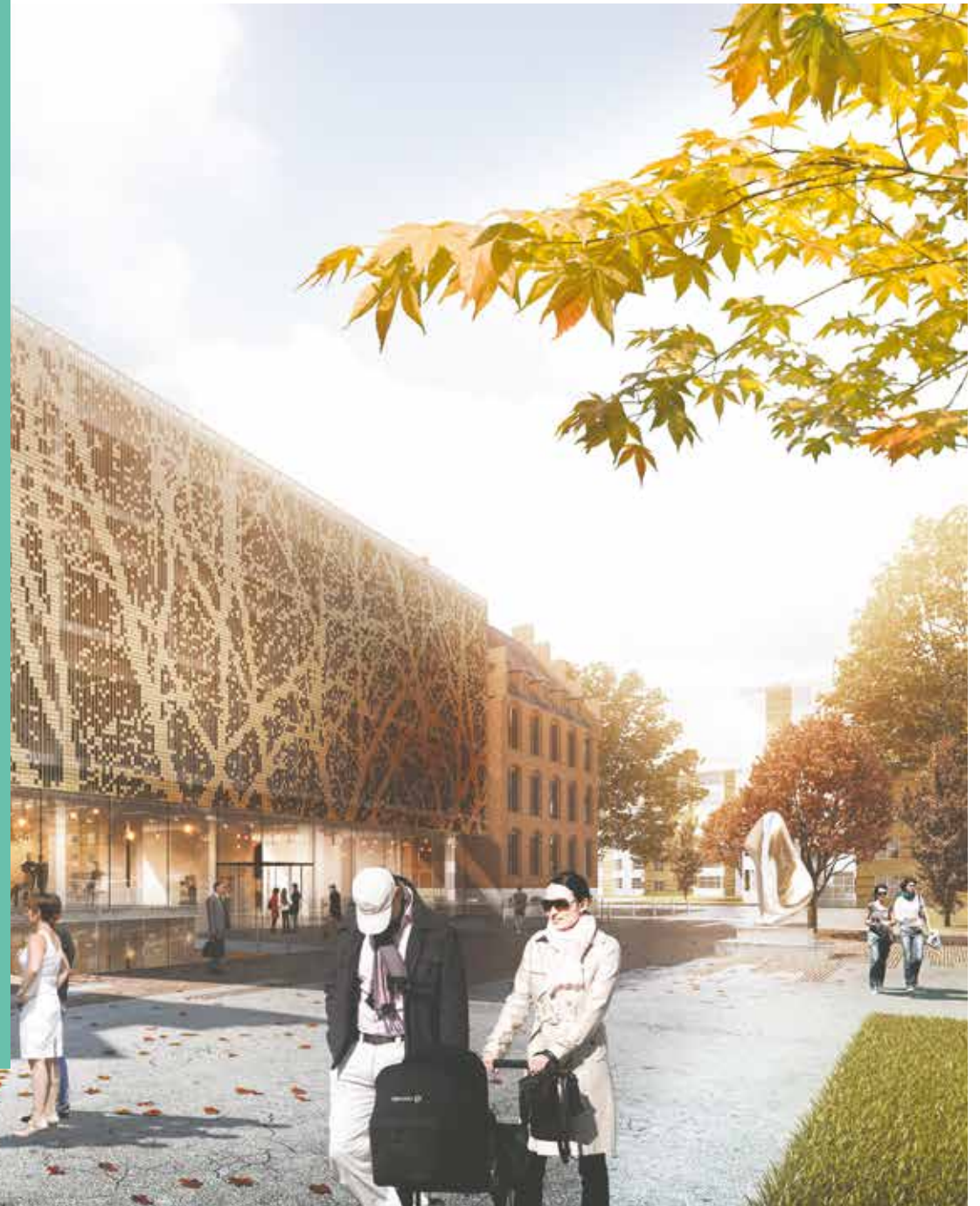
krete forbedringer kunne være, at man tillod at konkurrere på ideer og koncepter” (Rasmus Jessing, COBE 2015). *”Her ville det jo være oplagt at gå efter tysk forbillede og stille krav om, at der skal afleveres en fysisk model med et bestemt størrelsesforhold sat ind i en model, som bygherren stiller til rådighed. På den måde bliver alle forslag præcis sammenlignelige”* (Thomas Bonde-Hansen, Gottlieb Paludan 2015).

Det generelle billede af konkurrencen peger således på, at der bør komme mere fokus på omfang og indhold i afleveringen samt en ekstra fase til at gå i dybden med nogle enkelte projekter. Dette selvom bygherrerne føler, at de har fået mere, end de havde håbet på. Det understreger derfor blot, hvilken betydning dialogen kan have for konkurrenceprocessen, hvor den kan afklare både de kreative og økonomiske spørgsmål, men muligvis også mindske afleveringen, der i dette tilfælde har været svær at lancere.

DIAKONISSE STIFTELSEN

case 2

Illustration af Diakonissestiftelsen
Illustration udarbejdet af AART Architects



OPGAVEN

KORT FORTALT



ÅR / 2014
 UDBUDSFØRM / Indbudt projektkonkurrence
 FASE 1 / Gennemførelse af projektkonkurrence
 FASE 2 / Gennemførelse af udbud efter forhandling (Fase 2 var ikke tiltænkt på forhånd)
 BYGHERRE / Diakonissestiftelsen
 KONKURRENCESEKRETÆR / Berith
 Mavromatis, BM Arkitekter samt Bent Kolind, Arkitektforeningen
 PROJEKTVINDER / AART Architects
 DELT VINDER FASE 1 / Rørbæk og Møller Arkitekter
 PROJEKTDELTAGERE / CUBO Arkitekter, Entasis, Vilhelm Lauritzen Arkitekter
 VEDERLAG / Fase 1: 200.000 DKK eksklusiv moms. Fase 2: 100.000 DKK eksklusiv moms
 FAGDOMMERE / Partner Jan Søndergaard, KHR, partner Jan Albrechtsen, Vandkunsten

Det har desværre ikke været muligt at indhente interviews fra CUBO Arkitekter.

Illustration udarbejdet af AART Architects

Konkurrenceopgaven vedrører Diakonissestiftelsens Sundhedshus og Atriumgård. Sundhedshuset skal fungere som en optimal ramme for sundhedstilbud, der forandres over tid. Rammen kan tilpasses forskellige brugere over døgnet og i de kommende år. Huset skal imødekomme lejernes individuelle rumbehov og funktionernes forskellige behov for skiftende anvendelse og stemninger. Sundhedshuset skal være brutto ca. 6.300 m² og Atriumgården + stueetagen under Sundhedshuset ca. 1.700 m². Konkurrenceprojektet skal derudover indeholde løsninger på følgende forhold:

- Ansigt mod den omgivende by: Sundhedshuset skal fremstå som en let tilføjelse til de eksisterende, tunge bygninger
- Indgang til Diakonissestiftelsen: Sundhedshuset og Atriumgården skal visuelt og funktionelt være den primære indgang til Diakonissestiftelsen
- Adgang til sundhed, kultur, læring og sociale netværk: Sundhedshuset må ikke have et institutionelt præg
- Respektfuld indpasning i de eksisterende rammer: Sundhedshuset er en kombination af en ny bygning og den eksisterende Bygning 8. Atriumgården er et nyt møde- og samlingssted og fungerer som bindeled mellem de omgivende bygninger
- Åben stueetage
- Atriumgård: Dannes i mellemrummet mellem de nye bygninger og de eksisterende og er overdækket
- Ny bygning og Bygning 8: Den nye bygning skal bygges sammen med Bygning 8
- Samspil med øvrige omgivende bygninger
- Organisering af funktioner og synergier
- Flexibilitet

Foruden disse forhold er der en række funktionsbeskrivelser, som skal indarbejdes i konkurrenceprojektet (Diakonissestiftelsen, konkurrenceprogram 2013).

KONKURRENCEN KORT FORTALT

case 2

Indledende overvejelser og programmets udformning

I konkurrencen har Diakonissestiftelsen som bygherre sammen med den ene konkurrencesekretær gjort sig mange indledende overvejelser omkring form og ressourcer: *"Vi drøftede, om vi skulle afholde en åben konkurrence, men erfaringerne herfra er, at de større tegnestuer er meget selektive med, hvilke konkurrencer, de vælger at bruge ressourcer på. Det betyder, at nogle af disse fravælger at deltage i en åben konkurrence. Så for at sikre os, at det var kompetente firmaer, der bød ind på opgaven, valgte vi en projektkonkurrence efter prækvalifikation. [...]. For at spare på ressourceforbruget, bad vi dem desuden aflevere et anmodningsbrev på maksimalt to sider. Flere af arkitekterne havde svært ved, at de kun måtte aflevere to sider og ville gerne have lov til at aflevere mere. Vi tænkte imidlertid, at det var en god øvelse for dem at begrænse sig, og samtidig ville det mindske ressourceforbruget både hos arkitekterne og hos dem, der skulle evaluere ansøgningerne"* (Berith Mavromatis, BM Arkitekter 2015).

Derudover har der været en række interessenter involveret i udformningen af programmet. Således har både Archimed, Esbensen Rådgivende Ingeniører, Emcon og konkurrencesekretærerne – foruden bygherre – spillet en rolle: *"Det gjorde, at der var mange meninger og forskellige opfattelser af, hvordan man laver et konkurrenceprogram. Bygherre var ny i forhold til at afholde konkurrencer, og de var meget engagerede og havde derfor også en del synspunkter på, hvad de ønskede skulle indgå i programmet"* (Berith Mavromatis, BM Arkitekter 2015). Udformningen af programmet er imidlertid endt godt, eftersom flere af arkitekterne leverer ros til dette: *"I forhold til husets kompleksitet og størrelse forelå et detaljeret og gennearbejdet konkurrenceprogram, som bar præg af, at bygherren, sammen med sine rådgivere, havde arbejdet seriøst med opgaven. Konkurrenceprogrammet var velafbalanceret mellem de mange forskellige krav og ønsker som bygherren havde til byggeriet samtidig med, at der var mulighed for at arbejde kreativt med opgaven, som også de meget forskellige indleverede konkurrenceforslag vidner om"* (Anders Wesley Hansen, Rørbæk & Møller Arkitekter 2015). *"Det var et gennearbejdet program, der var meget præcist i forhold til, hvad der skulle indfries. Derudover var hele det administrative lag i afleveringen skrællet af, hvilket fungerede ganske fint, fordi der som udgangspunkt kun var den endelige vinder, der skulle forhandle med bygherre om de administrative emner, kontrakt, ydelser etc. Det hele var meget præcist tilrettelagt, og der var et godt rum for den kreative udfoldelse"* (Jens Henrik Birkmose, AART Architects 2015)

To af de deltagende teams fremhæver således, at det kreative rum var stort samtidig med, at bygherre havde formået at være præcis i sin formulering af programmet. En del af forklaringen på dette kan findes i det greb, som bygherre havde valgt i forhold til at præsentere byggeriets umiddelbare udfordringer: *"Vi havde fra starten opstillet nogle dilemmaer, der skulle besvares. Dilemmaerne var blevet til gennem nogle indledende undersøgel-*

ser, som vi lavede i forbindelse med udformningen af programmet. Gennem dem fortalte vi arkitekterne, hvad der var svært ved projektet, og hvad vi gerne ville have svar på. På den måde skulle arkitekterne altså balancere nogle modstridende hensyn i forhold til, hvad huset skulle kunne” (Hanne Moe, Diakonissestiftelsen 2015). Det er dog ikke alle arkitekter, der føler, at det kreative rum har været nemt at administrere som følge af dette: ”Vi prøvede at udfordre det, de efterspurgte og lavede en lidt tungere facade, hvilket så ikke lykkedes. Det var altså lidt svært at afkode, hvordan bygherre prioriterede, og da der tilsvarende var for lidt plads og for få penge, var vi tvunget til at være ekstra kreative for at få det til at hænge rumligt sammen” (Michael Schytt Poulsen, Vilhelm Lauritzen Arkitekter 2015). Samtidig har også de mange funktioner, der kræves af et sundhedshus, påvirket det kreative rum: ”Det var et komplekst program, og det gjorde, at vi brugte en del timer. Nogle gange er man så heldig at ramme plet i første hug, men det gjorde vi ikke her. Der var en masse funktioner, der skulle tages hensyn til, og det gjorde det hele ret komplekst” (Christian Cold, Entasis 2015).

Særligt de formulerede dilemmaer lader således til at have medført en dobbelteffekt, hvor de på den ene side har været med til at åbne de kreative muligheder, mens de på den anden side har medvirket til at sløre de egentlige prioriteringer i programmet. Fra bygherres side havde man ellers i udgangspunktet forsøgt at tage hånd om dette: ”(...) vi vægtede de gode løsninger frem for at hænge os i, om kvadratmeterne blev overholdt. Vi forsøgte at klæde de konkurrerende teams på, så de kunne fornemme stedet, organisationen og samtidig opnå en fælles forståelse for os som bygherre” (Hanne Moe, Diakonissestiftelsen 2015). Således har det ikke været bygherres intention at øge kravspecifikationerne, men tværtimod at åbne for muligheder. Den todelte opfattelse fra arkitekterne vidner imidlertid om, hvor delikat dette arbejde kan være, og hvorfor bygherre derfor må være særdeles grundig i sit formuleringsarbejde.

Konkurrencens forløb og erfaringer

Gennem konkurrencen stod det klart, at byggegrunden bød på en særlig udfordring for deltagerne: ”Min oplevelse var, at det var nogle rigtig gode forslag, der blev afleveret, men at det samtidig var en meget svær byggegrund. Det var den både rent byggeteknisk, men også visuelt havde den nogle udfordringer” (Berith Mavromatis, BM Arkitekter 2015). Således var der en række forskellige forbehold for det fremtidige byggeri som tilstødende bevaringsværdige bygninger, kommunale helhedsplaner og selvfølgelig de mange tekniske funktioner, der tilskrives et sundhedsbyggeri, der skulle tages højde for. Dette medførte, at en række gode forslag blev modtaget, men samtidig blev dommerkomiteen splittet mellem særligt to forslag, der var vidt forskellige i deres grundide. I sidste ende kunne man ikke nå til enighed, hvorfor der blev hængt en ekstra fase på konkurrencen. Den enfasede konkurrence blev dermed til en tofaset, hvor to teams gik videre til dialogmøderne, inden den endelige vinder kunne kåres.

For bygherre har den anden fase været meget afgørende: ”Det er klart, når jeg ser tilbage, hvor vi havde brug for en anden fase, kunne jeg godt have tænkt mig endnu mere dialog, men det er svært, for vi ville også gerne holde mulighederne åbne. Hvis jeg havde kunne forudse dette forløb, ville jeg nok have valgt en tofaset fra starten, da den anden fase kvalificerer forslagene væsentlig” (Hanne Moe, Diakonissestiftelsen 2015). Således peger bygherre på den grundlæggende kvalitet ved, at anden fase tilbyder både dialog og opkvalificering af de udvalgte forslag. Dette er den ene fagdommer særdeles enig i: ”I den konkrete sammenhæng har det betydet en kvalificering af projekterne til et niveau, hvor en samlet dommerkomité kunne træffe enstemmige afgørelser. Det lod sig ikke gøre efter første fase, da der var både stor usikkerhed om projekternes va-

liditet og evne til at svare på væsentlige programpunkter” (Jan Albrechtsen, Vandkunsten 2016). Dermed lader det til, at den anden fase har bidraget positivt til, at bygherre kunne træffe en velovervejet beslutning for sit byggeri, hvilket ligeledes understøttes af den tilstedeværende konkurrencesekretær: ”(...) det var godt, at der var en anden fase. [...] Her er det så rigtig vigtigt, at bygherre og rådgiver får en dialog om forbedringer, inden bygherren træffer sit endelige valg. Som oftest sker der det, at et forslag udvikler sig mere end et andet, og at bygherren derfor kan sove mere roligt om natten efter at have været en sådan fase igennem, før man træffer sit valg” (Bent Kolind, Arkitektforeningen 2016).

Fra arkitekternes side har den anden fase også været en god oplevelse, hvor de to udvalgte teams begge henviser til fordelene ved dialog: *”Vi fik en god evaluering, men det centrale var dialogen i anden fase, hvor vi fik direkte feedback af bygherre. På den måde blev den anden fase meget værdifuld for os. Forløbet i anden fase skal derudover roses for at lægge vægt på arkitektur frem for projektorganisation, økonomi og andre tekniske spørgsmål. Vi oplevede herved, at vi kunne bruge vores ressourcer på det, vi er bedst til – arkitektur” (Jens Henrik Birkmose, AART Architects 2015). ”Den efterfølgende dialogproces åbnede for en god dialog og sparring med bygherren, hvor vi sammen kunne udvikle projektet. En sådan dialog, i relation til en arkitektkonkurrence, kræver dog, at man ikke går ned i meget detaljerede byggetekniske løsninger som hører til senere i projekteringsfasen og som reelt ikke bidrager til at skabe et grundlag for, at bygherren kan træffe en kvalificeret beslutning om, hvilket konkurrenceprojekt, der er det bedste” (Anders Wesley Hansen, Rørbæk & Møller Arkitekter 2015).*

Af de to arkitekters udsagn fremgår der således forskellige oplevelser af, hvilket fokus der var i dialogfasen. Begge teams føler deres forslag er blevet bedre, men hvor det ene team har

haft fokus på arkitekturen, har det andet team fokuseret på økonomien. Dette kan selvfølgelig tilskrives, at forslagene indledningsvis har haft forskellige styrker og svagheder, men samtidig må man som bygherre have for øje, at vurderingsgrundlaget bør være overensstemmende. Hvis behovet for en ekstra fase opstår, skal de konkurrerende teams være på niveau og dermed have en solid og konstruktiv bedømmelse til deres reviderende arbejde. Ifølge en af fagdommerne lader dette imidlertid også til at have været tilfældet: *”Grundlæggende lykkedes det gennem hele processen at holde diskussionerne op mod programmet og dermed vægtningen af de faktuelle krav på en konstruktiv måde” (Jan Albrechtsen, Vandkunsten 2016). Samtidig forklarer både arkitekter og bygherre også, at processen forløb gnidningsfrit, selvom det ikke var optimalt at skulle forlænge konkurrencen.*

De kreative muligheder og konkurrencens værdi

Som beskrevet indledningsvis påpeger et par af de deltagende teams, at der har været for mange tekniske krav og bindinger. Dette har begrænset det kreative rum, hvilket bakkes op af en af konkurrencesekretærerne: *”Jeg håber, at bygherre er blevet inspireret og klogere undervejs. Det tror jeg, at de er, for forslagene var rigtig gode. Der var måske bare for mange bindinger og for lidt plads til kreativiteten efter min smag” (Berith Mavromatis, BM Arkitekter 2015). Et af de teams, der derimod syntes, at der var god plads til den kreative udfoldelse henviser i denne sammenhæng til den værdi, der ligger i de faglige diskussioner omkring konkurrencer: *”For tegnestuen er det at deltage i arkitektkonkurrencer meget vigtigt og et væsentligt element i at skabe et fagligt miljø, fordi arkitektkonkurrencer skaber en faglig diskussion, hvor vi kan udvikle os som arkitekter” (Anders Wesley Hansen, Rørbæk & Møller Arkitekter 2015).**

På den måde fremhæves der en umiddelbar værdi på tegnestuernerne af at deltage i en konkurrence, ligesom det for bygherre i dette tilfælde har skabt værdi på flere fronter, der ikke umiddelbart var tilsigtet: *"Konkurrencen har skabt en stor værdi på flere måder. Dels føler vi nu, at vi har fået det rigtige hus, og vi tror på det, og vi har et stort ejerskab til det. Samtidig har vi også fået en del omtale, og med konkurrencen kan vi vise, at vi vægter kvalitet og innovation. Det understøtter godt vores brand, og det vi laver generelt. Dertil har brugerne også fået en mere klar forestilling om de rammer, som de skal flytte ind i, men også, at rammerne kan understøtte deres behov"* (Hanne Moe, Diakonissestiftelsen 2015).

I denne sammenhæng er det en interessant betragtning, at også brugerne får en afledt værdi af konkurrencen. Dette vidner om, at en konkurrence, der administreres professionelt og ambitiøst, byder på en række værdiskabende elementer, der ikke blot er fysiske, men lige såvel kan være sociale. I tilfældet med et sundhedsbyggeri som dette, må det siges at være en væsentlig bonus.

Et yderligere perspektiv på konkurrencens værdi er, at det for det vindende arkitektteam var et strategisk valg at deltage i konkurrencen. Teamet havde nemlig et ønske om at etablere sig i København: *"Konkurrencen har naturligvis skabt en god PR-værdi, men vigtigst af alt har den hjulpet os i arbejdet med at få bygget vores københavnske afdeling op. Det er en strategisk satsning at gå ind i en konkurrence, og i dette tilfælde betalte det sig, fordi vi vandt et sted, hvor vi så vil kunne bruge den som en business case fremadrettet"* (Jens Henrik Birkmose, AART Architects 2015). Denne pointe er særlig vigtig, da den vidner om, hvilken investering teamet var forberede på at foretage med konkurrencen, og at det i sidste ende faldt ud til deres fordel, kan således vise sig også at give afkast på den lange bane med flere projekter i hovedstaden. Hermed understre-

ges konkurrencens værdi også i forhold til at give afkast til arkitektvirksomhedernes strategiske målsætninger og fremtidige planer som en væsentlig erfaring.

Dialog og bedømmelse

I den anden fase med dialogmøderne havde arkitekterne generelt en positiv oplevelse, hvor de følte, at deres projekter blev bedre: *"(...) her fik vi mulighed for at komme i dialog med bygherre, bygherrerådgiver og fagdommere. Herved gav anden fase mulighed for, at de to projekters styrker og svagheder kunne belyses yderligere"* (Jens Henrik Birkmose, AART Architects 2015). Ligeledes fremhæver den ene fagdommer, at der gennem dialogen er fremkommet en større gensidig forståelse: *"(...) helt konkret lykkedes det via dialogprocessen at skabe en 'ny' forståelse for bygherrens forventninger hos de konkurrerende, en forståelse, der i sidste ende udmøntedes i ret overraskende resultater. En krævende proces, men en proces, der blev ordentligt honoreret og trods frustrationer undervejs medførte, at resultatet endte til alles tilfredshed"* (Jan Albrechtsen, Vandkunsten 2016). De to teams, der gik videre, peger dog også på, at dialogmøderne har været særdeles ressourcekrævende: *"I forhold til konkurrencen [...] mener jeg, at det materiale som skulle afleveres både under konkurrencen og i dialogprocessen væsentligt overstiger, hvad der udgør et godt grundlag for, at bygherren kan træffe en kvalificeret beslutning"* (Anders Wesley Hansen, Rørbæk & Møller Arkitekter 2015). *"Man kan dog sige, at man som arkitekt helst vil vinde i første fase, fordi man så bruger færrest ressourcer, hvorimod det værst tænkelige er at tabe i anden fase. Derfor var det ikke særligt rart at blive kastet ud i den anden fase, når den ikke var berammet på forhånd"* (Jens Henrik Birkmose, AART Architects 2015).

Som tidligere beskrevet er der enighed om, at dialog er et positivt element i konkurrencerne, men at det samtidig koster en del

ressourcer at indgå i. Det er imidlertid ikke kun arkitekterne, der har gjort denne erfaring gennem konkurrencen, hvor også bygherre peger på alternative organiseringsmodeller for, at dialogen kan træde i kraft på et tidligere tidspunkt: *”Det er svært at balancere, hvor specifik man skal være i et program - eksempelvis i forhold til rumkrav, hvor det er svært ikke at være for specifik. Der er en del ting, der skal tænkes igennem på forhånd, som det ville være rart at få besvaret senere i forløbet, når man var mere inspireret og afklaret om ønsker. Det, at det skal formuleres på forhånd, låser lidt processen. Derfor ville det være rart, hvis der kunne skabes mere åbenhed fra starten – måske, hvis man kunne stille spørgsmål til hinanden i fællesskab for at afklare behov i de indledende faser. Det kunne være en form for indkørfase, hvor man blev klogere og fik indspark til selve skriveprocessen for konkurrenceprogrammet”* (Hanne Moe, Diakonissestiftelsen 2015).

Denne tanke understøttes yderligere af den ene konkurrencesekretær, der ønsker, at ressourceforbruget optimeres yderligere i konkurrencerne: *”Jeg synes, at man bør ensrette kravene til prækvalifikation, så der ikke bruges for mange ressourcer. I stedet bør man bruge ren hyldevare til den slags. Derudover synes jeg, man burde diskutere detaljeringsniveauet for afleveringen – hvor mange plancher kræves der? Hvilken målestok kræves der? Og hvad skal beskrivelseshæftets omfang være? Her kunne forningerne sagtens byde ind med nogle forhåndsdefinerede retningslinjer som standard for eksempelvis ’et lille hus’, ’et stort hus’ og ’en helhedsplan”* (Berith Mavromatis, BM Arkitekter 2015).

Således lader det til, at konkurrencen i det store hele har været en god proces trods nogle svære forudsætninger. Samtidig lader alle involverede parter til at have gjort sig nye tanker om, hvordan konkurrencer fremadrettet kan tænkes, hvis både dialog og ressourcer skal optimeres.

Erfaringsopsamling – de tre hensyn

RETFÆRDIGHED

- Bygherre skal have fokus på at lave en grundig og konstruktiv bedømmelse, så deltagerne får noget, de kan arbejde videre med i den anden fase. Her er det vigtigt at afveje, hvordan man giver en overensstemmende arbejdsbyrde, men samtidig også en, der er relevant for det stadie, som konkurrencen befinder sig på

KREATIVITET

- De formulerede dilemmaer har skabt en todelt oplevelse, da arkitekterne har læst programmet forskelligt. To teams har fundet dem kreative, mens to teams ikke har. Bygherre bør derfor være særdeles grundig i sit formuleringsarbejde og klarlægge prioriteringer, så arkitekterne har dem at orientere sig mod i det kreative arbejde
- For mange bindinger og krav kan mindske kreativiteten. Derfor bør det overvejes, hvad der er ’nice to have’ og ’need to have’, hvis man gerne vil åbne for, at kreativiteten kan blomstre gennem konkurrencen

EFFEKTIVITET

- Flere teams føler, at afleveringskravene overstiger, hvad der skal til for at bedømme forslagene. Her peges der på, at forhåndsdefinerede retningslinjer kan være med til at mindske diskussioner om aflevering og detaljeringsniveau. I stedet bør der være standarder for forskellige typer af byggeri, der er alment gældende
- Formulering af ønsker fra start kan være med til at låse processen fremadrettet. I stedet ønskes der mere dialog i det indledende arbejde – eventuelt i form af et indkørforsløb, hvor programmet skrives i fællesskab mellem bygherre og arkitekter

DTA CAMPUS

case 3

Illustration af DTA Campus
Illustration udarbejdet af CUBO Arkitekter



OPGAVEN KORT FORTALT



ÅR / 2015

UDBUDSFORM / Indbudt projektkonkurrence:

Fase 1 / Gennemførelse af projektkonkurrence

Fase 2 / Gennemførelse af udbud efter forhandling

BYGHERRE / Holstebro Kommune (/Dansk Talent Akademi)

KONKURRENCE RÅDGIVER / Anne-Mette Bølling, Arkitektkonkurrencer.dk

PROJEKTVINDER / CUBO Arkitekter

DELT VINDER FASE 1 / Dorte Mandrup Arkitekter, KPF Arkitekter

PROJEKTDELTAGERE / C.F. Møller, AART Architects

Vederlag: Fase 1: 125.000 DKK eksklusiv moms.

Fase 2: 75.000 DKK eksklusiv moms

FAGDOMMERE / Partner Mogens Husted Kristensen, Friis & Moltke Architects, prorektor Trine Berthold, AARCH

Illustration udarbejdet af CUBO Arkitekter

Deltagerne skal komme med forslag til et nyt DTA Campus – som samlet fysisk ramme for:

- Boliger til elever på akademiet
- Aktiviteter og projekter på tværs af akademiets fem forskellige uddannelser og kunstarter
- Administration og ledelse af akademiet

Forslaget skal disponere et byggeri på i alt 1.820 m² – 700 m² kollegieboliger, 420 m² fællesfaciliteter for boligerne, 700 m² kerne/fællesområder – med tilhørende udearealer. Byggeriet skal integreres i det sammenhængende kultur- og bymiljø omkring Musikteatret og Storå i den vestlige del af Holstebro bymidte. Den samlede økonomiske ramme for projektet er 32 mio. DKK eksklusiv moms (DTA Campus, konkurrenceprogram 2015).

KONKURRENCEN KORT FORTALT

case 3

Indledende overvejelser og programmets udformning

”For os var det vigtigt, at der i materialet blev skabt et billede af, hvem Dansk Talent Akademi er, og at alle havde adgang til de samme materialer” (Rene Holm Hansen, Dansk Talent Akademi 2015). Holstebro Kommune er bygherre for det nye byggeri ved Storå i Holstebro, men det er Dansk Talent Akademi, der bliver den kommende bruger. For Dansk Talent Akademi var det vigtigt at sikre, at de bydende arkitekter fik en grundig indføring i, hvem talentakademiets brugere er samt, hvilken type liv og dagligdag, der kommer til at udspille sig i det nye hus.

Holstebro Kommune og Dansk Talent Akademi har derfor brugt en del ressourcer på at blive afklaret, om deres ønsker og behov i den indledende fase. Denne viden er efterfølgende videregivet som grundlag for konkurrenceprogrammets udformning, men med en vigtig pointe: *”Det var vigtigt for os, at arkitekterne fik frie hænder til at kombinere den grundlæggende information*

med den inspiration, som vi kunne tilbyde gennem viden og oplysninger om Dansk Talent Akademi” (Rene Holm Hansen, Dansk Talent Akademi 2015).

I konkurrenceprogrammet er der således skelnet mellem inspiration og information. Dansk Talent Akademi har leveret inspirationen – den grundlæggende viden om brugerne – mens det hovedsageligt har været Realdania, der har stået for informationen – konkurrencens krav og betingelser: *”Realdania ville gerne sikre en vis kvalitet i projektet og samtidig ramme så bredt som muligt. Derfor startede vi med en prækvalifikation. [...] mens det for vores vedkommende var vigtigt at sikre, at det hele gik ordentligt til, og at grundlaget var i orden”* (Kaj Møller Andreasen, Holstebro Kommune 2015).

Forarbejdet for konkurrenceprogrammets grundlag er sket gennem en proces, hvor Signal Arkitekter har bistået Dansk Talent Akademi og Holstebro Kommune i at analysere ønsker og behov. Gennem dette arbejde er det lykkedes at formulere et konkurrenceprogram, der er blevet bemærket og rost af stort set alle deltagende arkitekter. Særligt nævner to teams, at det har været positivt, at programmet baserer sig på nogle overordnede linjer, og dermed holder det kreative rum åbent: *”Vi var rigtig glade for, at man havde lavet et forståeligt program uden detailbeskrivelser. I stedet var det meget overordnede linjer, der var beskrevet, og som gav vide rammer for det kreative”* (Jens Henrik Birkmose, AART Architects 2015). *”Det var et fornemt program med dertilhørende bilag omkring brugeren. Det gav et godt billede af grundlaget, og det specielle ved programmet var, at selvom det var omfattende, var det stadig meget åbent”* (Bo Lautrup, CUBO 2015).

Konkurrencens forløb og erfaringer

På trods af, at konkurrenceprogrammet får ros af arkitekterne, udtrykkes der fra samme kant en skepsis om valget af den tofa-

sede konkurrenceform: *”Det var et usædvanligt fint og appetitligt program, der gav et godt afsæt. Grundlaget var på plads og praktikken lod til at være i orden, men det var ikke en effektiv proces som sådan”* (Morten Bluhm, KPF Arkitekter 2015). *”Det var et sobert program med rum for udfoldelse og et stort råderum for kreativitet. Programmet var ikke stramt struktureret, og betingelserne var gode, men de modsvarede ikke byggeriets omfang, hvad angår afleveringsmaterialet kontra honorar og potentialet i den efterfølgende opgave”* (Søren Tortzen, C.F. Møller Arkitekter 2015).

Flere af de deltagende arkitekter oplever, at de anvendte ressourcer i den tofasede konkurrenceform ikke står mål med det konkrete projekts størrelse. Således er der enighed mellem to af de deltagende teams om, at konkurrencen har været for omfangsrig i forhold til projektets knappe størrelse på 1800 m², mens yderligere to teams påpeger, at deres ressourceforbrug har ligget i den høje ende som følge af den tofasede form, hvor særligt afleveringen af visualiseringer og kalkulationsark har været for omfattende i forhold til det endelige byggeri. De to teams anslår, at de hver har brugt omkring en halv million på konkurrencen.

Ifølge konkurrencerådgiveren Anne-Mette Bølling er det imidlertid væsentligt at huske, at der også er andre perspektiver i spil, når der vælges en konkurrenceform som denne: *”Et perspektiv kunne i denne sammenhæng være, at man også gerne ville styrke brugernes ejerskab til huset og samtidig lade dem blive klogere på, hvad de egentlig har brug for, så de får følelsen af, at det er deres hus. Netop det kan en tofaset konkurrence bedre end de fleste andre konkurrenceformer”* (Anne-Mette Bølling, Arkitekt-konkurrencerdk).

I sådanne tilfælde er pointen, at processen i den tofasede projektkonkurrence kan tilføre en værdi, der ikke kan måles med

det samme, men derimod kan ses som en investering for husets fremtidige brug. I den konkrete case, har den tofasede form understøttet netop dette gennem dialogen mellem bygherre, brugerne og arkitekt. Således har parterne haft mulighed for at inspirere og nærme sig hinanden gennem processen, og det har betydet, at brugerne undervejs er blevet klogere på deres egentlige prioriteringer: *”Vi har været meget glade for den tofasede model, fordi den anden fase med dialogmøderne var en rigtig god proces, hvor vi kunne stille spørgsmål til arkitekterne – og omvendt – hvilket gjorde, at vi kunne blive meget klogere på, hvad vi egentlig ville”* (Rene Holm Hansen, Dansk Talent Akademi 2015).

Fra bygherre og brugernes perspektiv er der derfor ikke nødvendigvis tale om spildte ressourcer, når processen har gjort dem klogere, inden beslutningsrummet lukkes. For arkitekterne er der imidlertid et naturligt fokus på, at konkurrenceforløbet bør være effektivt, så ressourcerne bruges bedst muligt. I dette tilfælde deler den tofasede konkurrenceform dermed vandene, da den på den ene side bidrager til, at bygherre og bruger får afklaret ønsker og prioriteter, mens den på den anden side forårsager, at arkitekterne har et stort ressourceforbrug. For at optimere forløbet og sikre en effektiv proces, der tilgodeser begge dele, kan det derfor overvejes, om formen kunne tænkes på alternativ vis. I hvert fald nævner to af de involverede teams forslag til netop dette: *”Den tofasede form burde netop være en form, der muliggør at slække på kravene i første fase for så at gå i dialog i anden fase omkring udførelsen og økonomien”* (Maria Sommer, Dorte Mandrup Arkitekter 2015). *”Hvis der skal være dialog, bør første fase være en ’light-udgave’, hvor man ikke belemrer for mange med for meget”* (Søren Tortzen, C.F. Møller Arkitekter 2015). Disse udmeldinger er den ene af fagdommerne ganske enig i: *”Der var forholdsvis høje afleveringskrav i denne konkurrence, der fordrede en relativ høj detaljeringsgrad i første fase. I tofasede konkurrencer bør man, efter min mening, gå efter at få de gode ideer i den første fase og først blive mere detaljeret i den*

anden fase. Man kan sige, at det vil være som at gå fra en idekonkurrence til en projektkonkurrence, hvor man så får en uddybning og bliver klogere på detaljer, de tekniske beskrivelser og økonomi i den anden fase” (Mogens Husted Kristensen, Friis & Moltke Architects 2016).

Fra bygherres side er der ligeledes tanker om, hvordan den tofasede form kan forbedres, og her peges der i tråd med den ene fagdommer på, at den anden fase med dialogmøder kunne få en anden karakter ved, at der fokuseres mere på den økonomiske del af projekterne: ”Så er der ikke fokus på at forfine projektet, men derimod på, om det er realistisk eller ej” (Rene Holm Hansen, Dansk Talent Akademi 2015). Dette har tilsyneladende også været ambitionen, men det kan have været svært at håndtere i praksis, når virksomhederne konkurrerer: ”Vi har gjort os umage for at lave et konkurrenceprogram, der begrænser afleveringskravene i første fase, og så først fokuserer på detaljer og økonomi i anden fase. Desværre oplever vi ofte, at rådgiverne afleverer mere detaljeret og omfattende i første fase, end vi har beskrevet i programmet” (Lars Autrup, Realdania 2016).

Det generelle billede af konkurrencen viser således, at både arkitekter og bygherre er enige om, at der er potentiale for forbedringer af den tofasede form. Arkitekterne vil i dette tilfælde gerne mindske afleveringskravene i første fase, mens der fra bygherres side er større fokus på forløbet i den anden fase. Fælles for begge ønsker er det dog, at de gerne vil i dialog om sandsynlighed og økonomi i den anden fase.

De kreative muligheder og konkurrencens værdi

Ud fra bygherre og brugers perspektiv er der ingen tvivl om, at konkurrencens form har haft afgørende betydning for, at en

kreativ udvikling har kunne finde sted: ”Vi følte at kreativiteten blomstrede undervejs – netop på grund af den tofasede form” (Rene Holm Hansen, Dansk Talent Akademi 2015). ”Man kan sige, at det var selve processen med dialogmøderne, der gav en kreativ udviklingsproces. [...] den tofasede form og møderne gav meget til den kreative udvikling” (Kaj Møller Andreasen, Holstebro Kommune 2015).

Dertil fremhæves det videre, at bygherre og brugerne har fået mulighed for at skabe en relation til det vindende team gennem den tofasede form: ”Vi har fået det bedst mulige hus, og vi har fået en stærk tro på, at det kan lade sig gøre. Samtidig har vi fået en afstemt kemi med de arkitekter, der har vundet projektet, men også med vores egne ønsker og ambitioner for det kommende hus” (Rene Holm Hansen, Dansk Talent Akademi 2015). Hos CUBO Arkitekter, der vandt konkurrencen, ser man ligeledes dette som en ekstra gevinst ved konkurrencen: ”Det er klart, at flerfasede konkurrencer er mere interessante, når man vinder, da det er en krævende proces. [...] Til gengæld er vi også nået meget langt, så på den måde har det også været effektivt” (Bo Lautrup, CUBO 2015).

Foruden den kreative udvikling, kan der således peges på, at den tofasede form kan bidrage til en relationsdannelse mellem bygherre, bruger og arkitekt. Dermed er der potentialer for, at der kan skabes en værdi, der er særlig for denne type konkurrenceform, og som muligvis kan lede til besparelser i den efterfølgende proces med det vindende team, da det indbyrdes forhold allerede kan være afstemt.

Dialog og bedømmelse

Dialogfasen spiller en ganske central rolle i den tofasede konkurrence, og i dette tilfælde har møderne for to af de tre teams, der gik videre til den anden fase, været gavnlige: ”Dialogmø-

derne var ganske gode og konstruktive. De gav en god fornemmelse for opgaven, så vi havde en positiv oplevelse omkring de forhandlingsmøder, der blev afholdt” (Maria Sommer, Dorte Mandrup Arkitekter 2015). *”Mødet var snarere et arbejds møde, hvor vi i fællesskab ideudviklede med hinanden, og der var en meget konstruktiv dialog omkring forbedringer og muligheder”* (Bo Lautrup, CUBO 2015).

Et team har dog haft blandede oplevelser med møderne og har tilsyneladende oplevet modstridende budskaber undervejs. Teamet oplever, at de efterkom ønsker fra forhandlerpanelet på dialogmøderne, som fagdommerne ved den endelige bedømmelse kritiserede: *”På dialogmøderne var der ingen fagdommere til stede, og dem så vi først igen til den endelige præsentation. [...] Der lader altså til, at der har været en række modstridende udsagn i spil, og det har derfor været svært at begribe, hvem der har efterspurgt hvad – specielt, når fagdommerne ikke er med til dialogmøderne”* (Morten Bluhm, KPF Arkitekter 2015).

Teamet efterspørger, at forhandlerpanelet bør være mere afstemt til møderne og peger på, at fagdommerne vil være en hjælp i den henseende. I det generelle billede af konkurrencer, ser konkurrencerådgiver Anne-Mette Bølling ligeledes fagdommerne som væsentlige i rådgivningen, og at de med fordel kan deltage i hele forhandlingsprocessen (Anne-Mette Bølling, Arkitektkonkurrencerdk 2015). Dette synspunkt deler den ene af fagdommerne ligeledes, da det også har sine klare fordele for fagdommernes videre arbejde med betænkningen: *”Vi kan bedre rådgive en bygherre, hvis vi er med i hele forløbet [...]. Derfor syntes jeg som minimum, at fagdommerne bør deltage som observatører, så vi efterfølgende kan deltage i bedømmelsen og give et fyldestgørende billede heraf i dommerbetænkningen”* (Mogens Husted Kristensen, Friis & Moltke Architects 2016). For en del af bygherreorganisationen har fagdommerne dog en helt særlig og afgrænset rolle, nemlig at sikre den arkitektfaglige del

af konkurrencebedømmelsen, og derfor skal de ikke nødvendigvis have en rolle gennem hele bedømmelsen. I det konkrete tilfælde har det altså været et bevidst fravalg, at fagdommerne ikke deltog i dialogmøderne: *”Vi ønskede at begrænse risikoen for modstridende udsagn fra forhandlerpanelet i forhandlingssituationen, hvor det netop er bygherre som forhandler og ikke den ’uafhængige’ fagdommer”* (Lars Autrup, Realdania 2016).

Fagdommernes manglende tilstedeværelse ved dialogmøder kan derved ses som et forsøg på at begrænse udmeldingerne, så arkitekterne kan få en mere præcis bedømmelse. Imidlertid må man have for øje, at arkitekterne peger på fordelene ved at have ligesindede i form af fagdommerne. Hertil kan man spørge, om fagdommerne vil kunne bidrage til at imødekomme nogle af de udfordringer, der nævnes i forhold til dialog og bedømmelse, eller om de blot vil medføre, at endnu flere interesser kommer i spil. I hvert fald er det essentielt, at dialogen varetages og afstemmes, så de deltagende arkitekter får overleveret forståelige og entydige budskaber.

KALVEBOD FÆLLED SKOLE

case 4

Illustration af Kalvebod Fælled Skole fra dispositionsforslag
Illustration udarbejdet af Lundgaard & Tranberg Arkitekter



OPGAVEN KORT FORTALT



ÅR / 2014
 UDBUDSFØRM / Interviewkonkurrence
 BYGHERRE / Københavns Kommune
 KONKURRENCEÅDGIVER / Chico Sandbeck,
 Sandbeck A/S
 PROJEKTVINDER / Lundgaard & Tranberg
 Arkitekter
 PROJEKTDELTAGERE / Nøhr & Sigsgaard,
 Rubow Arkitekter, C.F. Møller, Henning Larsen
 Architects
 VEDERLAG / Intet vederlag har været for-
 bundet med denne konkurrence

Det har desværre ikke været muligt at indhente interviews
 fra C.F. Møller samt Henning Larsen Architects.

Illustration udarbejdet af Lundgaard & Tranberg Arkitekter

Der ønskes en redegørelse for totalrådgivers arkitektoniske tilgang til opgaven herunder, hvordan totalrådgiver vil:

- Belyse den arkitektoniske opgave og udfordring fra flere sider
- Skabe det rigtige projekt, den rigtige ide eller det rigtige koncept til Kalvebod Fælled Skole i Arenakvarteret, Ørestad Syd

Tilbudsgivers besvarelse gives ved en præsentation i mundtlig form suppleret af eventuelle relevante materialer, som tilbudsgiver kan medbringe. Det forventes ikke, at tilbudsgiver fremlægger egentlige designforslag; men derimod at teamet redegør for overvejelser, strategier og metoder, der anskueliggør teamets arkitektoniske tilgang til opgaven (Københavns Kommune, totalrådgiverudbud, præsentation, beskrivelse 2014).

KONKURRENCEN KORT FORTALT

case 4

Indledende overvejelser og programmets udformning

Med Kalvebod Fælled Skole ville Københavns Kommune markere sig med en tresporet skole, der både skal have en idrætsprofil og være et fyrtårnsprojekt for kommunens bæredygtighedsindsats. Skolen bliver den første, som kommunen bygger efter folkeskolereformen, og derfor skal den sikre kerneværdier som respekt, ligeværd, dialog og tillid. Af denne grund ville Københavns Kommune sørge for, at projektet kunne udvikles i takt med, at programmet blev skrevet frem for blot at udskrive en konkurrence med en række fastdefinerede krav: *”Vi kiggede på, hvordan vi kunne styre processen bedre, så vi ikke bare fik et forslag, der var arkitektonisk forførende, men også fik drifts- og bæredygtighedskrav prioriteret. Derfor gik vi uden om projektkonkurrencen, da vi ikke ville have den form for pakkeløsning, men samtidig ville vi også undgå spildet med at kåre en vinder ud af fem næsten færdige projekter”* (Eva Holm-Jørgensen, Københavns Kommune 2015).

Københavns Kommune ville i stedet afprøve et alternativt format for at indfri ønskerne: *”Vi har heller ikke stillet krav til, at man skulle have bestemte referencer inden for skolebyggeri for at kunne løse opgaven, men derimod byggeri af tilsvarende kompleksitet. Vi ville have en bredere konkurrence og samtidig skabe en balance mellem faglige kvaliteter og konkurrence. Opgaven var kompleks, og derfor var det vigtigere at få virksomheder, der kunne løse kompleksiteten, snarere end nogen, der havde erfaring med skolebyggeri isoleret set. I den sammenhæng var der imidlertid en del overvejelser omkring, hvordan vi kunne give deltagerne mulighed for at dokumentere deres kvalitet på et tilstrækkeligt grundlag”* (Chico Sandbeck, Sandbeck A/S 2016). Til dette blev formatet interviewkonkurrence valgt, hvor deltagerne fik 55 minutter til at fremføre deres oplæg foran et dommerpanel, som de ikke måtte konversere med: *”Formen rykker ved arkitekternes komfort zone, og det giver noget andet. Samtidig fik vi også de nøglepersoner at se, der skal varetage den senere proces. Det negative i den sammenhæng må dog siges at være det akavede element, der opstår i præsentationen, når vi ikke kan hjælpe eller bryde ind på grund af udbudsreglernes ligebehandlingsprincip”* (Eva Holm-Jørgensen, Københavns Kommune 2015).

For bygherre er der således tydelige potentialer, der kan udnyttes fremadrettet i formen, men også nogle af de deltagende teams ser fordele i de overvejelser, der er blevet gjort i forbindelse med den valgte form: *”Konkurrencen var effektivt tilrettelagt og i forhold til dens form, var ressourceforbruget rimeligt. Konkurrenceformen har nogle fordele, når bygherre har mange krav til funktionalitet og gerne vil påvirke de indledende faser, samtidig med at de vil give rådgiverteamet et rum for kreativitet og løsninger”* (Anita Lindholm Krak, Lundgaard & Tranberg 2016). *”Der var et fastlagt honorar, og bygherre skal have ros for ikke at lade os konkurrere på pris, men på kvalitet”* (Lars Clausen, Nøhr & Sigsgaard 2015).

Fra bygherres side lægges der dog ikke skjul på, at formen, med det akavede element ved præsentationerne, har nogle umiddelbare udfordringer. Der peges imidlertid på, at flere muligheder allerede nu har vist sig i formen: *”Der er ikke lavet en samlet erfaringsopsamling endnu, men fra min side syntes jeg, at formen – ligesom konkurrencer – har en del at tilbyde. Den bruger færre ressourcer i udbuddet, hvilket afspejles af et fyldigere efterfølgende udviklingsforløb. Jeg synes, at formen er første skridt i retning af at finde en slankere konkurrenceform, men den skal viderebearbejdes”* (Eva Holm-Jørgensen, Københavns Kommune 2015).

Det tyder hermed på, at formen har en række potentialer for bygherre, men for arkitekterne har den akavede situation ved præsentationerne ført til, at to af de deltagende teams har følt sig udsatte foran dommerpanelet. Samtidig har de haft svært ved at gennemskue, hvad bygherre prioriterede og ønskede at opnå med formen: *”Det var tydeligt, at man havde forsøgt at gøre betingelserne meget enkle, men i og med, at vi konkurrerede på beskrivelse af proces og organisation samt præsentation af et valgfrit materiale, var det ganske uklart, hvad vi egentlig ville blive bedømt på”* (Susanne Hansen, Rubow Arkitekter 2015). *”Der var en del, der umiddelbart mindede om, hvad man ser i andre konkurrencer, men der var også nogle ting, der manglede information omkring. Det gav et misforhold mellem, hvad der var åbne og lukkede krav. Dermed kan man sige, at der var en stor mulighed for at ramme ved siden af”* (Lars Clausen, Nøhr & Sigsgaard 2015).

Konkurrencens forløb og erfaringer

Udbudsformen har umiddelbart givet Københavns Kommune, hvad de ønskede. Dog har de oplevet, at det har stor betydning, at processen står åben: *”Det har givet en erfaring om, hvor krævende det er, når flere ting står åbne i modsætning til projektkonkurrencer. Det må man acceptere, når man ikke vil have en pakkelse. Hvis man vil have fleksibilitet, åbenhed og indfly-*

delse i processen, så må man også stille op til det” (Eva Holm-Jørgensen, Københavns Kommune 2015). Fra bygherres side er det derfor en væsentlig erfaring, at de åbne processer, der er foretrukket i dette tilfælde, er krævende på både tid og ressourcer. Beslutningen har således også medført, at man i bygherreorganisationen har brugt en del ressourcer på det efterfølgende udviklingsforløb.

Dette gør sig imidlertid ikke kun gældende for bygherre, men også for de vindende arkitekter, der påpeger, at det efterfølgende forløb er ganske ressourcekrævende: *”Vi har brugt færre ressourcer i konkurrencen – det er klart. De skal dog lægges i det efterfølgende, der er relativt krævende, så på den måde går det nok lige op. Det er klart, at det er en fordel, at de ressourcer, som vi bruger i det efterfølgende ikke er spildte, da vi har vundet konkurrencen”* (Anita Lindholm Krak, Lundgaard & Tranberg 2016).

Fra flere af de andre deltagende arkitekter peges der endvidere på, at den uvante situation omkring præsentationen har medført et stort ressourceforbrug i det forberedende arbejde: *”Forløbet var meget ressourcekrævende, da vi brugte meget tid på at illustrere uden om et reelt skitseforslag samt at diskutere indbyrdes om, hvordan vi kunne gribe det an, og hvad vi kunne blive udsat for ved ’det hemmelige spørgsmål’”* (Susanne Hansen, Rubow Arkitekter 2015). De deltagende teams har særligt kæmpet med, hvordan de kunne forberede sig på de forskellige scenarier, der kan opstå undervejs og herunder ’det hemmelige spørgsmål’, der blev overleveret i en konvolut under præsentationen, og som de efterfølgende havde 15 minutter til at forholde sig til. Fra bygherre og konkurrencerådgivers side var grunden til denne form, at de ville tilegne sig en viden om deltagernes kvalifikationer til opgaven: *”Vi ville have et indblik i deres arbejdsproces – maskinrummet – og det var grunden til formen. Det hemmelige spørgsmål gav samtidig mulighed for at se nøglepersonernes faglige kompetencer, og det var netop, hvad vi ville frem for en standard-*

præsentation på flot papir. Vores fokus var på redegørelsen af strategi og metoder for at få indblik i teamet, og om de havde den tilstrækkelige kompetence og erfaring til at løse opgaven” (Chico Sandbeck, Sandbeck A/S 2016). Fra arkitekternes side er denne tilgang imidlertid ikke blevet oplevet som ønsket: ”Det hemmelige spørgsmål var nærmest en håb om at skulle tage stilling til. Jeg syntes ikke, det er i orden at vurdere et teams kvalifikationer på den måde” (Susanne Hansen, Rubow Arkitekter 2015).

Det tyder således på, at de åbne muligheder for, hvad præsentationen skulle indeholde samt ’det hemmelige spørgsmål’ har været en udfordring for arkitekterne og skabt en form for utryghed om, hvilke evner og kvalifikationer, der skulle repræsenteres i teamet. Dette har medført, at de forskellige teams har forsøgt at helgardere sig ved at lave brede konstellationer for at imødekomme uforudsete udfordringer undervejs, og det er netop derfor, at der er blevet brugt en del ressourcer i selve forberedelsen: ”Vi var fem på holdet, og vi har tilsammen brugt mere end 500 timer. Hvis vi skulle skrive en regning på det, vil vi være oppe omkring 3-400.000 DKK” (Lars Clausen, Nøhr & Sigsgaard 2015).

Hermed lader det til, at formen har sine potentialer i form af de frie tøjler, men at disse samtidig bevirker, at der fra både bygherre og arkitekters side foreligger et særdeles krævende arbejde i at forsøge at begrænse muligheder og spore sig ind på et konkret forslag undervejs i forløbet.

De kreative muligheder og konkurrencens værdi

Den åbne proces har givet mulighed for, at kreativiteten kunne blomstre: ”I den efterfølgende projektproces er det kreative mulighedsrum til gengæld rigtig stort, da alt, modsat projektkonkurrencen, er åbent fra start (...)” (Eva Holm-Jørgensen, Køben-

havns Kommune 2015). Således fremhæver bygherre, at der er store muligheder for at understøtte den kreative udvikling i den efterfølgende proces, der køres med det vindende team. Denne opfattelse deles ligeledes af vinderne: ”Jeg syntes, at det har været et positivt forløb efterfølgende, og der har været mulighed for kreativ udfoldelse. Efter en vunden projektkonkurrence har du et arkitektonisk fundament, hvilket man ikke får ved denne konkurrenceform. Til gengæld får rådgiverne lov til at præge programmeringen mere, og det kan give et større løsningsrum. I det konkrete projekt har det fungeret godt” (Anita Lindholm Krak, Lundgaard & Tranberg 2016).

Imidlertid har flere af de deltagende teams bemærket, at det kreative rum i konkurrencen har været relativt svært at tilgå: ”Vi har forsøgt ikke at pege på en løsning, men derimod pege på, hvad man kunne gøre. I den forstand kan man selvfølgelig sige, at der var plads til kreativitet” (Lars Clausen, Nøhr & Sigsgaard 2015). De kreative udfoldelsesmuligheder i selve konkurrencen lader således til at have været begrænsede, da de i stedet er flyttet til den efterfølgende proces, som bygherre har kørt med det vindende team. På den måde har der heller ikke været det store læringsmæssige afkast for de deltagende teams: ”Når man ikke vinder, er der ikke meget værdi. Vi fik dog en fair bedømmelse fra en vigtig kunde, som vi kan arbejde videre med. På den måde er vi en erfaring klogere omkring kunde og format” (Lars Clausen, Nøhr & Sigsgaard 2015). Værdien for de deltagende teams må derfor være at tage erfaringen fra denne form for konkurrence med i deres fremadrettede arbejde, hvor det bemærkes som afgørende, at de skal blive bedre til at sælge deres ”varer”: ”Vi skal kunne levere en salgstale, hvor vi er bedre til at sælge vores evner” (Lars Clausen, Nøhr & Sigsgaard 2015).

Potentialet for arkitekterne ligger således i at kunne administrere det salgselement, der tilsyneladende er en del af denne type konkurrence. Det skal hermed forstås, at præsentationsmøderne

ikke umiddelbart er egnede til udvikling af kreativitet, men i stedet må betragtes som en form for salgsmøder, hvor arkitekterne skal være skarpe i at præsentere og sælge den ide, de kommer med, hvis de skal have succes med denne form fremadrettet.

Dialog og bedømmelse

Bedømmelsen af de deltagende teams præsentationer har medført blandede reaktioner fra de involverede. Præsentationsformen har bestemt været et usikkerhedsmoment, og hos det vindende team peges der på både fordele ulemper ved dette: *"Det er en styrke, at bygherre kan se én an. Både i forhold til arkitektur og arbejdsmetoder. Det er dog samtidig en usikkerhed sammenlignet med projektkonkurrencen, da der ikke skabes det samme klare fundament"* (Anita Lindholm Krak, Lundgaard & Tranberg 2016).

I forlængelse af dette efterspørger flere teams en større arkitektonisk faglighed i konkurrencen som helhed, men i bedømmelsen især: *"Vi kunne godt tænke os mere fokus fra bygherre på, hvordan der skal arbejdes med arkitekturen. Vi vil gerne sætte vores faglighed i spil, og vi vil gerne have defineret nogle kriterier for præsentationen, så bygherre ikke skal sidde og sammenligne æbler og pærer"* (Lars Clausen, Nøhr & Sigsgaard 2015) *"Københavns Kommune udbyder en del skrivekonkurrencer. Det er selvfølgelig helt i orden, men der må gerne være en grad af faglighed – eksempelvis skitser – med i afleveringskravene, så der er noget at tage udgangspunkt i. Det må alt andet lige også gøre det lettere for bygherres bedømmelse"* (Susanne Hansen, Rubow Arkitekter 2015).

To af de deltagende teams peger også på, at det faglige element er sevet ud af konkurrencen, og at sammenligningsgrundlaget er uens, fordi der ikke er nok krav til, hvad præsentationerne skal indeholde. For bygherre er situationen imidlertid ganske modsat.

De havde forsøgt at sikre sig mod forskelligheden i præsentationerne ved at lave fastformulerede vurderingskrav: *"Vi fik fem meget forskellige præsentationer, men det var overraskende nemt at bedømme, og der var en stor enighed i panelet. Vi fulgte vores formulerede vurderingskrav ret slavisk, så på den måde virkede bedømmelsen både rimelig og saglig"* (Eva Holm-Jørgensen, Københavns Kommune 2015). Bygherre har hermed haft et sammenligningsgrundlag af en række faste kriterier, der er blevet til i et samarbejde med konkurrencerådgiveren for at styre bedømmelsen: *"Vi brugte meget tid på at drøfte vurderingskriterierne, som skulle evalueres med fokus på ligebehandling og transparens. Vi kunne selvfølgelig godt have tænkt os større frihedsgrader, men det har vi følt os afskåret fra. Det var væsentligt at stille nogle rammer for at kunne vurdere det faglige indhold i præsentationerne"* (Chico Sandbeck, Sandbeck A/S 2016).

Bygherre medgiver dog, at beslutningsgrundlaget kunne styrkes, hvis der bliver leveret lidt mere fremadrettet: *"Jeg syntes, det er et skridt i den rigtige retning med denne form, hvis man ikke ønsker noget færdigtegnet, så formen har bestemt potentiale. Men en præsentation på en time kan på den anden side også virke som et meget lille vindue til at vinde eller tabe en så stor opgave. Så jeg tænker, at vi kan finde en form, hvor der leveres lidt mere, uden at man overgår til den helt store projektkonkurrence"* (Eva Holm-Jørgensen, Københavns Kommune 2015). Denne betragtning er et af de deltagende teams enig i: *"Hvis man havde bedt om, at vi skulle aflevere et eller andet format, så havde vi noget at forholde os til. Samtidig ville det have givet et tværgående element, som bedømmelserne kunne binde an på. Det må have været svært at bedømme og sammenligne indholdet af så forskellige og varierede præsentationer"* (Susanne Hansen, Rubow Arkitekter 2015).

Det lader således til, at der er en udbredt enighed blandt både bygherre og arkitekter om, at formen som sådan har potentiale,

men at beslutningsgrundlaget simpelthen er for spinkelt. I denne sammenhæng efterspørges der fra begge sider et større leveringskrav, så både faglighed og retfærdighed optimeres. Der peges således på, at en rød tråd mellem præsentationerne vil sikre, at der i højere grad tages hensyn til, at de forskellige forslag bedømmes ens.

Erfaringsopsamling – de tre hensyn

RETFÆRDIGHED

- Bygherre har ikke krævet referencer fra tidligere skolebyggerier. Det har gjort konkurrencen bredere og medført, at løsningsrummet er åbent frem til den endelige programformulering
- Bygherren vil bevidst skabe klarhed ved at holde beskrivelsen af opgaven åben, men der er flere af deltagerne, som bemærker, at det er svært at afkode, hvilke krav som er gældende i bedømmelsen

KREATIVITET

- Udbudsformen er tilrettelagt, så den kreative proces flyttes til den efterfølgende fase, hvor der er mulighed for dialog mellem bygherreorganisationen og det vindende rådgiver-team. For arkitekterne er det langt hen ad vejen en god model, men den strider mod deres grundlæggende arbejdsmetoder. Derfor må det overvejes, om der skal indbygges et skitseforslag som element i afleveringen og præsentationen

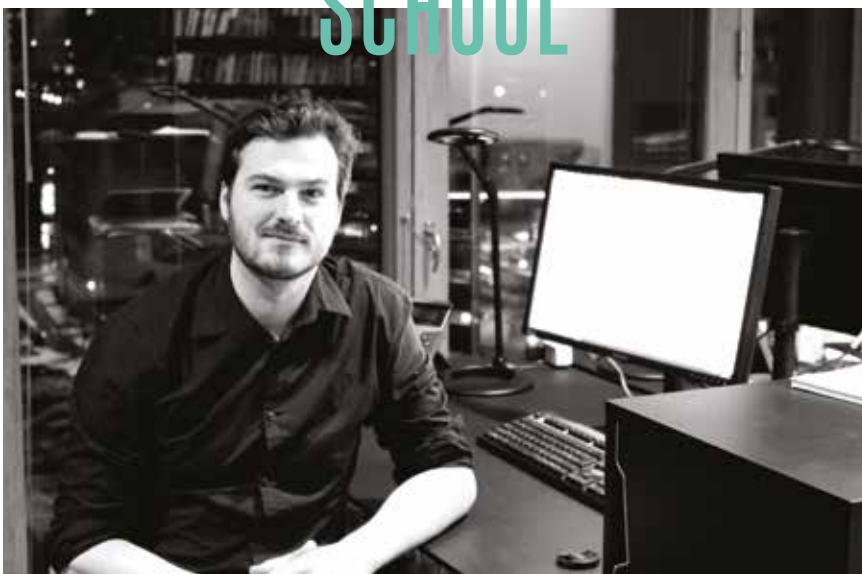
EFFEKTIVITET

- Udbudsformen er ikke nær så ressourceminimerende, som man måske på forhånd ville tænke. Bygherreorganisationen bruger både ressourcer på de indledende overvejelser og skal derudover afsætte ressourcer til at udvikle projektet efter udpegning af vinderen. For arkitekterne er et lille afleveringsomfang heller ikke ensbetydende med et minimalt ressourceforbrug. Hvis man tager opgaven alvorligt, skal der bruges en del ressourcer på at gennemtænke projektet på trods af, at der ikke skal afleveres decideret projektmateri

indspark

PH.D. & EKSTERN LEKTOR PETER HOLM JACOBSEN ROSKILDE UNIVERSITET/ COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

Peter Holm Jacobsen



En udvidet værktøjskasse

Jeg har forsket i arkitektkonkurrencer og vil på seminaret diskutere tre grundlæggende hensyn til *kreativitet*, *retfærdighed* og *effektivitet* i forhold til casene. Det interessante er her, at man kan iagttage, at balancen mellem hensynet til kreativitet, effektivitet og retfærdighed ændrer sig med de nye konkurrenceformer.

Konkurrenceudsættelse står højt på den politiske agenda. I dag anvendes konkurrence som et middel til at opnå billigere og bedre løsninger på stort set alle opgaver. Værktøjskassen er blevet udvidet med en lang række nye redskaber, så der i dag findes et næsten uoverskueligt antal af forskellige udbuds- og konkurrenceformer at vælge imellem. Men samtidig findes der meget lidt systematisk viden om de enkeltes redskabers effekter. Det arbejde som Bygherreforeningen, Arkitektforeningen og Realdania har lavet med at skabe overblik gennem aktuelle cases er et godt skridt på vejen.

Casene viser, at det er nødvendigt at stille en række grundlæggende spørgsmål til formålet med at udskrive en konkurrence. Bygherren må afklare formålet med konkurrencen og dermed også, hvad det er nødvendigt at kræve af deltagerne. Det er væsentligt, at bygherren gør sig tanker omkring, hvordan der investeres i arkitektkonkurrencen. Hvad skal konkurrencens effekter vurderes i forhold til? Er det idégenerering, man har brug for? Er det et projekt? Er det hjælp til at sortere i krav og hensyn? Der er mange hensyn, som der skal tages højde for.

Konkurrenceprogrammet

Casene viser, at der er en tendens til, at konkurrenceprogrammer er meget omfattende. Programmet er bygherres mulighed for at fortælle, hvad han eller hun gerne vil opnå med konkurrencen.

Men hvor detaljeret skal opgaven beskrives i programmet? Hvad har deltagerne brug for at vide for at kunne løse den stillede opgave? Hvor mange krav er nødvendige, for at deltagerne kan konkurrere på et retfærdigt grundlag? Disse spørgsmål handler om, hvordan bygherre kan arbejde strategisk med at synliggøre budskaberne i programmet og undervejs i konkurrencen.

Som bygherre er man underlagt økonomiske og tidsmæssige bindinger, men konkurrencens formål er samtidig at frembringe kreative og overraskende løsninger på opgaven. Bygherrens krav til bygningen forsvinder naturligvis ikke i virkeligheden, selvom bygherren undlader at beskrive dem i programmet. Men hvis man stiller for mange krav i programmet, så peger casene på, at man også ligger bindinger på løsningen, og man risikerer at sætte deltagerne i konkurrencen i gang med at udarbejde løsninger, som tager tid og fokus væk fra det kreative arbejde med opgaven. Bygherre må tænke over ikke at stille krav, som ikke bedømmes til slut. Men det er svært at håndtere balancen til kravene i en konkurrence. Casene illustrerer jo, at grundvilkåret i konkurrencerne er, at bygherren såvel som de konkurrerende bliver klogere undervejs. Hvis programmet er for omfattende, kan det spænde ben for det kreative arbejde undervejs i konkurrencen. Og så kommer deltageres arbejde til at handle om at hjælpe bygherren med at prioritere i programmets krav og hensyn. Ifølge casene består udfordringen derfor i at balancere hensynet til et kreativt og åbent løsningsrum, og samtidig sikre sig, at de vigtigste krav er opfyldt i forhold til løsningerne.

Komplekse processer

Casene peger også på, at der er mange problematikker i konkurrenceprocessen. En af dem er hensynet til effektivitet i forhold til ressourceforbruget under konkurrencen, hvor det gælder om at finde en balance, så bygherre og konkurrencedeltagere ikke bruger unødige ressourcer i processen.

En afgørende overvejelse for bygherre handler om at klargøre formålet med den kreative proces. Skal den kreative udforskning være en del af konkurrencen? Og i så fald hvor skal den kreative proces udspille sig, og hvem skal deltage? Hvor mange ressourcer skal bygherren og deltagerne bruge? Skal den kreative proces først finde sted i samarbejdet med en virksomhed bagefter? Skal fremtidige brugere involveres gennem konkurrenceprogrammets tekst, eller skal de repræsenteres i forløbet?

I de cases, som er udarbejdet til seminaret, fremhæves dialog som værdifuld af stort set alle deltagere og bygherrer. Men hvor er det, at dialogen fører til læring og udvikling? Hvad er det, som bygherren har brug for at afklare i dialogen? Og hvordan finder deltagerne i konkurrencen dialogen med bygherren værdifuld? Hvis det kan afklares og afstemmes på forhånd, hvad man faktisk har brug for at have en dialog omkring, kan man blive tydeligere på, hvad det er nødvendigt at stille af krav i programmet og processen.

Balancen mellem program og arbejdsform

Deltagerne i konkurrencerne peger på, at det er vigtigt, at der findes åbent løsningsrum. Man kan sige, at arkitektkonkurrencer grundlæggende handler om at frembringe kreative forslag på løst strukturerede opgaver. Når bygherren udskriver en arkitektkonkurrence, er det for at indhente kreative bud på en opgave, som han eller hun ikke kan definere på forhånd. Derfor er det afgørende, at bygherren bliver klogere undervejs i konkurrencen, ligesom deltagerne gerne skulle blive klogere i løbet af konkurrenceprocessen. Den væsentlige diskussion drejer sig om at sikre, at præmisserne for de tre grundlæggende hensyn fastholdes på en balanceret måde, så bygherrens formål med at udskrive konkurrencen falder sammen med deltageres arbejdsformer.

Med udgangspunkt i casene og egne empiriske eksempler vil jeg på seminaret fremlægge nogle dilemmaer og problematik-

ker, som opstår undervejs i konkurrencer. Jeg har ikke løsningen på disse problematikker, men vil forsøge at åbne for at diskutere, hvor de lærerige elementer findes i konkurrenceforløbene. En vigtig diskussion handler fx om, hvordan man kan arbejde videre med at få programmet til at understøtte fokus på opgaven, så programmet ikke lægger for mange bindinger på de løsninger, der frembringes i konkurrencerne. Dette indebærer ikke nødvendigvis, at man opfinder helt nye redskaber, men at man videreudvikler de konkurrenceredskaber, som allerede findes.

MANAGING PARTNER & PH.D.

MIKKEL THOMASSEN

SMITH INNOVATION



Som økonom har jeg de sidste 20 år arbejdet med byggeriets markeds- og samarbejdsformer. Her har jeg særligt arbejdet med at gentænke byggeriets konkurrenceformer og –praksisser på både bygherre- og rådgiversiden. Derfor optager det mig, hvilke udbud og processer, der skaber plads til nytænkning på tværs af fag- og vidensdomæner.

Til seminaret styrer jeg debatten om bygherrens rammer, muligheder og værdiskabelse gennem konkurrencer. Jeg ønsker her at rammesætte, hvordan ”konkurrencen” kan forstås som en ud af flere måder at arbejde sammen på. Hermed vil jeg at skabe et afsæt for at forstå konkurrencens forudsætninger og muligheder, når der stilles krav til forløb, der både er fair, effektive og innovative.

Samtidig skabes innovation ofte bedst i et forpligtende og tillidsfuldt samarbejde. Til seminaret finder jeg det derfor interessant at spørge, hvordan det harmonerer med konkurrencens stramme formalia? Eller om vi skal ud i helt andre formater, hvis vi for alvor skal skabe plads til innovation?

Sidst, men ikke mindst, vil jeg spørge til, hvordan konkurrenceinstitutionen bidrager til et samlet forløb, hvor bygherre og rådgiver bedst muligt finder hinanden? Er der faldgruber, som vi skal undgå? Og hvor ligger de værdiskabende elementer, som vi bør værne om?

PARTNER & KOMMUNIKATIONS- RÅDGIVER

JOHAN GALSTER

2+1 IDEBUREAU

Johan Galster



Jeg har i mere end 15 år arbejdet som strategisk rådgiver og kommunikationsfaglig ekspert for både private og offentlige bygherrer samt deltaget som den bydende rådgiver og udbydende part i en lang af en række udbud, konkurrencer og dialogprocesser i feltet mellem bygherrer, rådgiver og brugere/borgere.

Til seminaret vil jeg se på konkurrenceformatet ud fra to perspektiver:

- Et kundeperspektiv, der stiller spørgsmål ved, om konkurrenceformatet er konkurrencedygtigt, når man er den indkøbende part i byggeriet?
- Et kommunikationsperspektiv, der fokuserer på behovet for øget strategisk kommunikation og dialog for at opnå kvalitet i udbudsprocesserne

Jeg ser helt grundlæggende udbuds- og konkurrenceprocessen som en af de vigtigste øvelser, ikke blot i byggebranchen, men også samfundsøkonomisk. Det er her, at man som udbyder vælger den samarbejdspartner, der tilbyder det bedste værditilbud og dermed opnår størst mulig værdi af sine investeringer i det byggede miljø – både i forhold til processen og resultatet.

På den ene side står den udbydende part i form af bygherren med et lokaliseret behov og en økonomisk ramme, mens den bydende part i form af rådgivere med specialiserede kompetencer og løsningstilgange står på den anden. Sammen skal de to parter afsøge et fælles mulighedsrum og skabe det bedst mulige resultat med den størst mulige effekt for kunden – gennem en proces, hvor både bygherre, rådgiver og samfundet oplever mindst muligt værditab og størst mulig værdiskabelse.

Hvis vi ser på udbudsprocessen, som den foregår i dag, så viser de fleste erfaringsopsamlinger, herunder de beskrevne cases i dette debatoplæg, at den over hundrede år gamle *match ma-*

king- og udbudsmodel, som vi praktiserer i dag, står over for en modernisering med store forbedringspotentialer.

Min påstand, som jeg vil glæde mig til at debattere på dagen, vil være, at vi skal gå fra at vælge ”værker” til i stedet vælge samarbejdspartnere. I stedet for de klassiske konkurrenceprincipper om anonymitet, autonomi, armslængde og retfærdighed skal vi søge åbenhed, samspil, værdiskabelse og dialog. Det tror jeg også, at de fleste parter ret beset gerne vil, men i praksis snubler vi over en lang række indlejrede hensyn i udbudsformaterne, samtidig med at vi forsømmer at sikre den gode kommunikation i vores processer.

Jævnfør de beskrevne cases er det et gennemgående tema for byggeriets parter, at jo mere dialog i processerne, des bedre resultater skabes der – og des mindre spild oplever de involverede parter. Det fordrer dog et øget fokus på kvaliteten i vores kommunikation, hvor målet ikke bare er *mere* dialog – hvor vi ”over-kommunikerer” – men *bedre* dialog – så alle parter kan kvalificere udfaldsrummet. Det kræver særligt en evne til at forstå afsenders (bygherres) kommunikationssituation, modtagers (rådgivernes) behov/parathed samt ikke mindst brugernes/borgernes bidrag i udbudsprocesserne.

Bygherre skal i dag bevæge sig i et stadigt mere komplekst spændingsfelt, hvilket kan være et politisk bagland eller et utal af brugere og stakeholdere. Dette gør, at udbudsprocessen ofte bruges strategisk til at skabe *license to operate*, så man får baglandet og omverden med sig. En sådan tilgang ender dog ofte ud i nogle komplicerede og i omfang massive udbudsprogrammer, hvor alle forhold – og forbehold – er taget med. Dette sker ikke ud fra et ønske om at lukke mulighedsrummet, men af et kommunikationsstrategisk hensyn, og medfører typisk blot, at modtager parten – rådgiverne – oplever et omkostningstungt og innovationsfattigt program, hvor udfaldsrummet er yderst snævert.

Omvendt svarer mange rådgivere tilbage på udbudsformaterne i et ofte indforstået og kompliceret fagsprog samt et uigennemsigtigt formidlingsformat, der gør det meget svært for både bygherre og brugere at forstå løsningerne og deraf indgå i en kvalificerende dialog. Når der opstår ”auto-kommunikation” mellem begge parter i udbudsprocesserne, er det ikke alene et tab for bygherren og rådgiverne, men også et samfundsøkonomisk tab, når vi ikke får de bedst mulige projekter realiseret.

Når udbudsprocesserne til gengæld er relativt åbne – som det ses i casen med Kalvebod Fælled Skole – så oplever rådgiverne typisk, at de er på udebane kommunikativt, da afleveringsformatet ikke er et tegningsmateriale. I stedet vægtes deres evner til at forstå bygherres strategiske udfordringer og ”sælge” deres løsningstilgange og værditilbud til bygherren. I samme format oplever bygherre en meget kunstig kommunikationssituation, når forældede konkurrencehensyn forhindrer dem i at gå i direkte dialog med deres potentielle rådgivere.

Derfor bliver evnen til at kommunikere sit værditilbud og ”sælge” sine evner stadig mere påkrævet i fremtiden – både for bygherre og rådgivere – som ja, i alle andre brancher! Og der er netop, hvad jeg glæder mig til at diskutere i debatten om ”Det gode konkurrenceprogram”.

outro

Outro

Outro

I debatoplægget har vi undersøgt fire forskellige konkurrenceforløb. Undersøgelsen har givet en række værdifulde udsagn, der kan bruges til diskussionen af konkurrenceinstitutionens nuværende format og fremtidige potentiale.

Erfaringerne viser blandt andet, at der i skelnen mellem information, krav og inspiration i konkurrenceprogrammerne kan opstå et kreativt rum for arkitekternes arbejde. Samtidig er det dog væsentligt at vurdere, hvordan man som bygherre og deltager kan administrere dette. De aktuelle erfaringer viser, at der kan opstå tvetydige opfattelser af bygherres ønsker. Derfor skal bygherren være entydig og præcis i prioriteringerne, så deltagerne nemt kan forstå, hvor der skelnes.

Flere arkitekter efterspørger endvidere, at konkurrenceprogrammerne bliver mere overordnede frem for kravspecifikke. Ligeledes efterspørgeres mere dialog, hvor arkitekt og bygherre i fællesskab kan diskutere forslagene ud fra de omtalte prioriteringer. Bygherrerne ønsker også dialogen, og erfaringer peger på, at de gerne vil inspireres af arkitekternes arbejde gennem hele forløbet. Her fremgår det, at den tofasede form har særlige fordele, da den foruden forslagene også styrker både relationer og ejerskab. Den tofasede form har dog en risiko for at blive ressource-tung, selvom bygherrerne forsøger at lave mindre kravspecifikke programmer og dermed holde den første fase åben. Denne åbne proces kræver nemlig en balancering af den kreative frihed. Balanceringen kan imidlertid være vanskelig at administrere for både bygherrer og arkitekter, da der samtidig efterspørgeres rammer for opgaven, som kan sikre, at arkitekterne kan målrette deres ressourcer, mens bygherren får opfyldt sine ønsker.

Debatoplægget viser erfaringer fra en interviewkonkurrence, hvor det netop er ønsket at få en dialog om opgaven samt at holde leverancerne nede. Her er der erfaringer, der peger på tydelige fordele, men samtidig også ulemper, da den korte præsen-

tationsform koblet med en mangel på skitser i afleveringen, har givet et meget lille vindue for enten at tabe eller vinde opgaven. Endvidere har det kompliceret processen for flere af de deltagende teams, at de ikke har kunne gennemskue, hvad de blev bedømt på. Det har ført til, at der alligevel er blevet brugt en del ressourcer, hvorfor man må spørge, hvad en god konkurrence egentlig skal indeholde?

Gennem debatoplægget lader det således til, at der forsat er plads til udvikling og forbedring af både program, proces og den fælles afvikling af konkurrencerne. Dette rejser flere spørgsmål om, hvordan kræfterne kan forenes, så bygherrerne bedre kan inspireres fra starten frem for at definere for mange krav? Samt hvordan arkitekterne kan levere mindre, men samtidig bringe deres faglighed i spil?

Erfaringerne viser, at vigtige komponenter først og fremmest kan være en øget dialog, som kan gavne begge parter ved at opfylde kravene til retfærdighed og ligebehandling. Derudover vil bygherrerne gerne kende de personer, der vælges til opgaven, mens arkitekterne gerne vil vide, hvem de taler til. Sidst, men ikke mindst, ønsker arkitekterne, at der defineres et mindre, men også ensartet afleveringskrav, hvor det entydigt fremgår, hvad de bliver bedømt på samt, hvad der prioriteres.

Hvordan disse komponenter administreres i praksis er imidlertid det helt store spørgsmål, men også netop det, vi gerne vil diskutere med jer for at opnå den ønskede kvalitet i udbudsprocesserne.

Vi ses til seminaret!

LITTERATUR

DAL/AA (2002): *Registrant – Arkitektkonkurrencer 1993-2001*, Danske Arkitekters Landsforbund & Akademisk Arkitektforening

Kreiner, Kristian; Jacobsen, Peter Holm og Jensen, Daniel Toft (2013): *Dialog og konkurrence – Eksperimenter med nye arkitektkonkurrenceformer*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, Frederiksberg (DK)

Sørensen, Nils Lykke; Frandsen, Anne Kathrine & Øien, Turid Borgestrand (2013): *Arkitektkonkurrencer – et forstudie*, Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet, København (DK)

Dansk Talent Akademi, konkurrenceprogram 2015 – udarbejdet af Holstebro Kommune, Have Kommunikation, Signal Arkitekter, Arkitektkonkurrencerdk og Jens V. Nielsen i samarbejde med DTA Holstebro, Færchfonden og Realdania

Diakonissestiftelsen – Sundhedshuset & Atriumgården, konkurrenceprogram 2013 – udarbejdet af Diakonissestiftelsen, Archimed, Esbensen Rådgivende Ingeniører, BM Arkitekter og Emcon

Københavns Kommune, totalrådgiverudbud, præsentation, beskrivelse 2014 – udarbejdet af Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen, Københavns Ejendomme

Køge Nord Station, konkurrenceprogram 2014 – udarbejdet af Banedanmark, Køge Kommune og DSB i samarbejde med Arkitektforeningen

INTERVIEWS

Dansk Talent Akademi

Anne-Mette Bølling, direktør, arkitekt Arkitektkonkurrencerdk (2015)

Bo Lautrup, indehaver, arkitekt CUBO Arkitekter (2015)

Jens Henrik Birkmose, COO, associeret AART Architects (2015)

Kaj Møller Andreasen, byggeprojektmedarbejder Holstebro Kommune (2015)

Lars Autrup, projektchef Realdania (2016)

Maria Sommer, arkitekt Dorte Mandrup Arkitekter (2015)

Mogens Husted Kristensen, partner, tegnestuechef Aarhus Friis & Moltke Architects (2016)

Morten Bluhm, ledende arkitekt KPF Arkitekter (2015)

Rene Holm Hansen, leder Dansk Talent Akademi (2015)

Søren Tortzen, afdelingsleder Aalborg, designansvarlig arkitekt C.F. Møller (2015)

Køge Nord Station

Bent Kolind, konkurrencerådgiver, arkitekt Arkitektforeningen (2016)

Casper Toftholm, planchef Køge Kommune (2015)

Rasmus Jessing, project director, arkitekt COBE Arkitekter (2015)

Rikke Elise Mortensen, projektleder ekspropriationer Banedanmark (2015)

Thomas Bonde-Hansen, designchef, arkitekt Gottlieb Paludan (2015)

Thomas Nybo Rasmussen, partner, arkitekt, landskabsarkitekt Vandkunsten (2016)

Vestamager Skole

Anita Lindholm Krak, arkitekt, byggeøkonom Lundgaard & Tranberg Arkitekter (2016)

Chico Sandbeck, direktør Sandbeck A/S (2016)

Eva Holm-Jørgensen, chefkonsulent, økonomiforvaltningen København Kommune (2015)

Lars Clausen, arkitekt Nøhr & Sigsgaard Arkitektfirma (2015)

Susanne Hansen, partner, arkitekt Rubow Arkitekter (2015)

Diakonissestiftelsen – Sundhedshuset og Atriumgård

Anders Wesley Hansen, partner, arkitekt Rørbæk og Møller Arkitekter (2015)

Bent Kolind, konkurrencerådgiver, arkitekt Arkitektforeningen (2016)

Berith Mavromatis, direktør, arkitekt BM Arkitekter (2015)

Christian Cold, indehaver, arkitekt Entasis (2015)

Hanne Moe, projektchef Diakonissestiftelsen (2015)

Jan Albrechtsen, partner, arkitekt Vandkunsten (2016)

Jens Henrik Birkmose, COO, associeret AART Architects (2015)

Michael Schytt Poulsen, associeret partner, arkitekt Vilhelm Lautitzen Arkitekter (2015)

Debatoplæg – Kvalitet i udbudsprocesserne

Debatoplægget er udgivet af Realdania og Bygherreforeningen i samarbejde med Arkitektforeningen. Debatoplægget er støttet af Realdania.

Debatoplægget er udarbejdet af Lars Bertelsen og Hanne Ullum (Bygherreforeningen).

Debatoplæggets følgegruppe består af Lars Autrup (Realdania), Annette Blegvad (Arkitektforeningen), Peter Holm Jacobsen (Roskilde Universitet/Copenhagen Business School) og Line Maj Aagreen (Bygherreforeningen).

En stor tak til Mikkel Thomassen (Smith Innovation) og Johan Galster (2+1 Idebureau) for bidrag samt de bygherrer, arkitekter, konkurrencerådgivere og fagdommere, der har medvirket i interviews.

Design: Le bureau

København, januar 2016

