

Kvalitet i udbudsprocesserne

inspiration

[Det gode konkurrenceprogram]



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

Peter Holm Jacobsen



DET GODE KONKURRENCEPROGRAM

Gennem konkurrenceprogrammet kan bygherren sikre transparens og åbenhed i forhold til, hvad man ønsker at blive klogere på i konkurrencen, og hvad man ikke ønsker belyst. Derved er det gode konkurrenceprogram strategisk og tænkt sammen med konkurrenceprocessen. Erfarne konkurrencerådgivere fortalte mig i interviewene, at bygherreorganisationen gennemgår en læreproces, når programmet udarbejdes. Bygherren erkender, at der er ting, som man ikke ved på forhånd. Bygherre må derfor her være opmærksom på, at det ikke er hensigtsmæssigt at opstille for mange krav i programmet, da det er begrænset, hvor mange krav, det er realistisk at svare på. Man kan som bygherre tænke over, om alle de krav, som stilles i programmet, er nødvendige. Man kan derudover gå igennem, hvad man har bedt om i forhold til beskrivelsen af opgaven, men også i forhold til kravene til afleveringen. Måske er det tilstrækkeligt at slå nogle hovedlinjer op i programmet. Det afgørende er, at det er de vigtigste krav som stilles i programmet. Denne proces kræver - ifølge fagfolken - tæt på planlægningen af konkurrencerne - tid og fordybelse.

Konkurrencens egenskaber

En bygherre udskriver en arkitektkonkurrence for at indhente forskellige bud på en opgave. Arkitektkonkurrencer drejer sig om at frembringe løsninger på løst strukturerede opgaver (Simon, 1973). Løst strukturerede opgaver er kendetegnet ved, at man først finder løsningen på dem, når man arbejder på at løse dem.

Det gode konkurrenceprogram

Når man arbejder med løst strukturerede opgaver bliver læring og udforskning derfor til en del af arbejdet. Bygherren bliver klogere på opgaven undervejs i forløbet og til slut i konkurrenceprocessen, når det bliver klart, hvilke forslag det er muligt at vælge imellem. Men også deltagerne i konkurrencerne bliver klogere undervejs i konkurrencen. Når de arbejder med deres forslag på den løst strukturerede opgave bliver de klogere på, hvordan opgaven kan løses, og hvilke bindinger og udfordringer, opgaven rummer.

Man kan således sige at alle, som er involveret i en arkitektkonkurrence, bliver klogere undervejs. Den udforskning og læring, som finder sted under en arkitektkonkurrence, er af en særlig karakter. Arkitektkonkurrencer er anderledes end konkurrencer som fx sportskonkurrencer eller licitationer, hvor deltagerne konkurrerer ud fra én dimension eller et enkelt kriterium - at løbe hurtigst eller at tilbyde den laveste pris. Men i arkitektkonkurrencer bevæger konkurrenterne sig bogstaveligt talt i forskellige retninger, derfor leder deltagerne i arkitektkonkurrencer forskellige steder efter deres løsninger, og således bliver forslagene på den stillede opgave også let usammenlignelige i bedømmelsen. Hvordan de forskellige kriterier vægtes i forhold til hinanden afhænger af dommerkomiteens fagligt begrundede bedømmelse.

De fire cases som blev præsenteret på seminaret viser, at konkurrencer også bruges til branding og som et middel til at skaffe omtale og opmærksomhed omkring et byggeprojekt. Det fremgik også, at de kreative forslag, som frembringes gennem forløbet, ofte har stor samfundsmæssig interesse. Og endelig er arkitektkonkurrencen også en anledning til at inddrage brugere og andre interessenter i udviklingen af nye projekter ved enten at introducere deres visioner i programmet eller ved at involvere dem direkte i selve konkurrenceforløbet.

Konkurrencens design

På en måde indeholder arkitektkonkurrencen et rationelt element – bygherren udskriver konkurrencen med det formål at finde løsninger på den løst strukturerede opgave, som dommerkomiteen vælger imellem - før de beslutter, hvad der skal bygges. Men selve forløbet under konkurrencen er langt fra rationelt. Der er derimod tale om sociale og udforskende processer, hvor deltagerne i konkurrencen tilskyndes til at handle på bestemte måder, og hvor forskellige former for adfærd sanktioneres eller belønnes på baggrund af programmet og konkurrencens form.

Når man ser på arkitektkonkurrencer på denne måde, bliver det muligt at undersøge rationalerne bag forskellige konkurrencer i forhold til, hvilke effekter konkurrencerne har i virkeligheden. Måden, hvorpå en konkurrence er tilrettelagt, kan vi kalde for ”konkurrencens design”, mens rationalerne bag designet kan kaldes for ”design-intentioner”. Vi har en evne til at overse ting, og til at tilskrive en konkurrence nogle givne egenskaber, uden at vi interesserer os for den praksis og de processer, som ligger bag en konkurrenceform. Det er de forskellige konkurrenceformers egenskaber – herunder hvordan egenskaberne faktisk opnås i virkeligheden, som de præsenterede fire cases giver anledning til at fokusere på og diskutere.

De grundlæggende hensyn

En konkurrence må balanceres i forhold til mindst tre grundlæggende hensyn; kreativitet, retfærdighed og effektivitet (Kreiner & Jacobsen, 2013). I den åbne konkurrence vægtes hensynet til kreativitet højt. På ganske lidt plads kan opgaven beskrives, og de løsninger, som fremkommer gennem konkurrencen, findes udenfor bygherrens netværk. Derfor er den åbne konkurrences

egenskab, at den kan indhente overraskende innovative idéer og løsninger på den stillede opgave. Den samme form for kreativ udforskning inden for konkurrencens rammer finder sted i den indbudte projektkonkurrence, hvor der ikke er interaktion mellem bygherre og deltagerne.

Men der findes også her et hensyn til effektivitet. Når bygherren spørger helt åbent, bruges der mange ressourcer på, at mange deltagere udarbejder løsninger på opgaven, men også bygherren og dommerkomiteen bruger mange ressourcer på at bedømme de mange indkomne forslag. Som bygherre ”økonomiserer” man derfor med sine ressourcer, når man inviterer en lille gruppe af deltagere, som man forventer vil levere forslag af høj kvalitet i de indbudte projektkonkurrencer. Samtidig fraskriver bygherre sig dog at få det potentielt radikalt innovative og nytænkende forslag fra uventet kant, når feltet indsnævres til nogle få deltagere, som bygherren allerede har kendskab til. Flere bygherrer peger i interviewene på en frygt for, at bestemte tegnestuer, som bygherrer særligt gerne vil have et forslag fra, vil fravælge en åben konkurrence, fordi arkitektvirksomhederne også økonomiserer med deres begrænsede ressourcer, og fordi vinderchancen er langt mindre i åbne konkurrencer.

Et tredje hensyn drejer sig om hensynet til retfærdighed. I dag er det tiltagende vigtigt, at konkurrencer afholdes på fair og lige vilkår. For offentlige bygherrer er hensynet til retfærdighed lovsikret gennem EU's udbudsdirektiver. I tråd med værdierne i det moderne samfund, og reglerne for udskrivelsen af konkurrencer og udbud, er beskrivelserne af konkurrencens vilkår og krav ofte meget omfattende. Hensynet til konkurrencens retfærdighed sikres blandt andet gennem omfattende beskrivelser af konkurrencens vilkår, betingelser og krav. Men flere peger på at hvis specificeringen af rammerne og kravene i beskrivelsen af opgaven er for omfattende, kan det afgrænse mulighederne i den kreative udforskning.

De dilemmaer som opstår, når tingene gøres på nye måder

I flere af de indbudte projektkonkurrencer og interviewkonkurrencen, som blev præsenteret på seminaret, fjernes anonymiteten helt eller delvist. Man kan sige, at det er et legitimt hensyn for bygherren at kende identiteten bag dem, der udarbejder forslagene, når bygherren skal samarbejde med forslagsstilleren i realiseringen af projektet efter konkurrencen. Spørgsmålet om bygherre vælger et design eller en designer i en konkurrence er tilbagevendende i litteraturen om konkurrencer (Bergdoll, 1989). Yderpointerne i forhold til denne debat er den åbne arkitektkonkurrence, hvor der udelukkende vælges et design, mens der i interviewkonkurrencen om Vestamager Skole vælges en ”designer”.

De konkrete vilkår for afholdelse og deltagelse i udbud og arkitektkonkurrencer ændres, og ligebehandling af deltagerne må håndteres på nye måder, når anonymiteten mellem bygherre og arkitekt brydes. Dialogen under konkurrencerne åbner for nogle ganske anderledes måder at frembringe kreative bud på den løst strukturerede opgave, når det er muligt at ”tale sammen” om løsningen, som det sker i de indbudte projektkonkurrencer med udbud med forhandling eller blot lytte til deltagerens præsentationer under konkurrencen, som det er tilfældet i interviewkonkurrencen. Men casene viser også, at der opstår helt nye problematikker i forhold til at bibeholde et rimeligt ressourceforbrug for både bygherren og deltagerne i de nye former for konkurrencer. Når der er interaktion og dialog mellem deltagerne i konkurrencen, bygherren og dommerne undervejs i konkurrencen, genintroduces hensynet til kreativitet på en ny måde. I designet af disse nye former for konkurrencer skal der derfor findes nye måder at balancere hensynet til kreativitet, effektivitet og retfærdighed.

Programmets rolle i praksis

Der er mange overvejelser, som bygherre skal gøre sig på forhånd med hensyn til programmet. Programmet er jo bygherres mulighed for at fortælle, hvad han eller hun gerne vil have. Casene illustrerede, at der er en tendens til, at konkurrenceprogrammer er meget omfattende, og deltagerne i konkurrencerne peger på, at der stilles for mange krav i programmerne. Bygherres udfordring er at være strategisk ved at være tydelig og synliggøre budskaberne i programmet og undervejs i konkurrencen. Disse strategiske valg er vigtige, og man må ikke glemme, at konkurrencens formål er at skabe løsninger, som man ikke kan specificere på forhånd, og at frembringe kreative bud på opgaven, som man ikke ved, hvor man skal lede efter, hvilket kan kollidere med udformningen af programmet, hvis programmet er for omfattende.

I den åbne konkurrence findes de strategiske valg i udarbejdelsen af programmet, hvor bygherren kommunikerer sine ønsker og behov på en særlig måde. I den åbne konkurrence fortolker deltagerne programmet og kommunikerer deres ideer og løsninger gennem deres forslag. Dommerkomiteen fortolker forslagene og kommunikerer evalueringen og bedømmelsen gennem betænkningen. Denne visuelle og nonverbale form for kommunikation mellem bygherre og deltagerne i konkurrencen findes også i de indbudte projektkonkurrencer om Køge Nord Station, og i første fase af den indbudte projektkonkurrence om Dansk Talent Akademi.

Programmets rolle og bygherrens strategiske valg er anderledes, når bygherren og deltagerne kan tale sammen undervejs i konkurrencen. Så kommunikeres der ikke kun gennem programmet, men også om programmet.

Det, som bliver udfordrende i arbejdet med programmet under projektkonkurrencer med forhandling, er, at bygherre er nødt til at overveje de udforskende læreprocesser, som ligger forude i forløbet. Hvis man vælger at inddrage dialog, må man gøre sig tanker om, hvad man vil med processen, og hvordan programmet underbygger forløbet og læringsprocessen. Det er naturligvis svært, fordi det kræver, at man må balancere hensyn til at stille nødvendige og specifikke krav til løsningen (fx til økonomi og funktioner), med at sikre, at der findes et kreativt løsningsrum, som deltagerne kan udforske.

Åbent eller lukket løsningsrum

I programmet til den indbudte projektkonkurrence om Dansk Talent Akademi rummede "beskrivelsen af opgaven" på ni sider ca. 165 krav. Kravene var både overordnede krav, som fx antallet af kvadratmeter og byggesum, men også mere specifikke krav til tilgængelighed, bæredygtighed, disponering af funktioner, arkitektur, tekniske krav osv. Antallet af krav, som blev stillet i konkurrencen om Køge Nord Station, var mindre omfattende. Her stilledes der godt og vel 40 krav til selve konkurrenceopgaven. Det mindre omfattende program skyldtes, at bygherren valgte at placere mange af kravene i bilagene for at holde opgaven åben.

Kravene 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 beskriver man også løsningen. Det vil sige, at man indskrænker det løsningsrum, indenfor hvilket den kreative udforskning finder sted under konkurrencen. Hvis bygherre stiller for mange krav i en konkurrence, er der stor sandsynlighed for, at det ikke er muligt for deltagerne at svare på dem alle, og så opstår vilkårligheden fordi

løsningsrummet er overspecificeret. Hvis man i konkurrencens program stiller for mange krav, bliver nogle af kravene i programmet neutraliseret, andre krav bliver negligeret, mens helt nye krav kommer til undervejs i processen. Hvis programmet er for omfattende, kan det spænde ben for det kreative arbejde undervejs i processen. Og så kommer deltagernes arbejde til at handle om at hjælpe bygherren med at prioritere i krav og hensyn.

Løsningen på programproblematikken er formentlig ikke blot at undlade at stille krav. I interviewkonkurrencen om Vestamager Skole, hvor bygherre bevidst ville skabe klarhed ved at holde beskrivelsen af opgaven åben, er der flere deltagere, som bemærker, at det var svært at afkode, hvilke krav som var gældende. Det var tydeligt, at bygherre i denne konkurrence havde forsøgt at gøre betingelserne meget klare, men i og med at arkitekterne konkurrerer på tekst, var det for nogle deltagere ganske uklart, hvad de egentlig blev bedømt på.

Faglig bedømmelse og evaluering

Forskning i dommerkomiteers arbejde i Danmark (Kreiner, 2012) Finland (Kazemian & Rönn, 2009) og Schweiz (Van Wezemaël et al., 2011) peger på, at vinderen ikke findes gennem objektive målbare kriterier og kalkulation. Dommerkomiteens medlemmer evaluerer selvfølgelig forslagene i forhold til de kriterier som er opstillet i programmet. Bedømmelseskriterierne bruges til at begrunde udvælgelsen af vinderen på baggrund af en professionel og saglig evaluering. Hvis der opstilles for mange krav, som egentlig ikke er vigtige for løsningen, får de ikke betydning i udvælgelsen af en vinder – de bliver sorteret fra undervejs i konkurrencen. Balancen mellem hensynene til retfærdighed, kreativitet og effektivitet findes gennem en bedømmelse og evaluering af forslagene, som er begrundet i faglige og saglige normer og værdier snarere end gennem troen på, at man helt objektivt kan måle sig frem til en vinder af konkurrencen.

Litteratur

Bergdoll, B. (1989). *Competing in the Academy and the Marketplace: European Architecture Competitions 1401-1927*. Princeton Architectural Press.

Kazemian, R., & Rönn, M. (2009). Finnish architectural competitions: structure, criteria and judgement process. *Building Research & Information*, 37(2), 176-186.

Kreiner, K. (2012). Organizational decision mechanisms in an architectural competition. *The Garbage Can Model of Organizational Choice: Looking Forward at Forty*, *Research in the Sociology of Organizations*, 36, 399-429.

Kreiner, K., & Jacobsen, P. H. (2013). *Dialog og konkurrence*. Samfundslitteratur.

Simon, H. A. (1973). The structure of ill structured problems. *Artificial intelligence*, 4(3-4), 181-201.

Van Wezemaël, J. E., Silberberger, J. M., & Paisiou, S. (2011). Assessing 'Quality': The unfolding of the 'Good'—Collective decision making in juries of urban design competitions. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 167-172.

