



**Center for ledelse  
i byggeriet**

REALDANIA FORSKNING

Prækvalificering til arkitektkonkurrencer i Danmark

Del 2: Arkitekternes perspektiv og erfaringer

Arbejdsrapport af

Kristian Kreiner og Majken Merete Gorm

April 2009

## 0 Arbejdspapirets indhold og opbygning

Denne rapport er en fortsættelse af en rapport fra januar 2008, hvor praksis omkring prækvalificering<sup>1</sup> til arkitektkonkurrencer blev analyseret ud fra bygherrernes synspunkt. Denne rapport laver en parallel analyse, men denne gang ud fra arkitektfirmaernes synsvinkel. Hvis man læser begge rapporter i sammenhæng, får man det bedste indblik i prækvalificeringen som fænomen, men vi har bestræbt os på, at rapporterne også kan læses uafhængigt af hinanden. Derfor starter vi med i kapitel 1 kort at gennemgå undersøgelsens metode og idegrundlag. Hvem har vi spurgt; hvordan har vi spurgt dem; hvad har vi spurgt om, og hvorfor; og hvem har svaret?

Kapitel 2 præsenterer en model af et arkitektfirmas overvejelser om prækvalificering. Denne model bygger videre på antagelsen om, at prækvalificering er et gensidigt valg fra bygherrers og arkitektfirmaers side. Her antager vi, at arkitektfirmaer træffer aktive fravalg af konkurrencer og bygherrer, og engang imellem også træffer aktive tilvalg. Det er sådanne aktive tilvalg og fravalg, der kræver forklaringer, og som det er muligt at spørge om. Baggrunden er en række mere passive tilvalg, og undtagelsesvis også passive fravalg, af deltagelse i arkitektkonkurrencer.

Kapitel 3 rummer oplysninger om, hvad arkitektfirmaer lærer af den gentagne oplevelse af at blive vraget til konkurrencerne af bygherrer. Baggrunden er, at bygherrer altid har flere kvalificerede ansøgere til deres konkurrencer, end de har brug for, og derfor sker der en sortering, som rammer alle engang imellem, og som rammer mange ofte. Hvad lærer arkitektfirmaerne af disse erfaringer om bygherrernes præferencer og beslutningsrutiner og om kravene til dem selv, hvis de skal have mulighed for at blive prækvalificeret? Hvad lærer de af at observere, hvilke arkitektfirmaer der faktisk bliver prækvalificeret til arkitektkonkurrencerne?

Kapitel 4 beretter om arkitektfirmaernes aktive fravalg af konkurrencer. Når nu vi ved, at konkurrencer er en vigtig måde for arkitektfirmaer at få opgaver på, hvorfor forfølger de så ikke enhver mulighed, uanset at oddsene ikke altid er gode? En af forklaringerne er netop en nøgtern vurdering af, at man ikke har chance for at komme med i konkurrencen, fx fordi man mangler de rigtige

---

<sup>1</sup> Vi anvender her en specifik terminologi, som kan præciseres på følgende måde. 'Prækvalifikation' hentyder til den sociale institution, hvorigennem arkitekter udvælges til at deltage i en arkitektkonkurrence. Arkitekterne ansøger om at blive 'prækvalificeret', og 'prækvalificeringen' er den **proces**, hvorved arkitektfirmaet opnår at blive prækvalificeret. Denne rapport handler altså mere om processen end om institutionen.

referencer. Men selv i sådanne situationer vælger arkitektfirmaer alligevel engang imellem at søge om at blive prækvalificeret. Hvad der begrunder sådanne aktive tilvalg, beskriver vi her.

Kapitel 5 og kapitel 6 tager tråden op fra to diskussioner i den første rapport. Først beskriver vi betydningen af konfliktfyldte projekter, både for sandsynligheden for prækvalificering og for motivationen til at søge om at blive prækvalificeret. Dernæst belyser vi betydningen af at være et kendt arkitektfirma – et punkt, som spiller en vis rolle i arkitektfirmaernes fortolkning af deres erfaringer. Vi viser, at der findes en lille gruppe arkitektfirmaer, som efter næsten alles mening har et godt omdømme, og som utvivlsomt har betydelig succes. At det er en stor ulempe i forbindelse med prækvalificering at være ukendt og anonym, bekræftes umiddelbart af disse resultater, og selvom det ikke siger noget om kausaliteten (fx om man bliver kendt ved at få succes, eller man får succes ved at være kendt), så giver det intuitivt mening, at det engang imellem handler om at være kendt, også selvom bygherrerne måske ikke kender én direkte.

Kapitel 7 starter med en diskussion af, hvad man kan uddrage af indsigter af en undersøgelse som denne, hvor datamaterialet er begrænset. Selvom vi gør meget ud af at analysere svarene på vores spørgeskemaer, og dermed også tillægger disse resultater betydning, er der også indsigt at hente i de spørgsmål, som undersøgelsen rejser. At svarene engang imellem kan betvivles, fordi der er få besvarelser, anfægter ikke spørgsmålenes relevans. Vi tror, at den måde, vi stiller tingene op på i denne undersøgelse, i sig selv vil sige læseren noget.

Dernæst analyserer vi mulige mekanismer bag udvælgelsen af de allerede kendte arkitekter. Vi foreslår, at denne form for udvælgelse er et resultat af generelle kognitive rutiner, her i form af det, der benævnes 'genkendelses-reglen'. Hvis denne fortolkning er korrekt, kan vi sige en del om, hvilken strategi et ukendt arkitektfirma skal forfølge for at bryde ud af anonymiteten og øge sine muligheder for at blive prækvalificeret.

Afslutningsvis placeres prækvalificering ind i den aktuelle debat om nye konkurrenceformer, som ikke alene handler om, men som også handler om pris og økonomi. En række nye problematikker beskrives i kapitel 8, som bør gøres til genstand for forskning og diskussion i fremtiden.

***Undersøgelsen blev udarbejdet i samarbejde med Marianne M. Førriisdahl.***

## Indholdsfortegnelse:

0	Arbejdspapirets indhold og opbygning .....	2
1	Indledning .....	7
1.1	Undersøgelsen .....	8
1.2	Spørgeskemaet.....	8
1.3	Respondenterne.....	9
1.4	Afgrænsninger.....	12
2	Arkitektfirmaets valg.....	13
3	Om oplevelsen af at blive vraget! .....	16
3.1	Andre kilder til vurdering af bygherrerne og konkurrencerne .....	18
4	Arkitektfirmaers aktive fravalg af konkurrencer .....	20
4.1	Når arkitektfirmaer vrager invitationer.....	25
4.2	Arkitektfirmaernes aktive tilvalg af konkurrencer .....	26
4.3	Opsummering: Arkitektfirmaernes valg af bygherrer og konkurrencer.....	29
5	Betydningen af konflikter.....	31
5.1	Konflikters betydning for at opnåelse af prækvalificering og generelt omdømme .....	31
5.2	Konflikters betydning for motivationen til at søge prækvalificering.....	34
5.3	Sammenfatning .....	35
6	Kollektive vurderinger af arkitektfirmaers omdømme .....	36
6.1	Opsummering.....	40
7	Diskussion og konklusioner .....	42
7.1	Viden ligger i svarene, men også i spørgsmålene! .....	42
7.2	Størrelse og omdømme.....	44
7.2.1	Om at være kendt – og om at blive det. ....	44
7.2.2	Genkendelses-reglen.....	45
7.2.3	Hvad vil det sige at være kendt.....	47
7.2.4	At være kendt for <i>noget</i> .....	48
7.2.5	Afslutning .....	49
8	Afsluttende diskussion .....	51
8.1	Konkurrencer og effekter .....	51
9	Bilag 1: Cases.....	56

9.1 Case 1:.....	56
9.2 Case 2.....	56
9.3 Case 3.....	57
10 Bilag 2: Tabelsamling .....	58
11 Litteratur.....	64

### **Tabeloversigt:**

Tabel 1: Respondenternes deltagelse i konkurrencer i 2005.....	10
Tabel 2: Respondenternes antal medarbejdere i 2006.....	10
Tabel 3: Respondenternes erfaring med forskellige typer byggeri .....	10
Tabel 4: Antal ansøgninger i 2005 fordelt på store, mellemstore og små arkitektfirmaer .....	11
Tabel 5: Faktorer, der opfattes som barrierer for at blive prækvalificeret .....	17
Tabel 6: Vurderinger af mål og ambitioner for Case 3 .....	19
Tabel 7: Arkitektfirmaers begrundelser for at fravælge konkurrencer .....	20
Tabel 8: Arkitektfirmaers begrundelser for ikke at søge deltagelse i projektkonkurrencen om Gentoft Sportsark.....	21
Tabel 9: Arkitektfirmaers begrundelse for ikke at søge deltagelse i projektkonkurrencen om Kulturcentret Nordkraft .....	22
Tabel 10: Arkitektfirmaers begrundelse for ikke at søge deltagelse i projektkonkurrence om boligbebyggelse i Kolding.....	22
Tabel 11: Begrundelser for at afslå invitationer.....	25
Tabel 12: Ansøgning om prækvalificering uden forventning om succes.....	27
Tabel 13: Begrundelser for ansøgning om prækvalificering uden forventning om succes .....	27
Tabel 14: Formelle konflikters betydning for prækvalificeringsmuligheder .....	31
Tabel 15: Uformelle konflikters betydning for prækvalificeringsmuligheder .....	32
Tabel 16: Konfliktfyldte projekters indflydelse på omdømme.....	32
Tabel 17: Konsekvenser af konfliktfyldte projekter .....	33
Tabel 18: Arkitektfirmaers omdømme i forbindelse med projekter.....	33
Tabel 19: Vurderinger af mål og ambitioner for case 1 .....	36
Tabel 20: Vurderinger af mål og ambitioner for case 2 .....	37
Tabel 21: Vurderinger af mål og ambitioner for case 3 .....	37

Tabel 22: Arkitektfirmaer med det bedste generelle omdømme, vurderet af arkitekter og bygherrer .....	38
Tabel 23: Arkitektfirmaer med det bedste omdømme for god arkitektur, vurderet af arkitekter og bygherrer .....	39
Tabel 24: Arkitektfirmaer med bedste omdømme for samarbejde, vurderet af arkitekter og bygherrer .....	39
Tabel 25: Faktorer, der opfattes som barrierer for at blive prækvalificeret .....	58
Tabel 26: Arkitektfirmaers begrundelser for at fravælge konkurrencer .....	58
Tabel 27: Arkitektfirmaers fortolkning af grunde til at blive prækvalificeret, fordelt efter antallet af ansatte .....	59
Tabel 28: Arkitektfirmaers erfaring med at afslå invitation til konkurrence .....	59
Tabel 29: Antal afslag på invitationer til konkurrencer .....	60
Tabel 30: Arkitektfirmaers begrundelser for at søge om prækvalificering .....	60
Tabel 31: Arkitekters nominering af arkitektfirmaer med det bedste omdømme blandt bygherrer	61
Tabel 32: Bygherrers vurdering af arkitektfirmaer med bedste omdømme .....	61
Tabel 33: Arkitekters nominering af arkitektfirmaer med bedste omdømme blandt bygherrer for arkitektoniske standard .....	62
Tabel 34: Bygherrers valg af arkitektfirmaer med bedste omdømme for arkitektonisk standard ...	62
Tabel 35: Arkitekters nominering af arkitektfirmaer med bedste omdømme blandt bygherre for samarbejdsevne .....	63
Tabel 36: Bygherrer vurdering af arkitektfirmaer med bedste omdømme for samarbejdsevne.....	63

## Figuroversigt

Figur 1: Begrundelser for at fravælge tre konkrete konkurrencer .....	23
Figur 2: Begrundelser for fravalg af konkurrencer, fordelt efter størrelsen af arkitektfirma, i gennemsnit for de tre cases.....	25

## 1 Indledning

Center for Ledelse i Byggeriet indledte i 2006 en undersøgelse af prækvalificering til arkitektkonkurrencer i Danmark. Baggrunden var et ønske om at forstå, hvordan arkitektkonkurrencer får de deltagere, som de gør. Vi har tidligere undersøgt, hvordan selve arkitektkonkurrencerne forløber, og hvad der afgør, hvem der vinder (Førrisdahl, 2005; Kreiner, 2006). Men indtil denne undersøgelse er der ingen, der har undersøgt, hvem der får lov til overhovedet at konkurrere. I denne undersøgelse er der altså fokus på de processer, der ligger forud for, at konkurrencen går i gang.

Vores undersøgelse bygger på en tese om, at deltagerne i en arkitektkonkurrence er resultatet af *to forudgående, gensidige udvælgelsesprocesser*. Bygherrer vælger arkitektfirmaer, og arkitektfirmaer vælger bygherrer (eller konkurrencer). Om der opstår et match, afhænger af, at begge parter vælger den anden til. Sådanne velkendte matching-processer er underlagt følgende begrænsninger, når det drejer sig om prækvalificering til arkitektkonkurrencer:

- A) Bygherren udvælger og prækvalificerer de arkitektfirmaer, han ønsker at have med i sin konkurrence. Da der er grænser for, hvor mange deltagere bygherren kan have med i konkurrencen, udvælger han dem, som han af en eller anden grund helst vil have med. Derfor ville det være interessant at vide, hvad der gør et arkitektfirma attraktivt for en bygherre til en bestemt opgave. Vi gav nogle svar på dette spørgsmål i undersøgelsens delrapport 1.<sup>2</sup>
- B) Arkitektfirmaer opsøger de konkurrencer, som de ønsker at deltage i. De har ikke kapacitet til at deltage i alle konkurrencer på markedet og må derfor udvælge dem, som de af en eller anden grund har mest lyst til at deltage i. Derfor ville det være interesseret at vide, hvad der gør en konkurrence attraktiv for et arkitektfirma, så det ansøger om prækvalificering og dermed gør det muligt at blive udvalgt til at deltage. I denne rapport giver vi svar på dette spørgsmål.

Vores interesse for prækvalificering bliver ikke mindre af, at ingen tidligere har studeret fænomenet. Men af samme grund er der meget lidt viden om, hvordan den gensidige udvælgelse foregår. Dette skaber plads for ideologien om, at enhver konkurrence fører til det rigtige og rationelle ud-

---

<sup>2</sup> "Prækvalificering til arkitektkonkurrencer i Danmark Del 1: Bygherrernes perspektiv og erfaringer", tilgængelig på [www.clibyg.org](http://www.clibyg.org)

fald. Vi er mere interesserede i praksis end i ideologier, og derfor satte vi os for at belyse, om det giver mening at tænke prækvalificering som en gensidig udvælgelsesproces, der er præget af begrænset information. Hvad indgår i givet fald som kriterier og mekanismer i beslutningerne om at søge deltagelse og at udpege deltagerne?

### **1.1 Undersøgelsen**

Da vi som nævnt ikke kender til tidligere studier af prækvalificeringen til arkitektkonkurrencer, måtte vi starte fra bunden og søge at skabe et første overblik ved at samle erfaringer fra flest muligt aktører. Vi valgte derfor at lave en *interviewrunde* med aktører, der havde erfaring med prækvalificering og arkitektkonkurrencer. Disse interviews skabte fundament for to internetbaserede *spørgeskemaundersøgelser*, som henvendte sig til henholdsvis bygherrer og arkitektfirmaer. Spørgeskemaundersøgelserne blev gennemført i efteråret 2006.

I Del 1 behandlede vi bygherrernes perspektiv og skitserede deres erfaringer med prækvalificering. Hovedresultaterne kan resumeres således:

- a. Bygherrerne opfatter prækvalificering som et reelt valg mellem flere kvalificerede arkitektfirmaer, end de har brug for til deres konkurrencer.
- b. Bygherrernes præferencer for deltagelse af specifikke arkitektfirmaer stammer fra tidligere samarbejdserfaringer og råd og tip fra netværket i branchen.
- c. Bygherrerne udgør ikke noget praksisfællesskab, der bygger på hinandens erfaringer.
- d. Prækvalificering er en kompleks proces, som efterlader parterne med tvetydige erfaringer.
- e. Motivationen til at lære af erfaringen er ringe. Tilfredshed med status quo er tilsyneladende udbredt blandt bygherrer.

I dette arbejdsrapport ser vi nærmere på arkitektfirmaernes erfaringer og deres forståelse af prækvalificeringsproblematikken.

### **1.2 Spørgeskemaet**

Ligesom det var tilfældet med bygherrerne, har vi præsenteret arkitektfirmaerne for et temmelig langt spørgeskema. Dette kan være en ulempe, når man gerne vil have mange respondenter og



fastholde deres opmærksomhed, men vi vurderede, at det var nødvendigt af hensyn til undersøgelsens eksplorative karakter. Vi forestillede os mange faktorer, som potentielt ville være afgørende for udvælgelsen, og vi ville gerne have respondenterne til at tage stilling til alle disse faktorer.

Flere af spørgsmålene var lukkede spørgsmål, som rummede et stort antal svarmuligheder. Vi fokuserer her på de svar, som et væsentligt antal respondenter valgte. I visse tilfælde vil samtlige svar dog være at finde i bilagene. Andre spørgsmål var åbne, så respondenterne fik mulighed for selv at formulere deres svar. Dette gav værdifuld information, som vi efterfølgende har grupperet i svarkategorier for overskuelighedens skyld. Vi markerer i teksten, når der er foretaget en sådan efterfølgende bearbejdning.

### 1.3 Respondenterne

Vi ønskede at få så mange arkitektfirmaer som muligt til at deltage, og meget gerne arkitektfirmaer i forskellige størrelser og med forskellige fokusområder. Vi forsøgte derfor at gøre alle danske arkitektfirmaer opmærksomme på undersøgelsen, blandt andet med assistance fra Danske Ark, som i to nyhedsbreve til deres ca. 650 medlemmer oplyste om undersøgelsen og opfordrede til at deltage via et link. Vi har desuden søgt deltagere ved at annoncere på [www.bygnet.dk](http://www.bygnet.dk) med direkte link til undersøgelsen og ved at sponsere fire nyhedsbreve fra BygNet. Desuden lå der også beskrivelse og link til undersøgelsen på vores egen hjemmeside, [www.clibyg.org](http://www.clibyg.org).

Efter undersøgelsens afslutning har vi bearbejdet og rensset ud i besvarelserne, idet visse svar var åbenlyst useriøse. Det resulterede i *98 brugbare besvarelser*, hvoraf 40 er fuldt gennemførte, mens resten af respondenterne kun har svaret på en del af spørgsmålene. Vi inkluderer de delvise besvarelser i analysen på lige fod med de fuldt gennemførte, da vi erkender, at spørgeskemaet er meget langt, og da vi mener, at en besvarelse på fx den første halvdel af spørgeskemaet er gyldig, uanset om den pågældende respondent også har svaret på den sidste halvdel af spørgeskemaet eller ej.

Nedenstående tabeller fortæller lidt om, hvad det er for arkitektfirmaer, der deltager i undersøgelsen:

## Hvor mange konkurrencer har dit arkitektfirma deltaget i i 2005? (bearbejdede svar)

	Antal svar	Procent
0-5 konkurrencer	58	78,4%
6-25 konkurrencer	12	16,2%
Over 25 konkurrencer	4	5,4%
I alt	74	100,0%

Tabel 1: Respondenternes deltagelse i konkurrencer i 2005

## Angiv antal medarbejdere i dit arkitektfirma i 2006 (bearbejdede svar)

	Antal svar	Procent
1-10 medarbejdere	23	57,5%
11-25 medarbejdere	10	25,0%
26-50 medarbejdere	2	5,0%
51-100 medarbejdere	2	5,0%
Over 100 medarbejdere	3	7,5%
I alt	40	100,0%

Tabel 2: Respondenternes antal medarbejdere i 2006

## Hvilken type byggeri har I mest erfaring med? (gerne flere svar)

	Antal svar	Procent
Boligbyggeri	45	84,9%
Administration og kontorer	37	69,8%
Renovering	37	69,8%
Skoler, uddannelses- og forskningscentre	32	60,4%
Ældre/plejeboliger og -centre	31	58,5%
Kultur- og idrætsbyggeri	27	50,9%
Bybygning- og fornyelse	22	41,5%
Børn og fritid	20	37,7%
Design og facader	15	28,3%
Kirker, krematorier og sognegårde	14	26,4%
Museer	11	20,8%
Byggeteknik og IT	7	13,2%
Hospitaller	7	13,2%
Gader, pladser og haveanlæg	5	9,4%
Militære anlæg	5	9,4%
Lufthavne og broer	4	7,5%
Kraftvarmeværker	2	3,8%
Fængsler	1	1,9%
Andet:	9	17,0%
Antal respondenter	53	

Tabel 3: Respondenternes erfaring med forskellige typer byggeri

Som man kan se af de tre tabeller, præges undersøgelsen fortrinsvis af mindre arkitektfirmaer, som året før undersøgelsen fandt sted havde deltaget i forholdsvis få konkurrencer, og som overvejende har erfaring med bolig-, erhvervs- og institutionsbyggerier. Dette svarer nok meget godt til

hele arkitektbranchens udseende, men vi vil ikke af den grund gøre krav på, at vores respondenter er repræsentative. Dertil er vores udvælgelse for tilfældig. Hvis der er en skævhed i udvælgelsen, er den nok i retning af et større antal besvarelser fra relativt store arkitektfirmaer.<sup>3</sup> Men som sagt er det ikke repræsentativiteten, som vores resultater skal bedømmes på. Vores undersøgelse har til formål at finde og diskutere spændende spørgsmål frem for at levere endegyldige svar.

Af direkte betydning for denne undersøgelse har vi også spurgt om, hvor mange prækvalificeringer arkitektfirmaerne har søgt i det forudgående år. I nedenstående tabel har vi fordelt svarene på forskellige firmastørrelser<sup>4</sup> og finder ikke overraskende, at store firmaer sender mange ansøgninger, og små firmaer færre, men dog fortsat en hel del. Mønstret i tabel 4 tyder på, at mellemstore arkitektfirmaer er en mere heterogen gruppe end henholdsvis de små og de store arkitektfirmaer.

### Hvor mange ansøgninger om at blive prækvalificeret har dit arkitektfirma sendt i 2005?

Krydset med: Små, mellemstore og store arkitektfirmaer

	Små	Mellemstore	Store	I alt
0-5 ansøgninger	88,2%	42,9%	0,0%	52,5%
6-10 ansøgninger	11,8%	28,6%	11,1%	17,5%
11-25 ansøgninger	0,0%	28,6%	22,2%	15,0%
Over 25 ansøgninger	0,0%	0,0%	66,7%	15,0%
I alt	17	14	9	40

Tabel 4: Antal ansøgninger i 2005 fordelt på store, mellemstore og små arkitektfirmaer

Det er sandsynligt, at kun firmaer, som er aktive i forbindelse med konkurrencer, og derfor ansøger om prækvalificering, har fattet interesse for vores undersøgelse. De arkitektfirmaer, som har valgt at skaffe sig opgaver på anden måde end gennem konkurrencer, og som derfor aldrig søger om prækvalificering, er næppe repræsenteret i vores undersøgelse. Variationen inden for hver kategori af arkitektfirmaer viser, at der er mange forskellige strategier for opgaveakkvisition, sådan som vi også ville forvente. Engang imellem er konkurrencer et supplement til den løbende strøm af

<sup>3</sup> I vores undersøgelse er der 17,5% af respondenterne, der kommer fra et arkitektfirma med mere end 25 ansatte. Ifølge Danske Ark er det kun 6,3 af virksomhederne, der har så mange ansatte. Se Børsen Ejendomme, den 8. januar 2009, side 2-3.

<sup>4</sup> Kriteriet for inddeling i små, mellemstore og store arkitektfirmaer er antallet af medarbejdere. 1-5 ansatte kategoriseres som små; 6-25 ansatte kategoriseres som mellemstore; og mere end 25 ansatte kategoriseres som store. Langt fra alle har besvaret spørgsmålet om antal ansatte. Det har ikke været muligt at kategorisere de øvrige respondenter efter andre kriterier, fx antallet af ansøgninger eller antal projekter, fordi validiteten af sådanne skøn er for tvivlsom. I et enkelt tilfælde har respondenter dog givet sig til kende og har derfor kunnet kategoriseres af os. Men resten har vi valgt at se bort fra i de krydstabeller, hvori størrelse indgår. Da vi ikke forventer, at der er nogen sammenhæng mellem størrelse og tilbøjeligheden til at besvare spørgsmålet, tror vi heller ikke, at dette valg påvirker repræsentativiteten af svarene, der er medtaget.

opgaver; og engang imellem er det de øvrige opgaver, der supplerer opgaverne vundet i konkurrence. Det er svært at afgøre, om stikprøven inden for hver kategori er repræsentativ.

#### 1.4 Afgrænsninger

Der er tre afgrænsninger i vores analyser, som mange vil finde problematiske. Den første handler om arkitektfirmaernes omkostninger ved at deltage. Mange klager over, at det er en stor investering at deltage i konkurrencerne for arkitektfirmaer, der ofte er økonomisk svage. Vi nævner det flere gange i rapporten, og der er ingen grund til at tvivle på, at der er grænser for, hvor mange konkurrencer et arkitektfirma har råd til at deltage i om året. Når disse økonomiske grænser ikke spiller en større rolle i vores analyse, er det, fordi analysen handler om *prækvalificering* og ikke om konkurrencedeltagelse. Selvom ansøgningerne om prækvalificering bliver mere og mere omfattende, er der ikke de helt store økonomiske belastninger forbundet med at ansøge. Det er muligt, at man føler sig forpligtet til at deltage, hvis man faktisk måtte blive prækvalificeret, og at man derfor kan tænkes at undlade at ansøge af frygt for de økonomiske konsekvenser af at skulle gennemføre konkurrencen. Men selv i dette tilfælde vil vi antage, at man mere sandsynligt fravælger at ansøge om prækvalificering på grund af en mere generel mangel på kapacitet til at udføre opgaven end af snævre omkostningsmæssige overvejelser.

Den anden afgrænsning består i, at vi ikke sondrer mellem de mange forskellige konkurrenceformer, som i dag anvendes. Vi mener dog, at variationen er større, når det drejer sig om afviklingen af konkurrencen, end når det drejer sig om kvalificeringen af deltagere til konkurrencen. Men der er utvivlsomt variation og udvikling også i disse indledende forløb, som vi ikke behandler her.

Den tredje afgrænsning består i, at vi behandler bygherrerne som én homogen gruppe. I undersøgelsens Del 1 sondrede vi bl.a. mellem lejlighedsbygherrer og flergangsbygherrer. Andre ville fremhæve, at der er stor forskel på graden af professionalisme imellem bygherrerne. Selv når bygherrerne er lægfolk, allierer de sig typisk med professionelle rådgivere. Dermed bliver forskellene engang imellem et spørgsmål om, hvordan man har organiseret sig. Nogle få steder i analysen finder vi anledning til at nuancere synspunkterne i lyset af denne afgrænsning. Men i hovedsagen drejer denne analyse sig om arkitektfirmaernes vilkår og karakteristika, hvorfor vi har tilladt os at se bort fra, hvordan bygherre-siden har organiseret sig.

## 2 Arkitektfirmaets valg

Vores undersøgelse bygger på den antagelse, at prækvalificering kan forstås som to gensidige udvælgelsesprocesser, hvor bygherrer udvælger arkitektfirmaer til deres konkurrencer, og arkitektfirmaer udvælger konkurrencer (og bygherrer), som de vil bruge deres kræfter på. Vi ved fra undersøgelsens Del 1, at bygherrer altid har mange kvalificerede arkitektfirmaer at vælge imellem. Det må betyde, at arkitektfirmaer sender ret mange flere ansøgninger om prækvalificering af sted, end de har succes med.

Det ville ikke give mening at spørge et arkitektfirma om, hvorfor de søger prækvalificering og dermed søger at komme i betragtning til en efterfølgende opgave. Svaret er allerede givet i sagens natur. De lever af at løse arkitektfaglige opgaver, og arkitektkonkurrencer er en vigtig måde for mange at skaffe sig sådanne opgaver. Det kræver næppe flere forklaringer eller overvejelser. At de lægger billet ind på flere opgaver, end de ville have kapacitet til at løse, kræver heller ikke den store forklaring. Oddsene er små i hvert enkelt tilfælde, så hvis man vil have sin ordrebog fyldt op, må man søge mange flere.

Vi antager, at arkitektfirmaer søger prækvalificering nærmest pr. rutine, med mindre noget tilsiger dem ikke at gøre det. *At ansøge er normen!* Det er valget om *ikke at søge*, der kræver beslutning, begrundelser, forklaringer. Og vi har udspurgt arkitektfirmaerne om sådanne beslutninger, begrundelser og forklaringer. Naturligvis er *passive fravalg* også en logisk mulighed, hvilket sker, når et arkitektfirma ikke er opmærksomt på en konkurrence i tide til at søge om prækvalificering. Men det er vores indtryk, at der er gode informationskilder, som gør det nemt for arkitektfirmaerne at holde sig ajour med markedet og muligheder. Derfor er det vores antagelse, at når arkitektfirmaer vælger ikke at søge om prækvalificering, er grunden som regel manglende interesse og ikke manglende information.<sup>5</sup> Vi vil gerne forstå, hvornår arkitektfirmaer *ikke* er interesserede i konkurrencer og bygherrer!

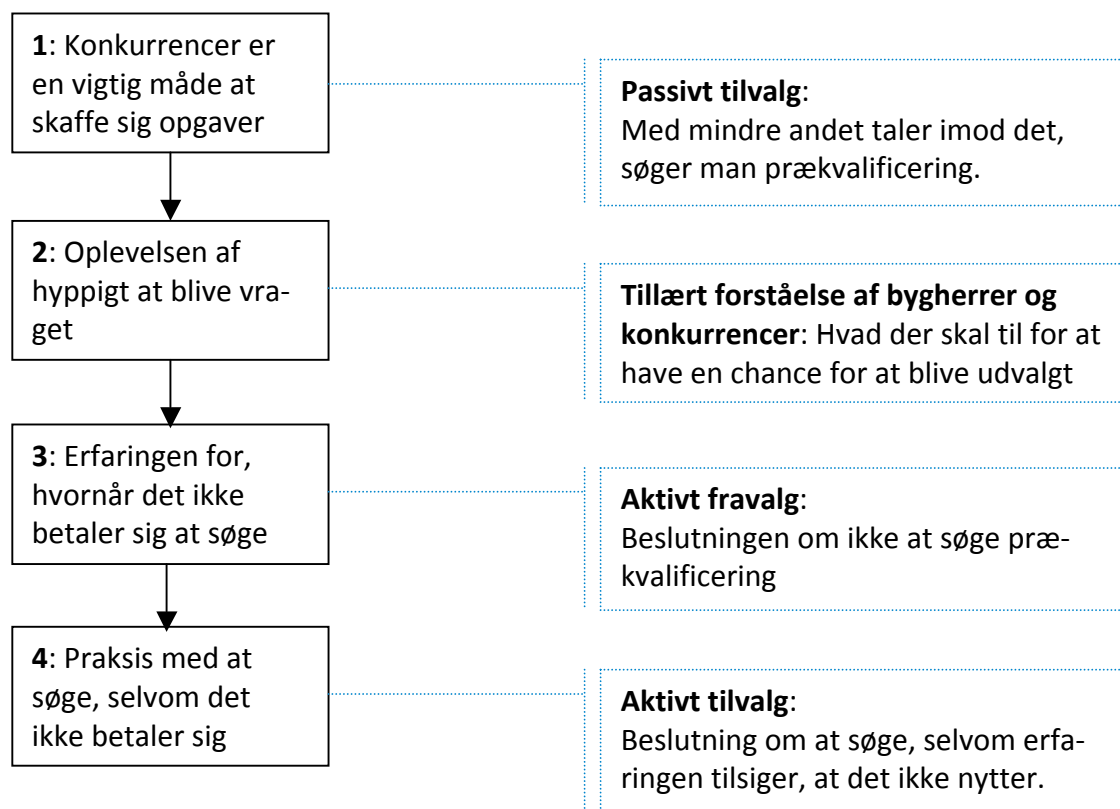
Når normen er at søge prækvalificering, er næste skridt i historien en udbredt oplevelse af *ikke at blive valgt*. Alene fordi der normalt er langt flere kvalificerede ansøgere, end bygherrerne har brug

---

<sup>5</sup> I Tabel 8, Tabel 9 og Tabel 10 fremgår det, at kun et fåtal ikke var opmærksomme på tre udvalgte arkitektkonkurrencer.

for til deres konkurrencer, må alle hyppigt have erfaret at blive vraget. Det er sådanne erfaringer, som skaber fortolkninger af, hvad der bestemmer bygherrernes beslutning om at prækvalificere nogle og vrage andre. Vi interesserer os for, hvad arkitektfirmaer lærer af disse gentagne oplevelser. Det viser sig nemlig, at det er disse fortolkninger, der skaber baggrund for arkitektfirmaers *aktive fravalg* af konkurrencer og bygherrer. Og det er denne viden og erfaring, som engang imellem bliver tilsidesat, når arkitektfirmaer alligevel *aktivt beslutter* at søge om prækvalificering, selv om de ikke lever op til de kriterier, som de tror, bygherrerne anvender for at udvælge deltagerne.

Det er denne tankerække, der forklarer rækkefølgen i rapportens temaer. Idet vi underforstår arkitektfirmaernes generelle interesse i at deltage i konkurrencerne, interesserer vi os først for den lære, de drager af de mange erfaringer med at blive vraget, og dernæst hvordan denne lære kan give begrundelser for det aktive fravalg af konkurrencer og bygherrer, men også det aktive tilvalg af tilsyneladende udsigtsløse konkurrencer.



Efter disse beskrivelser af arkitektfirmaernes "teorier" om bygherrernes ønsker og kriterier, og de aktive fra- og tilvalg af konkurrencer og bygherrer de træffer på baggrund heraf, vender vi blikket imod to yderligere forhold, som også blev behandlet i Del 1. Det drejer sig først om betydningen af tidligere konflikter for sandsynligheden for at blive prækvalificeret. Vi spørger bl.a. ind til dårlige erfaringers indflydelse på arkitektfirmaernes motivation til at søge prækvalificering senere. Dernæst drejer det sig om eksistensen og betydningen af ens generelle omdømme som arkitektfirma.

Vi slutter af med en generel diskussion af de spørgsmål og problematikker, som undersøgelsen har givet anledning til. Arbejdsrapporten er ikke afslutningen, men begyndelsen på en mere empirisk funderet forståelse af byggeriets praksis. Derfor tillader vi os også at bruge anledningen til at tegne nogle mere generelle problemstillinger, som det ville være relevant at undersøge og handle på i fremtiden. Det handler dels om betydningen af at være kendt i forvejen og om strategier for at blive det. Det handler også om gevinster og omkostninger i vidensamfundet ved at indsamle og behandle yderligere information. Og endelig handler det om at se prækvalificering i lyset af den samfundsmæssige interesse for at forny konkurrenceformerne, så man opnår en bedre balance mellem hensynene til retfærdighed og effektivitet.

### 3 Om oplevelsen af at blive vraget!

Arkitektfirmaer søger mange gange at blive prækvalificeret uden at blive det. Det ville sikkert være ubærligt, hvis det blev taget særlig tungt, hvilket det da heller ikke ofte bliver. Det er langt fra sikkert, at det overhovedet giver anledning til systematisk refleksion.<sup>6</sup> Men når vi spørger arkitektfirmaerne om sådanne oplevelser, har de tilsyneladende ikke svært ved at leve sig ind i situationen og give os deres fortolkninger. Hovedindtrykket er, at man ikke lægger noget særligt i at blive vraget. Hvorfor gør man ikke det, og hvorfor behøver man ikke gøre det? I dette kapitel er det opgaven at besvare disse spørgsmål.

Lad os starte med at påstå, at resultatet sjældent overrasker uanset om man selv bliver prækvalificeret eller ej. En leder fra et stort arkitektfirma udtrykker det således:

**Interviewer:** *Når det bliver offentliggjort, hvem der er blevet prækvalificeret til en bestemt konkurrence, og I ser, hvem det er, vil du så normalt tænke: Nå, det var dem, jeg havde forestillet mig ville blive prækvalificeret ...?*

**Arkitekt:** *Det er ikke meget overraskende. Som regel er det rimelig forståeligt. Så kan det godt være, at når vi ikke kommer med, tænker vi, hvorfor er de kommet med og vi ikke ... Men vi er flere, der passer til, end der er brug for. Så på den måde er det altså ikke sådan, at det er forudsigeligt. ... For der er et spil i, at de sidder og skal vælge mellem 45 ansøgninger. Vi ved ikke, hvem der vurderer prækvalifikationsansøgningerne. Ofte kan det også være kompromiser. Der sidder et udvalg rundt omkring bordet, og jeg vil have den her med, så skal jeg have den her med ... [interviewudskrift – lettere sprogligt bearbejdet af hensyn til læsbarhed]*

Udfaldet er forståeligt, men ikke forudsigeligt. Der er, som vi skal se nedenfor, grænser for, hvilke beslutninger bygherren legitimt kan træffe, men legitimiteten afgrænser et stort udfaldsrum, og derfor er det et spil, hvem der bliver vraget i sidste ende. Det kræver ikke nødvendigvis en forklaring, at man ikke bliver udvalgt, udover den, at man ikke var heldig i dette tilfælde.

---

<sup>6</sup> Vi har i anden sammenhæng vist, at selv det at tabe i en arkitektkonkurrence ikke nødvendigvis giver anledning til megen refleksion (Kreiner 2006). Investeringen, både i form af tid og identitet, i en ansøgning om prækvalificering er mindre, og derfor vil det være forventeligt, hvis det at blive vraget i en prækvalificering afsætter sig endnu mindre spor og ar.



At gøre prækvalificering til et spørgsmål om held i et spil, som ikke er helt gennemskueligt, er sikkert meget realistisk, og det har den implikation, at det ikke siger noget om ansøgernes kvaliteter og egenskaber at blive vraget. Årsagerne placeres så at sige uden for arkitektfirmaet selv. Det gør måske erfaringen lettere at leve med, men det gør det også umuligt at lære noget af den.

Vi har spurgt alle arkitektfirmaerne, hvordan de fortolker oplevelserne af at blive vraget til konkurrencerne. Tabel 5 viser, at især fire forklaringer synes at dominere i arkitektfirmaers fortolkning.<sup>7</sup> Den mest udbredte forklaring er i forlængelse af de ovenstående overvejelser. Hele 72% af respondenterne fortolker resultatet som et udtryk for, at bygherrerne har et overmål af kvalificerede ansøgere. Man kan sige, at det at blive vraget opfattes, ikke som et fravalg fra bygherrens side, men som et ikke-tilvalg, som er bestemt af situationen med *for* mange kvalificerede ansøgere.

Men respondenterne er ikke blinde for, at også arkitektfirmaets kvaliteter og egenskaber spiller en rolle. Synlighed ("Vi er ikke kendte nok") og kompetencer ("Vi mangler relevante referencer" og "Vi lever ikke op til de økonomiske, tekniske eller ressourcemæssige kriterier") opfattes også som mulige forklaringer på at blive vraget. Tanken om, at der er tale om et egentlig fravalg fra bygherrens side, er ikke fremmed for arkitektfirmaerne.

#### **(Uddrag) Hvilke faktorer vil du vurdere har stor betydning for, om bygherrer afslår at prækvalificere dit arkitektfirma til konkurrencer? (Gerne flere svar)**

	Antal svar	Procent
Der er flere kvalificerede ansøgere, end bygherren har brug for	41	71,9%
Vi er ikke kendte nok	37	64,9%
Vi mangler relevante referencer	30	52,6%
Vi lever ikke op til de økonomiske, tekniske eller ressourcemæssige kriterier	18	31,6%
Antal respondenter	57	

**Tabel 5: Faktorer, der opfattes som barrierer for at blive prækvalificeret**

Vi kender ikke relationen mellem disse fortolkninger af den manglende prækvalificering i arkitektfirmaernes opfattelse. Det er meget tænkeligt, at heller ikke arkitektfirmaerne selv kender relationen. Vi ved fra vores undersøgelse, at bygherrerne sjældent kommunikerer med arkitektfirmaerne om deres afgørelser (se Del 1). Fx kan manglende synlighed, referencer og ressourcer udgøre selvstændige kriterier, som gør arkitektfirmaet ikke-kvalificeret. Det rejser umiddelbart spørgsmålet, hvorfor arkitektfirmaer søger prækvalificering, når de hverken har relevante referencer eller de ressourcemæssige forudsætninger – et spørgsmål, vi vender tilbage til nedenfor. Men det er også

<sup>7</sup> Alle svarmuligheder kan ses i Tabel 25 i Bilag 2.

muligt, at fortolkningerne supplerer hinanden. Det er, når bygherren skal vælge mellem kvalificerede ansøgere, at de supplerende kriterier mobiliseres. Da bliver kvaliteter og kompetencer relative, og konkurrencen drejer sig om at være *mest* kendt, have *de fleste* referencer og *de bedste* ressourcer. Selv små afvigelser kan være udslagsgivende, og man kan have fx mange relevante referencer og stadigvæk blive vraget på dette kriterium, fordi andre har endnu flere eller endnu mere relevante referencer.

Disse resultater understreger, at arkitektfirmaer ikke har svært ved at finde alternative forklaringer på, hvorfor de bliver vraget i en prækvalifikation. Det er årsager, der bygger på en fortolkning af bygherrens valg og hans betingelser for at vælge. Generelt set svarer disse fortolkninger meget godt til bygherrernes egne opfattelser og oplevelser, ikke mindst i relation til de mange kvalificerede ansøgere. Der er naturligvis en tvetydighed, som gennemsyrrer fortolkningen af den manglende prækvalificering. Arkitektfirmaet kan være blevet aktivt *fravalgt* af bygherren, i hvilket tilfælde det antyder noget om vurderingen af firmaets kvaliteter og forhold. Eller det kan blot være *ikke-tilvalgt*, hvilket som sagt siger noget om bygherrens situation mere end om arkitektfirmaets. Da der bruges meget lidt tid på at fortolke disse oplevelser, og da der som sagt sjældent kommunikeres med bygherrerne om deres begrundelser, kan en sådan tvetydighed fortsætte i det uendelige. Det skaber mange muligheder for at efterrationalisere uheldige resultater. Men det er bestemt ikke usandsynligt, at den store vægt på tilfældigheden og spillet i at blive udvalgt blandt de mange kvalificerede ansøgere er en meget rigtig og realistisk konklusion at drage.

### **3.1 Andre kilder til vurdering af bygherrerne og konkurrencerne**

Man behøver ikke have deltaget og være blevet vraget for at kunne danne sig et indtryk og en mening om bygherren, som muligvis vil indgå i en efterfølgende valgsituation. Vi bad arkitektfirmaerne vurdere bygherrernes mål og ambitioner i tre konkrete cases, som de fleste af vores respondenter kendte til, og de færreste havde deltaget i. De konkrete cases er beskrevet og analyseret yderligere i Kapitel 4. Vi bad dem om at basere deres vurdering på, hvem der blev udvalgt til konkurrencen. Det førte fx til, at bygherren i Case 3 blev rost for et varieret udvalg af arkitektfirmaer til konkurrencen. Respondenterne fik frit slag til at formulere deres besvarelser, som efterfølgende har kunnet grupperes på følgende måde:

**(Case 3: Boligbebyggelse i Kolding) På basis af valget af konkurrencens deltagere, hvordan vurderer du bygherrens mål og ambitioner med projektet? (bearbejdede svar)**

	Antal svar	Procent
Store ambitioner	10	28,6%
Ønskede variation og fornyelse i konkurrencefeltet	12	34,3%
Valgte de sikre/kendte arkitektfirmaer	6	17,1%
Andet	12	34,3%
Antal respondenter	35	

**Tabel 6: Vurderinger af mål og ambitioner for Case 3**

De 34% af arkitektfirmaerne, der fortolker deltagersammensætningen som udtryk for ønske om variation og fornyelse, er overvejende positivt stemt, hvilket et lille udpluk af besvarelsene viser:

- *Et godt mix af ny og gamle "boligtegnestuer"*
- *Godt at se unge tegnestuer prækvalificeret. Bygherren vil noget mere end det gammelkendte*
- *Store ambitioner, men mod til at give mindre tegnestuer en chance*

Sådanne besvarelser rummer en anerkendelse af, at bygherrernes beslutninger er forståelige, selvom de ikke er forudsigelige. En bygherre kommunikerer noget om sig selv og sine ambitioner med konkurrencen alene ved det valg, han gør vedrørende de udvalgte deltagere. Arkitektfirmaer afkoder umiddelbart og uden vanskeligheder budskabet og danner sig en mening om bygherren. Et sådant renommé kan være en vigtig rettesnor for arkitektfirmaerne, når de i fremtiden træffer beslutninger om at tilvælge eller fravælge denne bygherres konkurrencer. Derfor er sådanne erfaringsmæssige input – fra selv at være blevet fravalgt, og gennem afkodningen af bygherrens karakter og ambition ud fra deltagerkredsen i andre projekter – vigtige præmisser, når vi vil forstå prækvalificeringen til arkitektkonkurrencer.

## 4 Arkitektfirmaers aktive fravalg af konkurrencer

De ovenstående resultater afspejler oplevelserne af at blive vraget, når man som arkitektfirma har ansøgt om prækvalificering. Som sagt er det formodningen, at arkitektfirmaer alt andet lige vil være interesserede i at blive prækvalificeret. Men et arkitektfirma kan naturligvis vælge, om man ønsker at komme i betragtning eller ej. Oplevelsen af, at det er nødvendigt at være kendte, at have relevante referencer og at have de nødvendige økonomiske og kompetencemæssige ressourcer for at have en chance for at blive prækvalificeret, kan gøre det naturligt slet ikke at ansøge. Andre forhold kan også begrunde en manglende ansøgning. Hvad karakteriserer arkitektfirmaernes aktive fravalg af en konkurrence?

Vi har spurgt arkitektfirmaerne om, hvad der får dem til *ikke* at søge om at blive prækvalificeret, og noget tyder på, at der ligger en nøgtern vurdering af chancen for succes bag beslutningen om ikke at deltage. Nedenfor ses de fem mest valgte begrundelser<sup>8</sup>:

### (Uddrag) Hvilke af følgende forhold har stor betydning for, om dit arkitektfirma fravælger at søge om prækvalificering? (Gerne flere svar)

	Antal svar	Procent
At vi vurderer ikke at have en reel chance for at opnå prækvalifikation	49	74,2%
At vi vurderer, at konkurrencen ikke vil blive retfærdig	48	72,7%
At vi har dårlige erfaringer med at arbejde for bygherren	39	59,1%
At vi har dårlige erfaringer med, eller dårligt indtryk af bestemte navngivne aktører i projektet	36	54,5%
At vi vurderer vore referencer til ikke at være gode nok	32	48,5%
Antal respondenter	66	

Tabel 7: Arkitektfirmaers begrundelser for at fravælge konkurrencer

Det tyder altså på, at mange arkitektfirmaer sier sig selv fra, fordi de med deres formodninger om bygherrens kriterier og ønsker ikke vurderer, at det er realistisk at søge, og derfor ikke vil spille energi på at gøre det. Men ligeså mange har ikke lyst til at blive udvalgt til konkurrencen, fordi den ikke forventes at blive fair; og har ikke lyst til at vinde konkurrencen, fordi bygherren eller hans samarbejdspartnere ikke er attraktive at samarbejde med. Vi ved, at aktivt fravalg sker meget ofte, fordi der trods alt er langt flere konkurrencer, end noget arkitektfirma lægger billet ind på at deltage i. Når så stor en del af vores respondenter går med på tankegangen og besvarer spørgsmålet, må vi anse det for sandsynliggjort, at denne slags fravalg fra arkitektfirmaernes side sker bevidst, men vi har ingen viden om, hvor omfattende og rationelle overvejelser man gør sig i det enkelte

<sup>8</sup> Alle besvarelser kan ses i Tabel 26, Bilag 2

tilfælde. Det kan være en intuitiv eller rutinemæssig beslutning at fravælge konkurrencer, der fx ikke finder sted inden for ens eget geografiske område. Men som vi skal se nedenfor, er der også antydninger af, at der kan indgå langt mere strategiske overvejelser bag beslutningen om at deltage eller ej.

De ovenstående resultater er fremkommet på baggrund af spørgsmål til arkitektfirmaernes generelle erfaringer. Men vi har også undersøgt problemstillingen i konkrete tilfælde. Vi spurgte arkitektfirmaerne, om de havde deltaget i tre specifikke konkurrencer med prækvalificeringsrunder i 2005<sup>9</sup>. De færreste af vores respondenter havde søgt prækvalificering til de pågældende konkurrencer, og vi spurgte dem dernæst, *hvorfor de ikke have søgt*. Der var ikke mange, der ikke havde kendskab til konkurrencerne, og de fleste begrundelser kunne fortolkes som udslag af en nøgtern erkendelse af, at chancen for at blive prækvalificeret, hvis man søgte, ville være meget små. De mange svar er efterfølgende kategoriseret i følgende lukkede besvarelser:

### Hvorfor var opgaven (Gentofte Sportspark) ikke attraktiv for dit arkitektfirma? (bearbejdede svar)

Krydset med: Opdeling i små, mellemstore og store arkitektfirmaer

	Små	Mellemstore	Store	I alt
Usandsynligt at blive prækvalificeret (ikke uddybet)	22,2%	20,0%	0,0%	18,9%
Vi manglede relevante referencer	11,1%	20,0%	25,0%	16,2%
Opgaven var for stor / vores virksomhed for lille	33,3%	6,7%	0,0%	18,9%
Opgaven lå uden for vores normale arbejdsområde	11,1%	26,7%	0,0%	16,2%
Kendte ikke til opgaven	5,6%	20,0%	0,0%	10,8%
Vi manglede tid / ressourcer på daværende tidspunkt	5,6%	0,0%	50,0%	8,1%
Pga. beliggenheden	5,6%	6,7%	0,0%	5,4%
Andet	11,1%	13,3%	25,0%	13,5%
I alt	18	15	4	37

Tabel 8: Arkitektfirmaers begrundelser for ikke at søge deltagelse i projektkonkurrencen om Gentofte Sportspark

<sup>9</sup> De pågældende konkurrencer beskrives kort i bilag 1

## Hvorfor var opgaven (Kulturcentret Nordkraft) ikke attraktiv for dit arkitektfirma? (bearbejdede svar)

Krydset med: Små, mellemstore og store arkitektfirmaer

	Små	Mellemstore	Store	I alt
Usandsynligt at blive prækvalificeret (ikke uddybet)	23,5%	13,3%	0,0%	15,8%
Vi manglede relevante referencer	0,0%	20,0%	50,0%	15,8%
Opgaven var for stor / vores virksomhed for lille	35,3%	13,3%	0,0%	21,1%
Opgaven lå uden for vores normale arbejdsområde	5,9%	40,0%	0,0%	18,4%
Kendte ikke til opgaven	11,8%	0,0%	16,7%	7,9%
Vi manglede tid/ressourcer på daværende tidspunkt	11,8%	0,0%	16,7%	7,9%
Pga. beliggenheden	0,0%	20,0%	16,7%	10,5%
Andet	11,8%	13,3%	0,0%	10,5%
I alt	17	15	6	38

Tabel 9: Arkitektfirmaers begrundelse for ikke at søge deltagelse i projektkonkurrencen om Kulturcentret Nordkraft

## Hvorfor var opgaven (Boligbebyggelse i Kolding) ikke attraktiv for dit arkitektfirma? (bearbejdede svar)

Krydset med: Små, mellemstore og store arkitektfirmaer

	Små	Mellemstore	Store	I alt
Usandsynligt at blive prækvalificeret (ikke uddybet)	27,8%	20,0%	0,0%	19,4%
Vi manglede relevante referencer	5,6%	0,0%	0,0%	2,8%
Opgaven var for stor / vores virksomhed for lille	22,2%	0,0%	0,0%	11,1%
Opgaven lå uden for vores normale arbejdsområde	5,6%	10,0%	12,5%	8,3%
Kendte ikke til opgaven	5,6%	30,0%	12,5%	13,9%
Vi manglede tid/ressourcer på daværende tidspunkt	11,1%	20,0%	37,5%	19,4%
Pga. beliggenheden	27,8%	20,0%	12,5%	22,2%
Andet	0,0%	20,0%	50,0%	16,7%
I alt	18	10	8	36

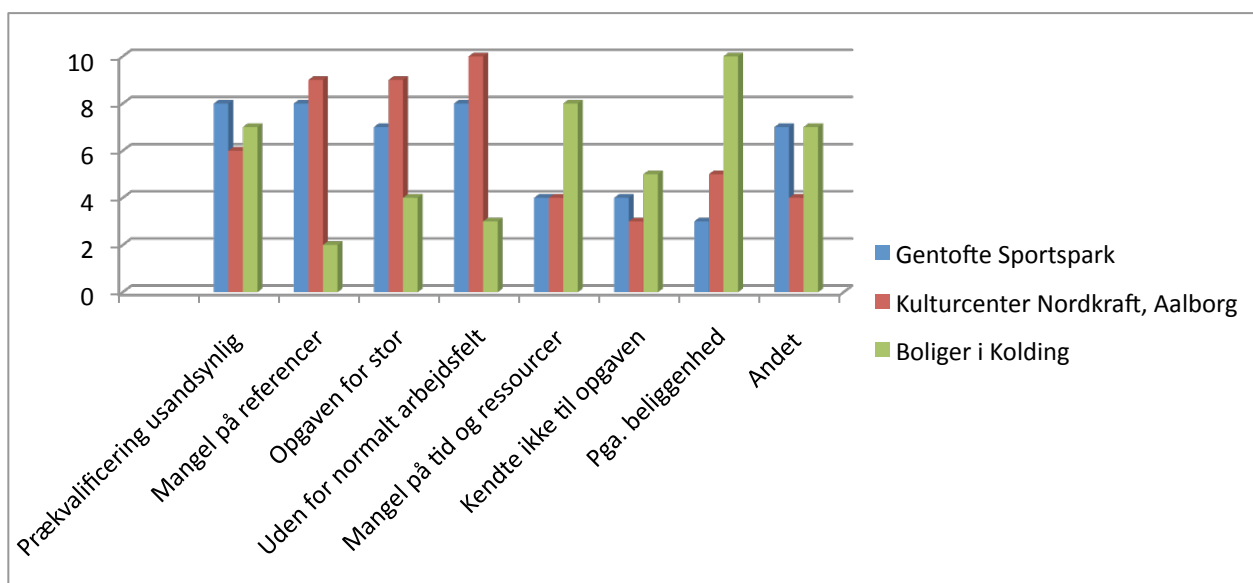
Tabel 10: Arkitektfirmaers begrundelse for ikke at søge deltagelse i projektkonkurrence om boligbebyggelse i Kolding

Respondenterne har fravalgt de tre projekter af mange forskellige grunde. Frygt for at spille tiden på en opgave, som man har ringe chance for at komme til at deltage i, er vigtig også her. Men størrelsen på opgaven relativt til firmaets aktuelle kapacitet, slår igennem. Hvis man tolker ”opgaven var for stor”, ”Opgaven lå uden for vores normale arbejdsområde”<sup>10</sup> og ”Vi mangler tid / ressourcer” som udtryk for arkitektfirmaets (øjeblikkelige) *kapacitetsmangel*, så bliver det den vigtigste begrundelse overhovedet for ikke at have søgt prækvalificering i de tre tilfælde. Omvendt er det bemærkelsesværdigt, at meget få ikke kendte til opgaverne. Det bekræfter en opfattelse af, at alle konkurrencer er velkendte blandt arkitektfirmaerne, og at det passive fravalg (man søger ikke, fordi man er uvidende om konkurrencen) er en sjældenhed.

<sup>10</sup> Dette svar afspejler muligvis en bevidst prioritering af profil, men mangel på kapacitet er en implicit effekt alligevel.

Hvis vi sammenligner begrundelserne for fravalg på tværs af de tre cases, kommer der yderligere nuancer frem. Projektets karakter påvirker begrundelserne (se Figur 1 på side 23). Som vi så i kapitel 1, har de fleste af vore respondenter boligbyggeri som et centralt arbejdsfelt. Derfor er der få af dem, der oplever, at de savner relevante referencer til et boligbyggeri i Kolding (case 3). Omvendt er der mange, der ikke har erfaringer med sportsparker (case 1) og helhedsplanlægning af kulturcentre (case 2), og som derfor ikke ønsker at binde an med disse to konkurrencer. Også størrelsen på opgaven skræmmer. At begrundelsen ”uden for vores normale arbejdsområde” vægter så tungt blandt begrundelserne, tager vi som udtryk for, at det ikke er arbejdsområder, som man ønsker strategisk at satse på i fremtiden. Det er formentligt for snæver en niche for små arkitektfirmaer.

Geografien spiller en overraskende rolle. Kolding er tilsyneladende vanskeligere at nå, end Gentofte og Aalborg. At sportsparken i Gentofte ikke vælges fra oftere på grund af beliggenheden, afspejler utvivlsomt også en geografisk fordeling af arkitektfirmaerne i vores undersøgelse.<sup>11</sup> Men muligvis afspejler begrundelserne også en oplevet afstand mere end den fysiske afstand. I den forstand kan beliggenheden blive et større problem, hvis opgaven ikke er lige så attraktiv, som de andre opgaver.



Figur 1: Begrundelser for at fravælge tre konkrete konkurrencer

<sup>11</sup> En skæv geografisk fordeling af respondenterne er en mulig fejlkilde.

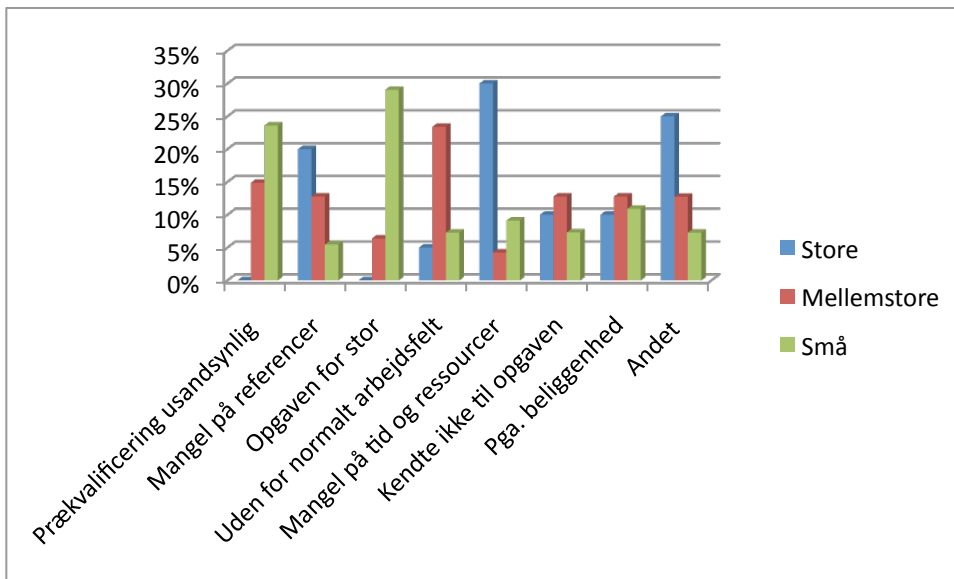
At vores undersøgelse har afdækket en mangfoldighed af begrundelser og ræsonnementer, demonstrerer følgende uddybninger fra spørgeskemaet. På spørgsmålet om, hvorfor opgaven var fravalgt, svarede nogle således:

- *Fordi vi var lokale. Bygherren og kommune ville ikke risikere, at en lokal tegnestue vandt. Det vil jo ikke se godt ud i avisen – vel?*
- *Jo, men vi savnede samarbejdspartnere*
- *Nordjyder prækvalificerer jyder*
- *Vi bliver yderst sjældent prækvalificeret i Gentofte Kommune*

Det første udsagn udfordrer den udbredte forestilling om, at man favoriserer de lokale aktører. Det andet udsagn viser, at fokus på det enkelte firma måske ikke altid er relevant, fordi det er spundet ind i et netværk af relationer og samarbejder, der på sin vis deler skæbne i konkurrencerne. Det tredje udsagn antyder, at markedet kan være geografisk segmenteret, uanset hvad regler der gælder på området. Og det fjerde udsagn antyder, at ens succes med prækvalificering ikke er geografisk jævnt fordelt – og dermed altså ikke helt tilfældig. Det er enkeltstående udsagn, og vi tilskriver dem ikke nogen generel gyldighed. Men det er *mulige* vilkår, som kan være gældende i konkrete situationer, og mulige fortolkninger af den virkelighed, som bestemmer tilvalg og fravalg af konkurrencer og bygherrer. Derfor hører de med i det samlede billede af prækvalificeringens karakter.

Som nævnt kommer mange af vores respondenter fra forholdsvis små arkitektfirmaer. Den ovennævnte kapacitetsmangel kan tænkes at afspejle dette fænomen. Men når vi krydser begrundelserne for ikke at søge med størrelsen på firmaet, viser det sig, at det også afspejler de gode konjunkturer. Selvom tallene naturligvis er små, så er det tydeligt, at øjeblikkelig mangel på tid og ressourcer er et storfirma-fænomen! Omvendt er de mellemstore arkitektfirmaer tilsyneladende mest optaget af, om projektet ligger inden for deres strategisk valgte niche ('uden for normalt arbejdsfelt'), mens oplevelsen af at tilhøre en anden liga ('prækvalificering usandsynlig' og 'opgaven for stor') kendetegner de små firmaer besvarelser.





Figur 2: Begrundelser for fravalg af konkurrencer, fordelt efter størrelsen af arkitektfirma, i gennemsnit for de tre cases

#### 4.1 Når arkitektfirmaer vrager invitationer

Et aktivt fravalg er beskrevet som en mere eller mindre pragmatisk vurdering af, om det kan nytte at søge, og om man aktuelt har den fornødne kapacitet til at udføre opgaven. Men fravalget kan blive endnu mere aktivt. En del arkitektfirmaer har således afslået invitationer til konkurrencer<sup>12</sup> med følgende begrundelser:

#### Hvad var begrundelsen herfor (eller hvad kan den være)? (bearbejdede svar)

	Antal svar	Procent
Manglende tid / ressourcer	5	35,7%
For lavt honorar	4	28,6%
Manglende tiltro til dommerpanel /udvælgelse	4	28,6%
Beliggenheden	2	14,3%
Opgaven passer ikke til vores profil	2	14,3%
Andet	7	50,0%
Antal respondenter	14	

Tabel 11: Begrundelser for at afslå invitationer

De syv besvarelser, der ligger bag ved svarmuligheden "Andet", rummer endnu flere begrundelser:

- *Manglende interesse*
- *Størrelse, sandsynlighed for realisering, manglende arkitektonisk ambition*
- *Kendskabet til konkurrencebetingelserne*
- *Dårligt program*

<sup>12</sup> Se Tabel 28 og Tabel 29, Bilag 2.

- *Kommunen samarbejdede med et useriøst boligselskab som vi tidligere har haft dårlige erfaringer med*
- *For stort tidspres*
- *Ukvalificeret bygherre*

Helt åbenlyst er tallene meget små. Muligvis har kun få nogensinde afslået en invitation, og de fleste er næppe særligt kræsne, når det gælder om at skaffe opgaver, om end de engang imellem er realistiske mht. vinderchancer og derfor fravælger konkurrencer af frygt for at spilde tiden.

Men der er konkrete sager, hvor man aktivt tager stilling imod de betingelser, som man kommer til at arbejde under, og som bekræfter den grundlæggende præmis om, at der ligger et implicit gensidigt valg til grund for relationen mellem bygherrer og arkitektfirma (også selvom markedet er sådan konstrueret, at det er nemmere at se bygherrernes valg end arkitektfirmaernes).

Når vi medtager dette resultat af undersøgelsen, selvom tallene er meget små, er det med den begrundelse, at vi alligevel kan få indsigt i den type kriterier, som engang imellem bliver brugt i et håndfast fravalg af opgaver og bygherrer. Bemærk her fx, at et lavt honorar, et for tidspresset forløb og en useriøs samarbejdspartner kan få arkitektfirmaer til at holde sig væk, selvom de bliver aktivt inviteret. Bemærk også, at arkitektfirmaer tilsyneladende også vurderer den arkitektoniske ambition i konkurrenceoplægget og sandsynligheden for, at det vil blive gennemført i sidste ende.

Vi ved ikke, hvor ofte et sådant fravalg sker, og vi ved ikke, om en mere presset markedssituation vil nedsætte vigtigheden af disse kriterier. Men man kunne sagtens argumentere for rationaliteten i under alle omstændigheder at fravælge konkurrencer, som man fx ikke har tiltro til, vil blive gennemført i sidste ende.

## **4.2 Arkitektfirmaernes aktive tilvalg af konkurrencer**

Det er både logisk og forståeligt, at arkitektfirmaer frasorterer konkurrencer, som virker uopnåelige. Men vores materiale viser faktisk også, at bygherrernes udvælgelse ikke altid er til at forudsige og dermed, at arkitektfirmaers chancer for prækvalificering ikke altid er så begrænsede, som de måske forventer. Og vores materiale viser, at selv når der er gode begrundelser for ikke at søge, så søger nogle arkitektfirmaer alligevel at blive prækvalificeret til en konkurrence. Udover de rationelle begrundelser lader udvælgelsen af konkurrencer sig tilsyneladende påvirke af arkitektfirmaernes lyst til at forfølge en chance og eksperimentere med nye muligheder og identiteter. Nogen gange søger arkitektfirmaer prækvalificering af andre grunde end at blive prækvalificeret:

## Har dit arkitektfirma nogen sinde søgt om prækvalificering til konkurrencer, hvor I ikke umiddelbart forventede at blive prækvalificeret eller at kunne vinde?

	Respondenter	Procent
Ja	37	56,1%
Nej	26	39,4%
Ved ikke	3	4,5%
I alt	66	

Tabel 12: Ansøgning om prækvalificering uden forventning om succes

Hvorfor søge prækvalificering, hvis man ikke forventer succes? Vi så tidligere, at bygherren i case 3 (Boligbebyggelse ved Kolding Golfbane) blandt andet havde udvalgt nogle arkitektfirmaer, der af respondenterne blev betegnet som "nye", "unge" og "mindre". Hvis vi antager, at andre bygherrer med jævne mellemrum foretager tilsvarende valg, så udgør konkurrencer måske en reel mulighed for forholdsvis nystartede arkitektfirmaer for at få fodfæste i branchen. Samme logik kunne motivere de respondenter, som svarer ja til ovenstående spørgsmål. Det er usandsynligt, at man bliver prækvalificeret, men det er ikke udelukket eller umuligt. Men der kan være andre begrundelser end blot forsøget på at slå de dårlige odds. Af nedenstående uddybende spørgsmål fremgår det, at 13,5% af dem gør det for at komme ind på markedet som nye arkitektfirmaer, mens næsten 60% gør det for at komme ind på et nyt marked. Indlevering af ansøgninger forventes altså på en eller anden måde at kunne indlede eller udvide arkitektfirmaers forretninger:

## Med hvilken begrundelse? (Gerne flere svar)

	Antal svar	Procent
Fordi vi gerne vil ind på et nyt marked	22	59,5%
For at vise interesse overfor bygherren	19	51,4%
Fordi det generelt er svært at opnå prækvalificering	16	43,2%
Fordi man aldrig kan forvente at blive prækvalificeret eller vinde konkurrencen	14	37,8%
For at få erfaring med konkurrenceformen	8	21,6%
For at udvikle vores medarbejdere	7	18,9%
Fordi vi er et nyt arkitektfirma, der gerne vil ind på markedet	5	13,5%
Ved ikke	0	0,0%
Andre årsager	5	13,5%
Antal respondenter	37	

Tabel 13: Begrundelser for ansøgning om prækvalificering uden forventning om succes

En anden interessant ting ved Tabel 13 er, at over halvdelen af respondenterne har markeret svarmuligheden "For at vise interesse over for bygherren". Dermed understreger vores materiale betydningen af relationer mellem bygherrer og arkitektfirmaer. Og det viser, at ansøgningsprocessen også benyttes til mere langsigtede strategiske mål end den specifikke konkurrence-deltagelse.

Man kan for eksempel forestille sig, at selv om man ikke opnår prækvalificering til en konkurrence, så kan selve ansøgningen være med til at skabe bevidsthed om arkitektfirmaet hos den pågældende bygherre og dermed være medvirkende til et senere samarbejde.

Endelig har henholdsvis 43% og 38% markeret de to næsten ensbetydende svarmuligheder, der vedrører det generelt uforudsigelige i prækvalificering ("*Fordi det generelt er svært at opnå prækvalificering*") og ("*Fordi man aldrig kan forvente at blive prækvalificeret eller vinde konkurrencen*"). Disse udsagn betyder i vores øjne, at man som arkitektfirma ikke kan regne med at blive belønnet for sine anstrengelser, uanset hvor meget man analyserer udbudsbekendtgørelser og egne kompetencer. Alligevel er man nødt til at gøre forsøget, hvis man vil åbne muligheden for at få lov at deltage i og eventuelt vinde konkurrencer. Lidt spekulativt kunne man måske også forestille sig, at der lå identitetsmæssige grunde bag. Arkitektkonkurrencer er en central institution i faget, og det er måske svært at føle sig som "rigtig arkitekt", hvis man ikke i det mindste gør forsøget på at komme med.

Et af de gennemgående resultater af vores undersøgelse er, at det generelt er svært at forudse, hvad der kræves af et arkitektfirma for at blive prækvalificeret til en specifik konkurrence – dels på grund af bygherrers subjektive fortolkninger og vurderinger af arkitektfirmaernes historik<sup>13</sup>, og dels på grund af det typisk store antal ansøgere med gode kompetencer. Og når det er så svært at forudse, om og hvordan man som arkitektfirma bliver prækvalificeret til en specifik konkurrence, så er det måske fordelagtigt i ny og næ at basere udvælgelsen af konkurrencer på andet end en rationel afvejning af sandsynligheden for at få succes. For det første kan man være heldig, at virksomheden og ansøgningen passer til den pågældende bygherres præferencer, og at man dermed får opfyldt sin ambition om at deltage i konkurrencen. For det andet kan man forestille sig, at selve ansøgningsprocessen kan være med til at udvikle arkitektfirmaer og give dem nogle erfaringer, de senere kan have udbytte af. James G. March gør netop opmærksom på, at valg kan træffes på baggrund af andet end fornuftsstyrede mål-middel analyser<sup>14</sup>, hvor man vurderer forskellige valgmuligheder i forhold til ens mål. Hans synspunkt indebærer, at bygherrernes mål og værdier løbende udvikler sig gennem erfaringer, og at man derfor med fordel kan prøve at vende tingene på hovedet og se handling som en måde at skabe og udvikle disse mål på. Valg der træffes på bag-

---

<sup>13</sup> "Prækvalificering til arkitektkonkurrencer i Danmark Del 1: Bygherrernes perspektiv og erfaringer", s. 40

<sup>14</sup> James G. March "Fornuft og Forandring", kapitel 5

grund af for eksempel intuition og tradition (i stedet for på basis af en rationel kalkule), kan vise sig at bidrage til organisationers fremtidige succes, fordi de hjælper med at skabe nye erfaringer og udvikler mål for fremtidige beslutninger. For arkitektfirmaers vedkommende kan man forestille sig flere sådanne strategier, der ikke er baseret på stringente mål-middel analyser. Sådanne strategier viser sig for eksempel, når man konsekvent søger prækvalificering, hver gang en bestemt bygherre udskriver konkurrencer, at man altid søger inden for et specielt geografisk område eller fordi man har en ikke-forklarlig fornemmelse af, at konkurrencen kan vise sig fordelagtig eller lærerig.

### **4.3 Opsummering: Arkitektfirmaernes valg af bygherrer og konkurrencer**

Mens bygherrernes valg af arkitektfirmaer til konkurrencerne er synlige og dramatiske, er arkitektfirmaernes valg mere indirekte og implicitte. Det er de, fordi de i første omgang mere er fravalg end tilvalg. At undlade at gøre noget er altid mindre synligt – og når man bliver bevidst om det, er forklaringerne altid mere tvetydige. Men ovenstående resultater sandsynliggør, at selvom valgene er mere indirekte og implicitte, så er de reelle valg. Det er valg, som i et vist omfang bestemmer, hvilke arkitektfirmaer en bygherre har at vælge imellem.

Arkitektfirmaer antages i udgangspunktet at være interesseret i alle former for konkurrencer, men det betyder bare, at fravalget af konkurrencer bliver så meget desto mere betydningsfuldt, fordi der udskrives langt flere konkurrencer, end nogen kan klare. Det er her, bygherrens renommé, konkurrencens vilkår, og mange andre typer af fortolkninger, bliver så afgørende. Vi har set, at den nøgterne vurdering af, om man har gode eller dårlige chancer for at blive prækvalificeret, flytter indsatsen væk fra steder, hvor man vurderer, at man har dårlige odds. Cirka 38% af respondenterne fravælger blandt andet konkurrencer, fordi de ikke mener at kunne vinde dem. Denne vurdering bygger man fx på ens relevante referencer og ressourcer. Men vi har også set, at bygherren og projektet som helhed kan virke uattraktivt på arkitektfirmaerne (hele 72,7% angiver manglende tiltro til, at konkurrencen bliver retfærdig som medvirkende til ikke at søge prækvalificering<sup>15</sup>), og omvendt at nogle bygherrer og konkurrencer virker så attraktive, at man vælger strategisk at ansøge, selvom man ikke forventer at få succes med det.

Man kan måske hævde, at der er et vist mål af selvopfyldende profeti i denne praksis. Hvis bygherren tilskrives konkrete og rationelle kriterier, og man undlader at søge prækvalificering i lyset af

---

<sup>15</sup> Det skal bemærkes, at vi ikke har spurgt om, hvor tit man fravælger en konkurrence af denne grund.

sine muligheder i forhold til disse kriterier, så bliver det, bygherrerne har at vælge imellem, de arkitekter, der lever op til kriterierne. Og så synes konkurrencens udfald som værende bestemt af disse kriterier. Men det var muligvis gået anderledes, hvis bygherrerne havde haft andet at vælge imellem. Måske er der derfor basis for lidt vildskab i arkitektfirmaernes strategi. Lidt flere "skæve" ansøgninger i forhold til de forventede kriterier kunne lokke og inspirere bygherrerne til lidt mindre forudsigelig adfærd. Accepten af wild cards er et tegn på, at bygherrerne måske gerne ville vælge fra et mere variabelt felt af ansøgere; og chancerne for at blive udvalgt er måske højere, end helt rationelle overvejelser tilsiger. Selvom chancerne måtte være bedre end forventet, er de ikke nødvendigvis gode. Det er vanskeligt på nærværende grundlag at have stærke meninger om dette spørgsmål, men det kan erfaringerne med den nye wild card ordning måske give svar på i løbet af nogle år.<sup>16</sup>

Som opsamling kan vi sige, at arkitektfirmaernes fravalg og tilvalg af konkurrencer og bygherrer især har med følgende at gøre:

- **Strategiske prioriteringer** (Relationer til bygherren og andre deltagere; Om opgaven passer til arkitektfirmaets arbejdsområde / faglige profil)
- **Praktiske hensyn** (Hvorvidt arkitektfirmaet har tilstrækkelig mandskab og tid til at deltage i opgaven; Størrelsen på den økonomiske aflønning / belønning)
- Ønsker om **faglige udfordringer** (De faglige kvaliteter ved projektet; Om projektet giver mulighed for udvikling)

---

<sup>16</sup> Om wild card ordningen, se [www.dac.dk/wildcardordning](http://www.dac.dk/wildcardordning).

## 5 Betydningen af konflikter

I Del 1 gav bygherrerne os det indtryk, at tidligere samarbejdserfaringer og præstationer har en vis betydning for deres lyst til at engagere de samme arkitektfirmaer igen. Især positive opfattelser af tidligere forløb lader til at have væsentlig indflydelse, mens problemfyldte projekter ikke nødvendigvis er en hindring for senere samarbejde. Det kommer an på omstændighederne, og hvordan hændelserne fortolkes af bygherrerne<sup>17</sup>. Nu ser vi nærmere på, hvilke tanker arkitekterne gør sig om betydningen af konflikter – både hvad det betyder for deres mulighed for at få nye opgaver og for deres motivation til yderligere samarbejde med de pågældende bygherrer.

I spørgeskemaet delte vi konflikter op i to kategorier:

- **Formelle konflikter**, der er karakteriseret ved, at aktører, som kun indirekte er involveret i selve byggeprojektet (fx virksomhedsledelsen eller juridiske rådgivere) bliver parter i konflikterne.
- **Uformelle konflikter**, der er karakteriseret ved, at de løses inden for byggeprojektet eller på byggepladsen, dvs. de involverer kun aktører, som er direkte parter i selve konflikten.

### 5.1 Konflikters betydning for at opnåelse af prækvalificering og generelt omdømme

De fleste arkitektfirmaer opfatter konflikter som noget, der kan have negativ indflydelse på mulighederne for at blive prækvalificeret. En overvejende andel mener, at formelle konflikter har væsentlig eller nogen indflydelse. Den samme vurdering har ca. halvdelen af arkitektfirmaerne, når det drejer sig om de uformelle konflikter.

#### Tror du, at formelle konflikter (uanset udfald) har negativ indflydelse på muligheden for prækvalificering?

	Respondenter	Procent
Ja, væsentlig indflydelse	10	18,2%
Ja, nogen indflydelse	33	60,0%
Nej, ingen indflydelse	7	12,7%
Ved ikke	5	9,1%
I alt	55	100,0%

Tabel 14: Formelle konflikters betydning for prækvalificeringsmuligheder

<sup>17</sup> "Prækvalificering til arkitektkonkurrencer i Danmark Del 1: Bygherrernes perspektiv og erfaringer", kapitel 3

### Tror du, at uformelle konflikter har negativ indflydelse på muligheden for prækvalificering?

	Respondenter	Procent
Ja, væsentlig indflydelse	4	7,3%
Ja, nogen indflydelse	26	47,3%
Nej, ingen indflydelse	22	40,0%
Ved ikke	3	5,5%
I alt	55	100,0%

Tabel 15: Uformelle konflikters betydning for prækvalificeringsmuligheder

Mønsteret er nok forventeligt. Uformelle konflikter opfattes formentlig mere som en næsten naturlig del af byggeprojekter, og derfor har det i arkitektfirmaernes tolkning af bygherrernes vurdering i mindre udstrækning implikationer for, om de er attraktive samarbejdspartnere. At selv de uformelle konflikter kan have betydning, også selvom de ikke er diskvalificerende, er en nærliggende tanke, fx i relation til udvælgelsen blandt de mange kvalificerede ansøgninger. Det afspejler svarene formentlig.

Uformelle konflikter involverer kun de direkte involverede parter, og da vi ved fra tidligere, at bygherrer ikke deler erfaringer med hinanden, har disse konflikter næppe stor synlighed for andre. Anderledes er det med de formelle konflikter. De bliver offentlige konflikter og får ikke usandsynligt offentlig bevågenhed. At blive associeret med sådanne konfliktprojekter kan have negative effekter på andre bygherrers vurdering af arkitektfirmaet. Vi spurgte arkitektfirmaerne, om de oplever en sådan sammenhæng, og hele 74% svarer, at konfliktfyldte projekter har nogen eller væsentlig indflydelse på deres omdømme.

### Tror du, at konfliktfyldte projekter har indflydelse på dit arkitektfirmas generelle omdømme?

	Respondenter	Procent
Ja, væsentlig indflydelse	12	22,2%
Ja, nogen indflydelse	28	51,9%
Nej, ingen indflydelse	8	14,8%
Ved ikke	6	11,1%
I alt	54	100,0%

Tabel 16: Konfliktfyldte projekters indflydelse på omdømme

At arkitektfirmaerne også ser en klar sammenhæng mellem deres omdømme og deres konkurrencebetingelser fremgår af Tabel 17, ikke bare i relation til konkurrencer, men også i relation til bestillingsopgaver og rekruttering af gode medarbejdere.



## Hvordan kommer denne indflydelse til udtryk? (Gerne flere svar)

	Antal svar	Procent
Potentielle samarbejdspartnere spørger ind til de problemfyldte projekter	26	66,7%
Færre bestillingsopgaver	20	51,3%
Dårlig presseomtale	17	43,6%
Færre forhåndsinvitationer til at være med i projektkonkurrencer	14	35,9%
Sværere at tiltrække kvalificeret arbejdskraft	4	10,3%
Andet:	2	5,1%
Antal respondenter	39	

Tabel 17: Konsekvenser af konfliktfyldte projekter

Arkitektfirmaernes fortolkning er altså, at det at være associeret med konfliktfyldte projekter har negative implikationer – faktisk i højere grad end bygherrerne selv indikerer.<sup>18</sup> Det er nærliggende så at spørge, om denne opfattelse af det skadelige i at være involveret i formelle konflikter og associeret med konfliktfyldte projekter påvirker arkitektfirmaernes adfærd undervejs i byggeprocessen. Svaret er, at det ofte påvirker adfærden, men i højst forskellige retninger.

## Arkitektfirmaets omdømme i forbindelse med projekter

	Antal svar	Procent
Når vi deltager i projekter, forsøger vi bevidst at beskytte vores omdømme ved altid at sørge for god dialog og godt samarbejde	33	62,3%
Når vi er i gang med et projekt, tænker vi på at løse opgaven, ikke på vores omdømme	25	47,2%
Når vi deltager i projekter, forsøger vi bevidst at beskytte vores omdømme ved altid at kæmpe for høj arkitektonisk kvalitet	14	26,4%
Andre måder vi beskytter vores omdømme på, når vi deltager i projekter:	2	3,8%
Ved ikke	0	0,0%
Antal respondenter	53	

Tabel 18: Arkitektfirmaers omdømme i forbindelse med projekter

Selvom svarkategorierne var tænkt som gensidigt udelukkende, så har nogle respondenter givet mere end et svar. Det tager vi som udtryk for, at strategien varierer lidt fra tilfælde til tilfælde. Men når det er sagt, er der rigtig mange, dvs. over 90%, der anerkender, at deres adfærd er delvist bestemt af hensynet til deres omdømme. Flest søger dialog og samarbejde for at opnå et omdømme for at kunne klare projekterne uden konflikter. Men relativt mange værdsætter deres omdømme som forkæmpere for god arkitektur højere og tager de nødvendige konflikter med andre projektdeltagere, som denne holdning kræver. Som tabellen også viser, er der rigtig mange (faktisk

<sup>18</sup> "Prækvalificering til arkitektkonkurrencer i Danmark Del 1: Bygherrernes perspektiv og erfaringer", s. 38-39. Vi er ikke i stand til, og heller ikke særlig interesserede i, at afgøre, hvem der måtte have ret. Dertil er tallene for små og udvælgelsen for tilfældig. Det afgørende for os er, at begge parter åbenlyst genkender problematikken.

næsten halvdelen) af respondenterne, der kan genkalde sig situationer, hvor opgaven i sig selv tog hele opmærksomheden, koste hvad det ville for ens eget omdømme. Om dette sker, når opgaven er meget vigtig og udfordrende i sig selv, eller det netop sker, når opgaven er mere triviell, har vi ikke nogen viden om. Men begge muligheder er tænkelige.

Vi lægger delvist svarene i munden på respondenterne ved at have formuleret svarkategorierne på forhånd. Men svarene viser, at de forskellige typer af omdømme vækker genklang, og tanken om strategisk at værne om sit omdømme for at stå sig bedre i konkurrencen om fremtidige opgaver er tydeligvis ikke fremmed. Vi fortsætter denne diskussion i næste kapitel, men her skal vi bare notere, at "konkurrencen" i relation til prækvalificering starter længe inden, at bygherrens invitationer er sendt ud, og i helt andre sammenhænge end den konkrete byggesag. Denne strategiske bevidsthed om, at det handler om at "stå godt", når konkurrencen udskrives, skal udnyttes i konkurrencer, der ligger forud, og strategierne hjælper ikke meget, når en konkurrence først er udskrevet.

## 5.2 Konflikters betydning for motivationen til at søge prækvalificering

Ligesom konflikter kan tænkes at influere på arkitektfirmaers *muligheder* for prækvalificering, må vi også forvente, at konflikter og andre negative hændelser kan indvirke på deres *interesse* i at blive prækvalificeret og i et fremtidigt samarbejde. Tabel 26 viser, at negative erfaringer, både med bygherren og med specifikke samarbejdspartnere, kan få arkitektfirmaer til at fravælge konkurrencer. Næsten 60% af arkitektfirmaerne indikerer, at dårlige erfaringer med en bygherre kan få dem til aktivt at fravælge en konkurrence. Lidt overraskende angiver kun ca. en fjerdedel, at tidligere retssager med den pågældende bygherre afholder dem fra at søge, men det afspejler muligvis, at denne situation trods alt forekommer sjældent.

Implicitte konflikter i relation til konkurrenceforløb og prækvalificering kan også spille en vis rolle. Med implicitte konflikter mener vi konflikter uden åben konfliktadfærd. Ingen råber ad hinanden eller trækker modparten i retten. Men en part gør noget – eller undlader at gøre noget – som den anden part ikke finder acceptabelt eller legitimt. Konflikten kan kun indirekte aflæses i den forrettede parts efterfølgende handlinger i relation til modparten. På grund af den meget begrænsede kommunikation mellem parterne i forbindelse med prækvalificering kan implicitte konflikter være langt mere udbredt, end man gør sig klart. Et eksempel på en sådan implicit konflikt, som

medførte, at et arkitektfirma aktivt fravalgte en konkurrence, stødte vi på i vores indledende interviews:

*”Der er lige en konkurrence, som vi drøftede lidt, som [X] havde udskrevet – vi sagde nej, det gider vi ikke. Vi havde også travlt... Det var med til ligesom at gøre beslutningen, kan man sige, nej vi gider egentlig ikke, fordi vi har søgt tre prækvalifikationer nu, hvor [X] har siddet med ved bordet, og vi er ikke kommet med... Så det kan godt være medvirkende årsag til, at vi så afskriver. Så er der masser andet at lave.”*

Især hvis man er et kendt arkitektfirma, sender man muligvis alligevel et signal til bygherren ved at undlade at søge om prækvalificering. Men om bygherren opfatter det som et signal, må det altid være svært at mene noget om på forhånd.<sup>19</sup>

### 5.3 Sammenfatning

Sammenfattende kan vi sige, at konflikterfaringer og konfliktforventninger spiller en vis rolle i arkitektfirmaernes beslutning om at søge prækvalificering eller ej. De har en rolle i den forstand, at de formodes at påvirke bygherrens udvælgelse og dermed ens egne muligheder for at blive prækvalificeret. Men de spiller også en rolle i den forstand, at de påvirker interessen i at deltage og motivationen til at søge om prækvalificering.

Men mest vigtigt er det måske at erkende, at disse handlinger ofte bygger på meget svage og tvetydige signaler. Tolkningen af at være blevet vraget er sjældent underbygget af direkte kommunikation med bygherren, og overfloden af kvalificerede ansøgere gør bygherrens beslutninger meget uigennemsigtige.

Konflikters indflydelse på arkitektfirmaernes omdømme er der en bevidsthed om. De mange typer af omdømme, og de mange sammenhænge mellem omdømme og prækvalificering, er temaet for det følgende kapitel.

---

<sup>19</sup> Det siger sig selv, at et sådant signal er tvetydigt. Det kan betyde, og det kan opfattes af bygherren, som både et udtryk for manglende kapacitet på det aktuelle tidspunkt (dvs. et ikke-tilvalg), og som et udtryk for manglende interesse (dvs. et aktivt fravalg). Kun i det sidstnævnte tilfælde vil bygherren muligvis opfatte den manglende ansøgning som en kritik.

## 6 Kollektive vurderinger af arkitektfirmaers omdømme

At være kendt betyder meget i arkitektfirmaernes egen forståelse af succes og fiasko i relation til at blive prækvalificeret. Det så vi i kapitel 2. At være ukendt stiller en dårligere i konkurrencen. At arkitektfirmaer hæger om deres omdømme fremgik af kapitel 5. Man kan naturligvis være kendt af den enkelte bygherre fra tidligere samarbejder, og vi så i Del 1, at sådanne direkte samarbejdserfaringer betyder meget for prækvalificeringen, hvis den pågældende bygherre skal bygge igen. Men omdømme – at være kendt af langt flere, end man kender – bygger på andre forhold end direkte samarbejdserfaringer. Det består i generelle opfattelser af, hvad et arkitektfirma står for, som supplerer de direkte erfaringer, og som erstatter dem, når sådanne erfaringer ikke eksisterer. Og den sidstnævnte situation er naturligvis den langt almindeligste. Selvom bygherren er professionel og flergangsbygherre, er der en ganske lille sandsynlighed for, at et tilfældigt arkitektfirma vil have arbejdet for vedkommende bygherre tidligere. Men det betyder ikke, at alle ansøgere er lige ubeskrevne blade. Vi så i Del 1, at bygherrerne kender, og ofte har præferencer for at anvende, en gruppe af arkitektfirmaer, som "alle" andre også kender. Af samme grund består denne gruppe af de største danske arkitektfirmaer.

'Sig mig, hvilke arkitektfirmaer du udvælger til dine konkurrencer, og jeg skal fortælle dig, hvilken bygherre du er.' Denne 'leg' kan kun leges, hvis omdømmer ikke er jævnt fordelt. Vi bad vores respondenter lege legen i forbindelse med tre konkrete konkurrencer. Spørgsmålene havde åbne svarmuligheder, men der viste sig at være nogle gennemgående temaer i besvarelserne.

### Case 1 (Gentofte Sportspark): På basis af valget af konkurrencens deltagere, hvordan vurderer du bygherrens mål og ambitioner med projektet? (bearbejdede svar)

	Antal svar	Procent
Store ambitioner	27	62,8%
Valgte de sikre / kendte arkitektfirmaer	17	39,5%
Div. negative vurderinger	6	14,0%
Andet	3	7,0%
Antal respondenter	43	

Tabel 19: Vurderinger af mål og ambitioner for case 1

## Case 2 (Kulturcentret Nordkraft): På basis af valget af konkurrencens deltagere, hvordan vurderer du bygherrens mål og ambitioner med projektet? (bearbejdede svar)

	Antal svar	Procent
Store ambitioner	19	47,5%
Valgte de sikre / kendte arkitektfirmaer	11	27,5%
Ønskede lokale arkitekter	9	22,5%
Andet	12	30,0%
Antal respondenter	40	

Tabel 20: Vurderinger af mål og ambitioner for case 2

## Case 3 (Boligbebyggelse i Kolding): På basis af valget af konkurrencens deltagere, hvordan vurderer du bygherrens mål og ambitioner med projektet? (bearbejdede svar)

	Antal svar	Procent
Store ambitioner	10	28,6%
Valgte de sikre/kendte arkitektfirmaer	6	17,1%
Ønskede variation og fornyelse i konkurrencefeltet	12	34,3%
Andet	12	34,3%
Antal respondenter	35	

Tabel 21: Vurderinger af mål og ambitioner for case 3

Respondenterne havde tilsyneladende ingen besvær med at afkode bygherrens ambitionsniveau for byggeriet på basis af udvælgelsen af deltagende arkitektfirmaer. Heller ikke bygherrens risikovillighed er vanskelig at aflæse. Lidt mere uklarhed er der måske om fortolkningen af prækvalificeringen af ukendte arkitektfirmaer. Her viser svarene, at det kan tolkes som 'lokalpatriotisme' (case 2) eller som 'variation og fornyelse' (case 3).

Lad os uddybe nogle af svarene. I alle tre cases giver respondenterne udtryk for, at visse arkitektfirmaer opfattes som "de sikre valg" – dem, som alle bygherrer gerne vil have med, hvis det kan lade sig gøre. Om projektet Gentoft Sportsark (case 1) lyder det således blandt andet:

- *Byggeri af høj arkitektonisk kvalitet. De sikre heste*
- *De vil have en høj arkitektonisk profil, kendte navne, "sikre" løsninger.*
- *Man har ønsket firmaer som er kendte, og som hører til de "fine".*
- *Tøsedreng der vælger det alle ville – der mangler en dark horse! Det burde være et krav at der altid fandtes mulighed for at blive prækvalificeret en dark horse som viser interesse i at løse opgaven. Erfaringen med offentlige konkurrencer taler deres eget sprog.*

Ligeledes mener nogle respondenter, at man i projektet Kulturcentret Nordkraft (case 2) er gået efter sikre valg:

- Igen de sikre firmaer med stor kapacitet.
- Vil gerne have nogle "sikre kort", men også lidt nytænkning.
- Bygherren går efter den sikre løsning med kendte jyske tegnestuer og en kendt københavnsk – som outsider.
- Ingen ambitioner, man har valgt det sikre og dem man kendte i forvejen.

Det er tydeligt, at der blandt vores respondenter er forskellige holdninger til de strategier, som bygherrerne har valgt i de tre cases, men der er ikke så megen tvivl om, hvad strategierne er. Det tyder på, at det kollektive omdømme er særdeles udbredt i arkitektkredse. *Man ved, hvem de kendte er, og hvad de står for.*

Vi bad både arkitektfirmaerne og bygherrerne give eksempler på arkitektfirmaer, der har det bedste omdømme blandt danske bygherrer. I arkitektfirmaernes besvarelser var der 15 arkitektfirmaer, der blev nævnt af mindst to respondenter (Tabel 31). I bygherrernes besvarelser var der 16 arkitektfirmaer, der blev nævnte mere end en gang (Tabel 32). De 15 arkitektfirmaer går igen på begge lister – ikke entydigt i den samme rækkefølge, men dog med en klar tendens til at blive nævnt mange eller få gange! I nedenstående Tabel 22 vises kun de syv oftest nævnte arkitektfirmaer, og de går alle igen i både bygherrernes og arkitekternes vurderinger.

**Giv eksempler på op til fem danske arkitektfirmaer, som du vurderer tilhører gruppen af arkitektfirmaer med det absolut bedste omdømme blandt danske bygherrer: (bearbejdede svar)**

Rangordnet efter antal svar	Arkitekter	Bygherrer
3XN	1	5
Henning Larsen Architects	2	3
schmidt hammer lassen	3	6
Arkitema	4	1
Vilhelm Lauritzen Arkitekter	5	7
C.F. Møller	6	2
Lundgaard & Tranberg	7	4
<b>Antal respondenter</b>	<b>36</b>	<b>31</b>

Tabel 22: Arkitektfirmaer med det bedste generelle omdømme, vurderet af arkitekter og bygherrer

Antallet af besvarelser er begrænset, men netop derfor er det så meget mere overraskende, at der er et sådan sammenfald i de to gruppers eksempelvalg.

Som nævnt kan et godt omdømme bygge på forskellige typer af kvaliteter. For arkitektfirmaer kan man formentlig have et godt omdømme blandt bygherrer på grund af sin arkitektoniske standard

eller for sine evner til at samarbejde og få byggeprocessen til at fungere. Vi har spurgt både arkitektfirmaerne og bygherrerne om dette. Igen har vi rangordnet arkitektfirmaerne efter antallet af gange de bliver nævnt i besvarelserne.<sup>20</sup>

**Giv eksempler på op til fem danske arkitektfirmaer, som du vurderer tilhører gruppen af arkitektfirmaer med det absolut bedste omdømme blandt danske bygherrer for at tegne bygninger af høj arkitektonisk standard: (bearbejdede svar)**

<i>Rangordnet efter antal svar</i>	Arkitekter	Bygherrer
3XN	2	4
Henning Larsen Architects	1	1
schmidt hammer lassen	3	6
Arkitema	5	5
Vilhelm Lauritzen Arkitekter	4	-
C.F. Møller	6	2/3
Lundgaard & Tranberg	7	2/3
BIG/CUBO/entasis/KHR	-	7
<b>Antal respondenter</b>	<b>33</b>	<b>24</b>

Tabel 23: Arkitektfirmaer med det bedste omdømme for god arkitektur, vurderet af arkitekter og bygherrer

**Giv eksempler på op til fem danske arkitektfirmaer, der efter din vurdering tilhører gruppen af arkitektfirmaer med det absolut bedste omdømme blandt danske bygherrer for at være gode til at samarbejde og arbejde procesorienteret: (bearbejdede svar)**

<i>Rangordnet efter antal svar</i>	Arkitekter	Bygherrer
3XN	-	7
Henning Larsen Architects	7	1
schmidt hammer lassen	-	3/4
Arkitema	1	2
Vilhelm Lauritzen Arkitekter	3/4/5/6	-
C.F. Møller	2	3/4
Lundgaard & Tranberg	3/4/5/6	-
CUBO	-	5
PLH	3/4/5/6	6
Dissing+ Weitling	3/4/5/6	7
JJW	-	7
Frederiksen og Knudsen	-	7
KHR	7	-
<b>Antal respondenter</b>	<b>20</b>	<b>16</b>

Tabel 24: Arkitektfirmaer med bedste omdømme for samarbejde, vurderet af arkitekter og bygherrer

<sup>20</sup> I Tabel 33 til Tabel 36 findes de komplette tabeller.

Når det kommer til omdømme for arkitektonisk kvalitet er overensstemmelsen igen overbevisende, helt ned til antallet af gange man er blevet nævnt for de første seks på listerne. Når det drejer sig om evnen til at samarbejde og arbejde procesorienteret, er overensstemmelsen knap så stor, men alligevel overbevisende. Her er antallet af besvarelser ekstraordinært lavt, hvilket måske skyldes, at det i mindre omfang er det, man bedømmer arkitektfirmaer på.

## 6.1 Opsummering

Der er ingen af disse besvarelser, der er overraskende, selv for os som lægfolk. Og det er faktisk i sig selv betydningsfuldt. Der vidner om, at der findes en snæver kreds af danske arkitektfirmaer, som nyder status og anerkendelse ikke bare blandt arkitekterne selv, men også blandt bygherrer og offentligheden generelt. De udgør "Tordenskjolds soldater" i relation til arkitektkonkurrencer, og det betragtes som sikre valg at prækvalificere dem, hvis de kan gøres interesseret i at lade sig prækvalificere. Ingen stiller spørgsmålstegn ved, at de vil kunne levere gode løsningsforslag. De har størrelsen til at deltage i mange konkurrencer, og de er kendt af de fleste på grund af deres bygværker og øvrige meritter. Ingen vil klandre en bygherre for at prækvalificere dem. Men efter manges mening fremmer denne tendens til at vælge de sikre arkitektfirmaer ikke just fornyelsen, fordi det gør det vanskeligere for yngre arkitekter at "komme til fadet" og få mulighed for at vise deres evner og på den måde begynde opbygningen af et firma, som alle de i dag store tegnestuer oprindeligt startede og udviklede sig.

Det er i sig selv værdifuldt, at vi i Danmark har en relativ stor gruppe af store arkitekttegnestuer, som har et generelt udbredt omdømme for kompetence og kvalitet. Det er taknemmeligt for bygherrer, at der er en række sikre valg i forbindelse med prækvalificeringen til konkurrencerne. Det gør valget mindre skæbnesvangert og risikabelt. Antallet er fortsat større, end bygherrerne har brug for til deres konkurrencer, så der er ingen risiko for monopollignende tilstande. Der er da heller ingen tegn på, at disse arkitektfirmaer tager prækvalificeringen for givet, når de søger om det. Vi ved, at de tit bliver vraget, som alle andre gør det. Det er vigtigt at huske på, at når de bliver prækvalificeret oftere, skyldes det også, at de simpelthen ansøger oftere.

At det så gør det sværere for små og nystartede tegnestuer at gennembryde anonymitetens mur, er en sideeffekt, der naturligvis bør tiltrække sig en vis opmærksomhed – og som muligvis fordrer andre typer af foranstaltninger. Der er heldigvis lysende eksempler på, at det ikke er umuligt, men



om det af hensyn til fornyelsen og tilgangen til faget sker tilstrækkeligt ofte, er ikke et spørgsmål, vi har mulighed for at afklare. Det forhindrer os ikke i at spekulere over, hvilke strategier de mere anonyme arkitektfirmaer kan vælge at forfølge for at blive mere kendte for derved at forøge deres sandsynlighed for at blive prækvalificeret i fremtiden. Sådanne strategier vil blive diskuteret i det afsluttende kapitel.

## 7 Diskussion og konklusioner

Denne rapport har behandlet arkitektfirmaernes oplevelser af prækvalificering i forbindelse med arkitektkonkurrencer. Den har forsøgt at vise, at vi kan forstå prækvalificering som gensidige udvælgelsesprocesser: bygherrernes udvælgelse af deltagere til deres konkurrencer, på den ene side, og arkitektfirmaernes udvælgelse af konkurrencer (og bygherrer), som de ønsker at blive deltagere i. Hvem der i sidste ende kommer til at deltage i selve konkurrencen, besluttet af bygherren, men han kan jo kun udvælge arkitektfirmaer, der selv har valgt at ville være med. Vores undersøgelser har forsøgt at klarlægge disse gensidige udvælgelsesprocesser – og i denne rapport har vi især fokuseret på arkitektfirmaernes overvejelser og præmisser, når de udvælger og fravælger arkitektkonkurrencer og bygherrer.

Over tid gør arkitektfirmaer sig erfaringer, som fortæller dem om bygherrernes måde at håndtere udvælgelsen af deltagere til arkitektkonkurrencen. Vi har interesseret os for, hvori disse erfaringer består, og hvilke implikationer arkitektfirmaerne drager af dem. Vi har tegnet et billede af arkitektfirmaer, som aktivt fravælger visse konkurrencer ud fra deres erfaring for, hvornår det nytter at søge, og ud fra en overvejelse om, hvorvidt de ønsker at være med og eventuelt vinde opgaven. Men vi har også beskrevet, at de engang imellem søger, selvom deres erfaringer tilsiger dem ikke at gøre det.

Hvad kan vi lære af disse resultater af vores undersøgelse?

### 7.1 Viden ligger i svarene, men også i spørgsmålene!

Vi har mange gange taget forbehold for det talmæssige grundlag for vores analyser og resultater. Antallet af besvarelser er ofte begrænset. Vi kender ikke respondenternes repræsentativitet i forhold til hele populationen af arkitektfirmaer. Vi ved sådan set heller ikke, om de svar, vi har fået, er valide og pålidelige, enten på grund af tvetydigheder i vores spørgsmål, eller på grund af at vi spørger om noget, folk måske ikke altid kender de konkrete svar på.

Naturligvis skal man ikke spørge, hvis man ikke er interesseret i svarene. Det er vi – og det viser vi også i rapporten, at vi er. Men derfor behøver svarene i sig selv ikke være den eneste måde, vi kan bidrage med ny viden på. Mange svar har det med at være øjebliksbilleder, som kan ændre sig hurtigt. Et enkelt, banalt eksempel vil være tilstrækkeligt til at illustrere denne pointe. Vi spørger

respondenterne om, hvor mange medarbejdere deres firma har. Helt åbenlyst siger svarene ikke noget om, hvor mange medarbejdere disse firmaer har *i dag*. Faktuelle oplysninger har det med at blive forældede. Men spørgsmålet er fortsat relevant, for når vi spørger, rejser der sig mindst to problematikker. Den første er nærliggende, for den retter vores opmærksomhed på, hvad størrelsen på et arkitektfirma betyder for dets mulighed for og interesse i at søge om prækvalificering. Vi får ikke svar, som afgør dette spørgsmål én gang for alle, men vi får svar, som tvinger os til at overveje, hvilke mekanismer der forbinder størrelse og prækvalificeringen. Når vi faktisk konstaterer, at mangel på tid og ressourcer er en begrundelse for at fravælge konkurrencer, som store firmaer bruger oftere end små firmaer, så giver det inspiration til at forestille sig en "mellemliggende variabel", fx *frie ressourcer*. Er det tænkeligt, at jo større firmaerne er, og derfor jo flere ressourcer de har, desto færre frie ressourcer (herunder tid) har de, og desto oftere må de lade en konkurrence passere af mangel på tid og ressourcer? Den anden problematik retter vores opmærksomhed på, hvad det er, der begrænser tiden og ressourcerne. Hvorfor ansætter man ikke bare nogle flere eller indgår i strategiske samarbejder med andre firmaer for på den måde at udvide sine ressourcer? Med andre ord, hvorfor tilpasser man ikke ressourcerne til det antal konkurrencer, man ønsker at deltage i? Det er ikke vanskeligt at forestille sig de sandsynlige svar (fx at der ikke er ledige kandidater at hyre, eller at der ikke er kapital til at investere i en øget kapacitet), men det er også svar, for hvilke præmisserne hurtigt ændrer sig. Og det inspirerer til at overveje, om manglen på ressourcer også kan afspejle forhold og begrænsninger *inden* virksomheden, fx en mangel på *ledelsesressourcer* til at mobilisere nye ressourcer og øge firmaets kapacitet til at indgå i arkitektkonkurrencer. Det er ikke sikkert, at udviklingsprocessen for et arkitektfirma sikrer en stabil balance mellem de faglige og de ledelsesmæssige ressourcer. Det er endda sandsynligt, at balancepunktet flytter sig: at dobbelt så mange ansatte arkitekter kræver mere end dobbelt så mange ledere, fordi kompleksiteten stiger eksponentielt med antallet af ansatte og antallet af aktiviteter.

Vi kender ikke til løsninger på disse problematikker, og vi tror ikke, at løsningerne kan være generelle. Men vi tror på, at spørgsmålene om frie ressourcer og antallet af ledelsesressourcer er relevante uafhængigt af, hvilke svar man finder i den konkrete situation og for det konkrete arkitektfirma. Alt i alt får vi en forståelse af, at når et arkitektfirma vokser fra at være lille til at blive mellemstort eller stort, så sker der mere og andet, end at de får flere medarbejdere og flere ressourcer. Der sker også noget med deres vilkår for at fungere – og herunder at deltage i konkurrencer.

Vi kan ikke entydigt vise med denne rapport, hvad det er, der ændrer sig i vilkårene, men vi kan sandsynliggøre, *at der sker noget!* Måske bidrager vores undersøgelser allermest gennem at rejse nye spørgsmål frem for at besvare de traditionelle spørgsmål.

På denne måde kunne man hævde, at viden også ligger i de spørgsmål, som undersøgelsen rejser og aktualiserer. At næsten 100 arkitektfirmaer har svaret på vores spørgeskema, kunne måske tages som indikation af, at vores spørgsmål giver mening, selvom vi måske ender med at se noget andet i svarene, end respondenterne havde i tankerne. Når spørgsmålene altså giver mening, tyder det i det mindste på, at de forestillinger, vi gjorde os i forbindelse med formuleringen af spørgsmålene, vækker en vis genklang i praksis. Prækvalificering kan meningsfuldt opfattes som en gensidig udvælgelsesproces, og arkitektfirmaernes udvælgelse kan meningsfuldt beskrives som først og fremmest et aktivt fravalg af konkurrencer og bygherrer, baseret på tidligere erfaringer med at blive vraget.

## **7.2 Størrelse og omdømme**

Et af de resultater af vores undersøgelse, som måske inspirerer mest, er udpegningen af arkitektfirmaer, som har det bedste omdømme blandt bygherrer og i branchen. Det er påfaldende, så stort overlap der er i besvarelsene. Men det betyder ikke, at rangordningen på nogen måde er autoritativ. Det er ikke navnene på listen, men at det er muligt at forestille sig en sådan liste, der bør inspirere til nye spørgsmål og overvejelser. Men hvilke spørgsmål og overvejelser? Ja, da alle tilsyneladende er enige om, at der i forbindelse med prækvalificering er store fordele forbundet med at have et godt omdømme, så inspirerer undersøgelsen vel til det strategiske spørgsmål, hvordan man kan komme på listen?

### **7.2.1 Om at være kendt – og om at blive det.**

En af de ting, der som nævnt slår tydeligst igennem i vores undersøgelse, er en bevidsthed om, at det er vigtigt at være kendt, når man konkurrerer om at blive udvalgt til en arkitektkonkurrence. At være ukendt er noget, man selv bruger, når man skal forklare, hvorfor man blev vraget til konkurrencer; og man henviser til andre arkitektfirmaers omdømme, når man skal forklare, hvorfor de blev udvalgt. Det er, som tidligere nævnt, heller ikke helt forkert, hvis man skal tro bygherrernes besvarelser. De svarede nemlig, at de foretrak arkitekter, som de tidligere havde samarbejdet med. Men arkitekterne peger også på en anden mekanisme. Bygherrer foretrækker arkitekter,

som har et strålende omdømme generelt. Der eksisterer en række store arkitektfirmaer, som alle kender, og som alle vælger for at være på den sikre side. Sådan kan man tolke besvarelsen i kapitel 6.

Betydningen af at være kendt forklares af mange med den særlige karakter, som vores aktuelle samfund har. Brandingen og markedsføringen af alt og alle er åbenlys, og mange tror også på, at det er effektivt. Mange vil også tilskrive bygherrernes præferencer som et "forfængeligt" håb om, at de velrenommerede arkitekters gode omdømme og offentlige profil vil smitte af på dem selv. Men muligvis har det mindre med "tiden" og bygherrernes præferencer at gøre, og mere med den måde, vi fungerer på som mennesker i en uklar og usikker virkelighed. I hvert fald er der grund til at overveje, om ikke en velkendt mekanisme, som handler om genkendelse, er vigtig.

### 7.2.2 Genkendelses-reglen

Når vi ikke kan skaffe os viden om alting, og ikke har kapacitet til at tage al den information, vi har, i betragtning, begynder vi at udvikle og anvende tommelfingerregler, når vi fortolker virkeligheden og træffer valg. En af de mest udbredte er udtrykt således:

*Hvis du genkender den ene ting, men ikke den anden, så tilskriv den ting, du genkender, en højere værdi.* Citeret fra Gigerenzer (2007:113)

Det er en tommelfingerregel, som tjener os godt i overraskende mange situationer, også selvom den ikke altid har hensigtsmæssige effekter. Og det er muligvis en god beskrivelse af, hvad bygherrer (og alle os andre) gør. De drager implikationer, som går længere end det, vi strengt taget har information til. Det kunne der muligvis være god fornuft i at gøre, hvis vi fx antager, at gode arkitekter bliver omtalt oftere, *fordi de er gode*, og derfor vil bygherrer have en større sandsynlighed for at have hørt om og genkende de gode arkitekter frem for de dårligere. Men uanset hvad, så er der grund til at forvente, at en bygherre vil *tilskrive* de kendte arkitektfirmaer sådanne kvaliteter, at det bliver rationelt at udvælge dem til konkurrencen.

Selv hvis vi antager, at bygherrer i stort omfang bruger sådanne tommelfingerregler, så kan de langt fra anvendes i alle situationer. Hvis en bygherre ikke kender nogen af arkitekterne, kan tommelfingerreglen ikke bruges. Det samme gælder, hvis han kender dem alle sammen. For lidt og

for meget viden om arkitektstanden er altså lige skadeligt i forhold til at finde en løsning gennem genkendelsesreglen.

Kendskabet til en lille gruppe markante arkitektfirmaer er meget udbredt, sådan som vi så i forrige kapitel. At de tilsyneladende igen og igen bliver prækvalificeret, kunne forklares ved, at bygherrer er velorienterede lægfolk og derfor ikke kender alle arkitekter i Danmark, men omvendt kender nogle – nemlig dem, alle vi andre også kender. Derfor kan de anvende genkendelsesreglen. Dem de kender i forvejen, tilskrives flere kvaliteter, end dem, de ikke kender. Og når man nu gerne vil have de bedste med, så vælger man blandt dem, man ”ved” er gode, fordi man kender dem.<sup>21</sup>

Bemærk, at der som refereret ovenfor fortsat er flere egnede arkitekter, end der er behov for i den enkelte konkurrence. Derfor bruges genkendelsesreglen mest sandsynligt til aktivt at fravælge de ukendte. Aktivt at udvælge deltagerne blandt de mange kvalificerede og velkendte arkitektfirmaer kræver andre mekanismer, som vi skal se nedenfor.

Hvis kendskabet til arkitektfirmaer var fuldstændigt ensartet, ville det aldrig være muligt at prækvalificere andre end de kendte. Men sådan er det naturligvis heller ikke. Hvem man kender, afhænger til dels af lokale erfaringer og samarbejder. En bygherre vil kende arkitektfirmaer, som måske ikke har noget nationalt omdømme, fordi de har arbejdet sammen med dem tidligere, eller fordi man har hørt om det i sit lokale netværk. Genkendelsesreglen producerer sådanne lokale variationer i prækvalificeringen, som giver anledning til hævede øjenbryn og kritik, når det bedømmes ude fra. Frygten for favorisering af lokale arkitekter, illustreret både gennem påstande som at ”nordjyder prækvalificerer jyder”, og af en tilsyneladende udbredt opfattelse af, at udvælgelserne ikke altid er retfærdige, er måske en fejlfortolkning af det mønster, som genkendelsesreglen vil producere under forskellige vilkår. Det er ikke nødvendigvis særlige regler, der gælder, når ”nordjyder prækvalificerer jyder”; det er den samme regel, men anvendt på viden og erfaringer, som er segmenterede og derfor forskellige fra sted til sted – og fra bygherre til bygherre.

---

<sup>21</sup> Det komplicerer argumenterne, at bygherrer ofte vil alliere sig med professionelle rådgivere, når de skal udvælge deltagere til arkitektkonkurrencerne. Det komplicerer også argumenterne, at bygherrerne engang imellem selv er professionelle. Men det ændrer ikke nødvendigvis argumenterne. Rådgivere skal stå til ansvar for deres valg og råd overfor bygherren, og de professionelle bygherrer skal stå til ansvar for deres dispositioner overfor politiske og virksomhedsmæssige opdragsgivere. Det er nemmere og sikrere at retfærdiggøre valget af arkitektfirmaer, som vi alle kender. Hvis tingene måtte gå skævt, er der ingen, der vil kunne kritisere valget og rådgivningen.

### 7.2.3 Hvad vil det sige at være kendt

En bygherre vil kende et arkitektfirma, hvis de har arbejdet sammen tidligere. Og som vi så i delrapport 1, så har bygherrer stærke præferencer for at prækvalificere sådanne tidligere samarbejdspartnere, også selvom samarbejdet ikke var alt for lykkeligt. Vi ved nu, at genkendelsesreglen kan forklare sådanne tilsyneladende præferencer. Men vi ved også, at genkendelsesreglen fungerer på "de kendte", som man måske ikke selv kender. Et generelt omdømme supplerer direkte erfaringer, sådan som vi har hævdet tidligere.

Lad os bruge Jørn Utzon som illustration. Alle kender ham som den største danske arkitekt i en menneskealder, også selvom mange end ikke kan stave hans navn rigtigt. Alle ved, at han tegnede Sydney Operaen, men de færreste kan sikkert nævne ret mange andre af hans bygværker. Desuden er det faktisk tilfældet, at han byggede meget lidt i forhold til, hvor meget han tegnede. Men det betød ikke noget for hans omdømme. Generelt gælder det, at når der afholdes udstillinger om arkitekter, så er det en brøkdel af det, der udstilles, som faktisk er blevet opført. Og det er dette forhold, der er pointen. Sat på spidsen kan man bygge sig et omdømme som arkitekt uden nødvendigvis at bygge noget! Der er en sandhed i, at man bliver en kendt arkitekt gennem offentlig omtale, og at tankerne, planerne og tegningerne i forbindelse med byggeri ofte får lige så meget omtale som de opførte bygværker, hvis de da overhovedet bliver bygget.

Her melder så den tanke sig, at adgangen til arkitektkonkurrencer er afgørende for at få lov til at opføre bygninger, men ikke for at blive kendt! I princippet kan tanker, planer og tegninger blive offentliggjort for byggerier, som der ikke er nogen bygherre, der har bedt om.<sup>22</sup> Engang imellem opdager bygherrerne behovet eller mulighederne, når de bliver præsenteret for dem i pressen eller på anden måde. Efterspørgslen opstår engang imellem bagefter, men naturligvis ikke altid – og i denne sammenhæng er det heller ikke afgørende, såfremt arkitektfirmaet får omtale for sine ideer og initiativer – og dermed får chancen for at blive kendt nok til, at fremtidige bygherrer i helt andre sammenhænge vil genkende dem i forbindelse med prækvalificeringer.

Hvis vi ser det fra det anonyme arkitektfirmas synsvinkel, er strategien nærliggende: hvis man vil forøge sin chance for ikke at blive aktivt fravalgt af bygherrerne, som anvender genkendelsesreglen, drejer det sig om at være kendt! Det ville lempe en igennem den første udvælgelse. At være

---

<sup>22</sup> JJW ARKITEKTER's forslag om indretning af Valby Gassilo er et godt eksempel – se [www.jjw.dk](http://www.jjw.dk).

kendt fordrer, at man først *bliver* det. Hvis man opfatter deltagelse i konkurrencer som den eneste måde at blive kendt på, står man overfor et "catch 22", som kun efterlader frustration og bitterhed. Men der må være andre måder at komme frem på bygherrernes radarskærm på, og som vi nævnte ovenfor, er der masser af muligheder for at *profilere sig som arkitektfirma*, som ikke afhænger af bygherrer og konkurrencer.<sup>23</sup>

#### 7.2.4 At være kendt for *noget*

Betydningen af at være kendt for chancerne for at blive prækvalificeret er anerkendt af alle, og vi har her foreslået, at det er en generel tommelfingerregel, genkendelsesreglen, som kunne være forklaringen på, hvorfor det er så vigtigt. Det stiller én bedre at være kendt, fordi bygherrer automatisk tilskriver én kvaliteter, som de ikke tilskriver arkitektfirmaer, de ikke kender. Man undgår på denne måde at blive aktivt fravalgt i konkurrencen om prækvalificering. Men som sagt, bringer det blot én ind i den endelige kamp om at blive udvalgt. Her er situationen en anden, for her kender bygherren formentlig samtlige kandiderende arkitektfirmaer, og derfor kan genkendelsesreglen ikke udpege vinderne og taberne. Her må der supplerende kriterier til for at nå til en afgørelse.

I vores spørgsmål forsøgte vi at lave en distinktion mellem et generelt omdømme, et omdømme for høj arkitektonisk kvalitet og et omdømme for gode samarbejdsevner. De to sidstnævnte former for omdømme omhandler henholdsvis løsninger og processer. Tallene er små, men når det drejer sig om omdømme for procesmæssige kvaliteter, er svarene særligt få og mere spredte, end når det drejer sig om omdømme for løsningsmæssige kvaliteter. Det kunne tale for, at det er en bedre strategi (muligvis endda en mere naturlig strategi for at opnå et omdømme) at fokusere på at blive kendt for høj arkitektonisk kvalitet.<sup>24</sup> Hvis en af måderne, hvorpå man kan overvinde anonymiteten blandt bygherrer, er at lave forslag til løsninger, som ingen har bedt om, og som ikke nødvendigvis har nogen høj sandsynlighed for at blive gennemført, så repræsenterer dette netop et løsningsfokus og af gode grunde ikke et procesfokus.

---

<sup>23</sup> Nogle vil hævde, at arkitektfirmaerne på denne måde arbejder gratis, hvilket jo ikke kan benægtes. Men heri adskiller det sig ikke fra situationen, når arkitektfirmaerne deltager i konkurrencer. Her ender de fleste også med at arbejde gratis, og opfatter det som en (ikke altid rimelig, men nødvendig) investering i opgaveakkvisition. Man kunne vælge at opfatte arkitektoniske initiativer i eget regi som en tilsvarende, men langt mere strategisk investering i at blive kendt.

<sup>24</sup> Det betyder bestemt ikke, at man ikke kan, og slet ikke at man ikke skal, satse på et omdømme for gode kvalifikationer på det procesmæssige område, når man først er blevet kendt.



Med inspiration i nogle af de forklaringer og uddybninger, som vores respondenter giver, når de fortolker bygherrernes valg af velrenommerede arkitektfirmaer, er der måske argumenter for en strategi, som drejer sig om kreativitet mere end om kvalitet. Der gives udtryk for, at de "kendte" repræsenterer det "sikre valg", hvilket betyder forudsigelig høj arkitektonisk kvalitet – og hvilket ikke er dårligt for et firma at kunne levere og være kendt for. Et omdømme for kreativitet konkurrerer ikke med kvaliteten, men med forudsigeligheden i de etablerede arkitektfirmaers præstationer. Det er i opfindsomheden af "projekter", som anonyme arkitektfirmaer kan opfinde, og komme med gode løsninger på, at der ligger en profileringsmulighed. Og netop fordi disse "projekter" ikke er afhængige af en senere implementering, kan man give kreativiteten mere plads, så længe det ikke sker ud og bliver fantastier. Selvom vi ikke spurgte om omdømmet for kreativitet, rummer svarene alligevel en inspiration til at gøre dette til et strategisk fokus i forsøget på at forbedre sine chancer for at blive prækvalificeret som relativt ukendt arkitektfirma. Det øger chancen for at komme med i arkitektkonkurrencen som "the dark horse" blandt alle de veletablerede og velrenommerede arkitektfirmaer.<sup>25</sup>

Når man har brudt anonymitetens bånd, handler det om at give bygherren argumenter for at udvælge én blandt de mange kvalificerede til arkitektkonkurrencen. At *blive kendt* for det kreative, det uforudsigelige, det radikale, det proaktive, osv. kræver ikke nødvendigvis en lang referenceliste af udførte bygværker. Det kan skabes, som vi foreslår, i form af forslag til projekter, som ingen har bedt om, men som alle kan se perspektivet i. At *være kendt* for dette giver måske en chancen for at komme med i konkurrencer, hvor et kreativt, konceptuelt og uforudsigeligt element bliver værdsat som supplement til de mere sikre valg.

### 7.2.5 Afslutning

Undersøgelsens resultater om betydningen af at være kendt kan sikkert tolkes på mange andre måder end den, vi har præsenteret her. Alle er enige om, at det har betydning for chancerne for at blive prækvalificeret, at man er kendt af bygherren, men sikkert ikke alle er enige om, at det *bør* have betydning. Hvis man vil lave om på dette, skal man vide, at man muligvis er oppe imod nogle fundamentale kognitive mekanismer, som menneskelige beslutningstagere gør brug af, når de

---

<sup>25</sup> PLOT's forslag om en Superharbour er et eksempel. Selvom den ikke blev bygget, satte forslaget sig spor i folks bevidsthed på grund af en kreativ og radikal tankegang, hvilket også medvirkede til at cementere navnet PLOT. Kendskabet til navnet, og det at være kendt for kreative og radikale forslag, er ikke noget dårligt udgangspunkt for at kaste sig ind i kampen for at blive prækvalificeret, også selvom firmaet ikke længere eksisterer juridisk.

træffer komplicerede valg på uklare præmisser. Hvis man ikke vil ændre på "verden", men blive bedre til at deltage i den, er en ting givet: Det er for sent at gøre opmærksom på sig selv på det tidspunkt, hvor prækvalificeringen går i gang. Man skal *være* kendt, *før* konkurrencen om prækvalificering starter! Man bliver ikke kendt gennem prækvalificering, for hvis man ikke er det på forhånd, er der en høj sandsynlighed for, at man aktivt bliver fravalgt i konkurrencen med dem, der er kendte på forhånd.

## 8 Afsluttende diskussion

Prækvalificering til arkitektkonkurrencer er et lille hjørne af byggeriet i Danmark. Så vidt vi ved, har ingen tidligere fundet det værd at undersøge dette hjørne systematisk. Vores undersøgelse er i bedste fald en begyndelse, og vi er ikke blevet rokket i vores oprindelige tro på, at det er værd at investere i en bedre og mere generel forståelse af de processer, som indgår i bygherrers og arkitektfirmaers gensidige udvælgelse.

Man kan godt blive klogere på 'hele verden' ved at studere dens detaljer. Det kræver bare en bestemt måde at studere den på. Det er dét, der begrundet vores tro på værdien af at interessere sig for detaljer, enkelt-hændelser, konkrete cases, osv. Det er ikke svært at genkende nogle meget generelle problematikker for byggeriet og samfundet som helhed, når vi studerer prækvalificering til arkitektkonkurrencer. Egentligt er det ikke så underligt, for sådanne konkurrencer er jo en del af byggeriet og samfundet. Det er vel ikke overraskende, at sådanne generelle problematikker også udspiller sig i forbindelse med konkurrencerne om at blive prækvalificeret, for ellers ville de jo ikke være generelle. På den måde kan de 'små' hjørners overskuelighed gøre dem til steder, hvor man effektivt kan studere nogle af de 'store' spørgsmål.

I denne ånd afslutter vi denne undersøgelse og rapport med en diskussion af effektivitets-, retfærdigheds- og kreativitetsmæssige problemstillinger i relation til prækvalificering.

### 8.1 Konkurrencer og effekter

Prækvalificering og arkitektkonkurrencer indskrives sig naturligt i helt fundamentale samfundsmæssige institutioner, der sikrer en effektiv allokering af knappe ressourcer. Den frie konkurrence sikrer, at det er de bedste arkitekter, der får opgaverne. Det er til gavn ikke bare for den konkrete bygherre, men også for samfundet som helhed. Men det er også til gavn for arkitekterne, for det skaber et umiddelbart incitament til at blive gode og bedre til at klare sig i konkurrencen. I ultrakorte træk er dette logikken. Og så snart logikken er anerkendt, begynder alle vanskelighederne med at anvende den i praksis. Når man taler med arkitekter, bliver det hurtigt klart, at *de* ikke opfatter deres deltagelse som særlig effektiv. De skal investere mange ressourcer (både i form af tid og penge) med en meget tvivlsom sandsynlighed for at få dem igen. Samfundsmæssigt opstår der et ressourcemæssigt spild, når rigtig mange aktører "spilder" deres tid og penge, først på at skulle

ansøge om at være med, og dernæst på at udarbejde et konkurrenceforslag, hvis de skulle være så heldige at blive prækvalificeret. Det er omkostninger, som samfundsmæssigt kan legitimeres, hvis (og kun hvis) gevinsten for samfund og for bygherre ved at få den 'rigtige' arkitekt til opgaven er endnu større end disse mange omkostninger. Ikke noget nemt regnestykke at gøre, for det er jo ikke til at vide, hvor meget ringere en kvalitet man havde fået, hvis man som bygherre havde engageret en arkitekt på en anden måde og gennemført en mere interaktiv udvikling af ideer og projekter – noget som konkurrenceformen ikke tillader af hensyn til anonymiteten og retfærdigheden. Det forhold, at mange private bygherrer ikke anvender konkurrenceformen, og at konkurrenceformen af arkitekter i mange andre lande betragtes som noget, der nedsætter kreativiteten og bremser den gode arkitektur, bevidner, at der i det mindste er rum for mange fortolkninger, og at det i sidste ende er et spørgsmål om tro, om arkitektkonkurrencer kan retfærdiggøres som en effektiv institution.

Nu er det ikke vores pointe, at arkitektkonkurrencerne skal gøres til noget problematisk, selvom det ikke er til at bevise, at det er en effektiv måde at fordele opgaver på i byggeriet. Der er så mange andre ting, som vi værdsætter uden at kunne dokumentere, at de har den effekt, som vi tilskriver dem. Og som vi forstår det, er arkitektkonkurrencerne af mange grunde ikke på vej ud af byggeriet, selvom der foregår en række eksperimenter med, hvordan de skal organiseres. Vores pointe er, at når der nu bruges en masse ressourcer på prækvalificering og konkurrencer, som ikke i sagens natur er givet godt ud, så må vi gøre noget aktivt for, at de bliver det: at investeringerne af ressourcer får en *større og bedre* effekt, selvom vi har svært ved at dokumentere, hvor meget effekt de har i absolut forstand. Her er eksempler på, hvad vi tænker på.

1. For et arkitektfirma kan det være svært at retfærdiggøre investeringen i prækvalificering og konkurrence, fordi oddsene for at vinde (og dermed chancen for at forrente sine investeringer) objektivt set er dårlige. Men hvis man vil være med i spillet – og det er der mange grunde til, at man kan føle sig tvunget til – så kan man investere og deltage *på en sådan måde*, at man får noget ud af det uanset om man vinder eller ej.
  - a. At skulle dokumentere sine kvalifikationer kan være en god anledning til at udvikle sin identitet, at lære at kommunikere, at få inspiration til hvordan man kan styrke og omstrukturere sin virksomhed. Prækvalificering bliver på denne måde *en anledning* frem for en tvang, noget som måske kunne retfærdiggøre en større ressourcemæssig investering end strengt nødvendigt.

- b. At deltage i en konkurrence kan på samme måde sjældent retfærdiggøres i lyset af de objektivt dårlige odds for at vinde. Men man kan bruge det til at udvikle nye løsninger og kompetencer, til at udvikle og belønne medarbejdere, til at gøre opmærksom på sig selv gennem nogle kreative forslag, også selvom de ikke nødvendigvis forøger vinder-oddsene.
2. For en bygherre kan det være svært at dokumentere, at det kan betale sig at bruge alle de ressourcer på arkitektkonkurrencer – og prækvalificering er jo i sig selv en måde at reducere ressourcekravene. Men hvis man nu vil organisere arkitektkonkurrencer – og det er der mange grunde til, at man er eller føler sig tvunget til – så gælder det om at organisere det på en sådan måde, at man mere sandsynligt får noget ud af investeringen.
  - a. Det er svært at retfærdiggøre investeringerne i en prækvalificering, hvis man alligevel vælger de kendte og sikre kort. Det kunne man have gjort umiddelbart, hvis man havde haft lov til at gøre det. Og det udgør en a priori afskrivning af investeringen i prækvalificeringen. Men hvis man nu er blevet sig nogle af de kognitive tommelfingerregler bevidst, som vi narrer os selv med til at tro, at vores valg er rationelle, selvom de ikke er det, så kunne man bevidst lege med andre tommelfingerregler ala: "Prækvalificer altid mindst én arkitekt, du ikke har hørt om"! På den måde lærer man noget nyt i stedet for blot at udnytte det, man ved i forvejen.
  - b. Hele investeringen i arkitektkonkurrencen er begrundet i ønsket om at få mange forskellige bud på en løsning. Naturligvis er der en interesse i, at kvaliteten af det enkelte forslag er høj, men der er også en interesse i, at de ikke ligner hinanden for meget. Stor variation gør det sværere at sammenligne på tværs, og gør det på nogle punkter sværere at finde kriterier for at udpege vinderen. Men det kunne gøres til en pointe i sig selv, at det skal være svært, for på den måde bliver man tvunget til at udvikle nye opfattelser af, hvad ens behov er, hvor ens præferencer ligger, osv. Hvis vi ikke frygter vanskelighederne i at udpege vinderen, fordi valget af kriterier i sig selv bliver forvaltet som en læreproces, så skaber det andre muligheder for at stimulere variationen i forslagene – hvilket som sagt er en af begrundelserne for at investere i arkitektkonkurrencer. Konkurrenceprogrammet er en af de centrale mekanismer i arkitektkonkurrencer, der indsnævrer variabiliteten og gør forslagene nemmere at sammenligne. Jo mere detaljerede programmer en bygherre laver, desto mere "retfærdig" vil konkurrencen formentlig blive opfattet, men desto mindre effektiv vil den være til at opnå dét, som var hele formålet, nemlig variation i de alternativer, som bygherre og dommerkomite har at vælge imellem. Man kunne gøre konkurrencerne mere effektive ved at undlade at specificere løsningsrummet så meget – og dermed overlade det til deltagerne selv at fortolke vilkårene og undersøge tingene, så de måske kom frem til andre og bedre løsninger og strategier, end bygherren selv kunne formulere. På denne måde ville arkitektkonkurrencen måske tilbyde en anden version af virkeligheden – noget som måske også engang imellem tilbød bygherren en ny selvforståelse.

Vi er ikke i tvivl om, at dette ikke er nyt for mange aktører i byggeriet. På mange måder beskriver vi blot en allerede gængs praksis og anvendt strategi. Men når det alligevel er værd at bruge papir og blæk på, så er det, fordi det ikke er den måde, man snakker om prækvalificeringer og arkitektkonkurrencer på. Diskussionerne går ofte på, hvilke betingelser arkitektkonkurrencer giver deltagerne, hvilke omkostninger de er tvunget til at afholde, hvor åbne de er, og hvor retfærdigt de gennemføres. Vores synspunkt er et andet. En institutions værdi er mere et spørgsmål om tro end om virkelighed, og den indskrænker aldrig handlingsrummet til ingenting. Derfor bør vi tale om prækvalificering og arkitektkonkurrencer som noget, der skal praktiseres, og effekterne, retfærdigheden og kreativiteten som noget, der afhænger ikke bare af institutionen, men også af den praksis, der udvikler omkring den. Denne praksis er altid meget mere nuanceret og sammensat end den officielle ideologi og logik, der legitimerer institutionen. Effektivitet er vigtigt, men praksis skal opdage og udvikle nye dimensioner, hvorpå prækvalificering og arkitektkonkurrencer kan have en effekt – og vi gav eksempler på sådanne områder ovenfor. Retfærdighed er vigtig, men praksis skal udvikle opfattelser af retfærdighed, der gør det muligt at forfølge en variationsrigdom i resultaterne af konkurrencen, som gør det vanskeligere at sammenligne forslagene med hinanden, og som derfor også kræver nye typer af argumentation for at finde den *rigtige* vinder – ikke blot den retfærdige vinder. Kreativitet er vigtig, men praksis skal udvikle opfattelser af kreativitetens domæne, som ikke udelukker præmisserne og betingelserne for konkurrencen. Selvom kreativitet ikke nødvendigvis forhindres af rammer – nogle mener endda, at det får kreativiteten til at blomstre – så er arkitektkonkurrencer også en anledning til at komme bag om gængse og veletablerede forestillinger om brugerbehov, strategier og identiteter. Hvorfor skulle man ikke satse på at kunne lære noget af nogle meget forskellige bud på, hvad behovet og problemet er? Man kunne hævde, at dette ville føre til flere misforståelser, hvilket utvivlsomt er rigtigt. Men mange misforståelser har flyttet verden på en sådan måde, at de endte med at blive sande! Måske er det denne grundlæggende usikkerhed, som vi gør os til offer for, når vi forsøger at gøre prækvalificering og arkitektkonkurrencer effektive, retfærdige og kreative ved at strukturere, lovgive, definere og specificere. De bedste interesser og de nobleste hensigter gør engang imellem prækvalificeringer og arkitektkonkurrencer som samfundsmæssig institution meget lidt effektive, retfærdige og kreative. Det er vores håb, at vi med denne rapport har bidraget med ny indsigt i nogle af de mange nuancer og problematikker, der kan begrunde og forklare sådanne paradoksale effekter. Vi håber også,

at denne indsigt vil give inspiration til nye tænke- og handlemåder, når det nu ikke er tilstrækkeligt med gode intentioner alene.

## 9 Bilag 1: Cases

### 9.1 Case 1:

**Projektkonkurrence: Udbygning af Gentofte Stadion til Gentofte Sportspark. Konkurrenceprogrammet indeholder masterplan og byggeprogram.**

Bygherre: Gentofte Kommune.

Bygherrerådgivere:

- Jensen, Jørgensen og Wohlfeldt Arkitekter A/S i samarbejde med Slot-Møller (Rådgivende Ingeniør) og Flemming Overgaard (Center for Idræt og Arkitektur)
- Niras Konsulenterne; underrådgiver vedr. brugerinddragelse

Prækvalifikation offentliggjort oktober 2005.

Prækvalificerede arkitektfirmaer:

- **Arkitekterne Schmidt, Hammer & Lassen K/S** med ingeniørfirmaet Moe & Brødsgaard A/S og landskabsarkitekt SLA Landskabsarkitekter A/S.
- **Henning Larsens Tegnastue A/S** med ingeniørfirmaet Buro Happold (England) og landskabsarkitekt Sophie Sahlqvist MDL MAA.
- **Vilhelm Lauritzen Arkitekter A/S** med ingeniørfirmaerne Birch & Krogboe A/S og Arup S.A. (England), og landskabsarkitekt Kristine Jensens Tegnastue ApS MDL MAA.
- **Arkitema K/S** med ingeniørfirmaerne Lemming & Eriksson A/S og Bascon A/S, og landskabsarkitekt Arkitema K/S.
- **3xNielsen A/S** med ingeniørfirma NIRAS Rådgivende Ingeniører A/S og landskabsarkitekt 3xNielsen A/S.

### 9.2 Case 2

**Projektkonkurrence: Rådgivning omkring helhedsplan for omdannelsen af Nordkraft til kulturcenter.**

- Bygherre: Ålborg Kommune
- Bygherrerådgiver: NIRAS
- Prækvalifikation offentliggjort oktober 2005

Prækvalificerede arkitektfirmaer:

- **Dorthe Mandrup Arkitekter A/S**; Landskabsarkitekt Marianne Levinsen; EKJ A/S (Rådgivende Ingeniører); Jordan Akustik A/S (Rådgivende Ingeniører F.R.I.); Frans Jacobi (billedkunstnerisk rådgivning)
- **Arkitekterne Bjørk & Maigaard ApS og Exners Arkitektfirma A/S**; Carl Bro Gruppen Arkitema K/S; Lindgaard A/S
- **3xNielsen A/S**; Birch & Krogboe A/S



- **Schmidt, Hammer & Lassen K/S**; SLA Landskabsarkitekter A/S; Rambøll Aalborg A/S
- **Friis & Molkte A/S og Arkitektfirmaet Nord A/S**; Egebjerg By og Landskab ApS; Korsbæk og Partnere; Brix & Kamp A/S; ProAconsult ApS

### 9.3 Case 3

#### ***Projektkonkurrence: Forslag til ny boligbebyggelse ved Kolding Golfbane.***

- Bygherre: Golfparken I/S, Kolding
- Prækvalifikation offentliggjort efteråret 2005

Prækvalificerede arkitektfirmaer:

- **Arkitektfirmaet AART A/S**
- **Arkitema K/S**
- **Holgaard Arkitekter ApS**
- **Tegnestuen Vandkunsten ApS**
- **CEBRA Arkitekter A/S**

## 10 Bilag 2: Tabelsamling

### Hvilke faktorer vil du vurdere har stor betydning for, om bygherrer afslår at prækvalificere dit arkitektfirma til arkitektkonkurrencer? (Gerne flere svar)

	Respondenter	Procent
Der er flere kvalificerede ansøgere, end bygherren har brug for	41	71,9%
Vi er ikke kendte nok	37	64,9%
Vi mangler relevante reference	30	52,6%
Vi lever ikke op til de økonomiske, tekniske eller ressourcemæssige kriterier	18	31,6%
Bygherren er usikker på, om vi er til at samarbejde med i projektet	7	12,3%
Vores arkitektoniske stil passer ikke til projektet	6	10,5%
Bygherren har et mindre godt indtryk af vores samarbejdspartnere	3	5,3%
Vi har været involveret i konfliktfyldte projekter	3	5,3%
Bygherren har et mindre godt indtryk af os fra samarbejde i tidligere projekter	2	3,5%
Vi er ikke gode nok til at inddrage brugerne	0	0,0%
Andet:	8	14,0%
Antal respondenter	57	

Tabel 25: Faktorer, der opfattes som barrierer for at blive prækvalificeret

### Hvilke af følgende forhold har stor betydning for, om dit arkitektfirma fravælger at søge om prækvalificering? (Gerne flere svar)

	Antal svar	Procent
At vi vurderer ikke at have en reel chance for at opnå prækvalifikation	49	74,2%
At vi vurderer, at konkurrencen ikke vil blive retfærdig	48	72,7%
At vi har dårlige erfaringer med at arbejde for bygherren	39	59,1%
At vi har dårlige erfaringer med, eller dårligt indtryk af bestemte navngivne aktører i projektet	36	54,5%
At vi vurderer vore referencer til ikke at være gode nok	32	48,5%
At det er for omkostningskrævende at være med i (flere) konkurrencer	31	47,0%
At vi har arbejde nok igennem diverse bestillingsopgaver	30	45,5%
At vi ikke lever op til de af bygherren stillede kriterier i udbudsbekendtgørelsen	26	39,4%
At vi vurderer ikke at have en reel chance for at vinde konkurrencen	25	37,9%
At projektet er arkitektonisk uambitiøst	21	31,8%
At vi tidligere har fået afslag på at blive prækvalificeret til et projekt af samme bygherre	18	27,3%
At vi er/har været i retssag med bygherren i forbindelse med tidligere projekter	16	24,2%
At vi vurderer, at bygherren vil udnytte vores navn til fx. at få en byggetilladelse	12	18,2%
At der lægges for lidt vægt på samarbejde i projektet	11	16,7%
At bygherren tidligere har undladt at invitere os til en konkurrence	9	13,6%
At konkurrencen ikke har potentiale til at udvikle vore medarbejdere	8	12,1%
At vi ikke ønsker at konkurrere imod de allerede inviterede arkitektfirmaer	7	10,6%
At vi ikke kan lide de bygninger, bygherren tidligere har opført	6	9,1%
Andre begrundelser for at vi fravælger at søge prækvalificering;	5	7,6%
Antal respondenter	66	

Tabel 26: Arkitektfirmaers begrundelser for at fravælge konkurrencer

## Hvilke af følgende faktorer vurderer du har stor betydning for, om dit arkitektfirma opnår prækvalificering til en arkitektkonkurrence? (Gerne flere svar)

Krydset med: Angiv antal medarbejdere i dit arkitektfirma i 2006

	Små	Mellemstore	Store	I alt
Vi har gode, og for projektet relevante referencer	55,6%	93,3%	100,0%	78,6%
Vi har et godt omdømme generelt	61,1%	73,3%	100,0%	73,8%
Bygherren har et godt indtryk af specifikke medarbejdere i vores arkitektfirma	11,1%	40,0%	66,7%	33,3%
Vi er kendte for at levere høj arkitektonisk kvalitet	27,8%	26,7%	77,8%	38,1%
Vi er kendte for at være gode til at inddrage brugerne i processen	27,8%	40,0%	44,4%	35,7%
Vi er kendte for at kunne overholde de økonomiske rammer for projektet	33,3%	73,3%	77,8%	57,1%
Vi er kendte for at kunne overholde tidsplaner i vore projekter	27,8%	80,0%	55,6%	52,4%
Vi er kendte for at være gode til at samarbejde med andre parter i projekter	44,4%	60,0%	66,7%	54,8%
Bygherren har et godt indtryk af os fra samarbejde i tidligere projekter	50,0%	86,7%	66,7%	66,7%
Bygherren har et godt indtryk af os fra medier og branchenetværk	0,0%	0,0%	33,3%	7,1%
Bygherren har et godt indtryk af vores samarbejdspartnere	22,2%	33,3%	22,2%	26,2%
Vi har generelt få konflikter med byggeriets andre parter	38,9%	53,3%	44,4%	45,2%
Vi har sjældent været involveret i voldgiftssager	27,8%	33,3%	22,2%	28,6%
Vi har skrevet en god ansøgning	33,3%	20,0%	55,6%	33,3%
Vi har lavet en god, udførlig beskrivelse af vores kompetencer	27,8%	33,3%	66,7%	38,1%
Vi lever op til de af bygherren stillede økonomiske, tekniske og ressourcemæssige kriterier	38,9%	86,7%	88,9%	66,7%
Vi har været visionære og engagerede i ansøgningsprocessen	16,7%	46,7%	44,4%	33,3%
Andet:	16,7%	13,3%	0,0%	11,9%
Antal respondenter	18	15	9	42

Tabel 27: Arkitektfirmaers fortolkning af grunde til at blive prækvalificeret, fordelt efter antallet af ansatte

## Har dit arkitektfirma nogen sinde afslået en invitation fra en bygherre om at være med i en arkitektkonkurrence?

	Antal svar	Procent
Ja	27	39,1%
Nej	41	59,4%
Ved ikke	1	1,4%
Antal respondenter	69	100,0%

Tabel 28: Arkitektfirmaers erfaring med at afslå invitation til konkurrence

## Hvor ofte afslår dit arkitektfirma en invitation om at være med i en arkitekt-konkurrence?

	Antal svar	Procent
1-2 gange pr. år	11	40,7%
3-9 gange pr. år	3	11,1%
10 eller flere gange pr. år	0	0,0%
Ved ikke	13	48,1%
Antal respondenter	27	100,0%

Tabel 29: Antal afslag på invitationer til konkurrencer

## Hvilke af følgende forhold har stor betydning for, om dit arkitektfirma vælger at søge om prækvalificering? (Gerne flere svar)

	Antal svar	Procent
At vi vurderer at have en reel chance for at opnå prækvalifikation	49	70,0%
At vi har gode samarbejds erfaringer med bygherren	46	65,7%
At vi har gode referencer inden for den pågældende type byggeri	46	65,7%
At vi vurderer at have en reel chance for at vinde konkurrencen	46	65,7%
At en bygherre gerne vil have os med i konkurrencen (også selvom projektet er mindre interessant)	40	57,1%
At bygherren er en attraktiv samarbejdspartner, som vi gerne vil etablere en relation til (også selvom projektet er mindre interessant)	38	54,3%
At opgaven ikke er økonomisk større end at vi kan løfte den	33	47,1%
At vi lever op til de af bygherren opstillede kriterier i udbudsbekendtgørelsen	33	47,1%
At bygherren lægger vægt på et godt samarbejde med de forskellige parter i processen	29	41,4%
At de bedste forslag i konkurrencen præmieres	27	38,6%
At bygherren ønsker et arkitektonisk ambitiøst projekt	26	37,1%
At vi har gode erfaringer med, eller et godt indtryk af bestemte navngivne aktører i projektet	25	35,7%
At opgaven har en vis økonomisk størrelse	25	35,7%
At konkurrencen kan bidrage til udvikling af vore medarbejdere	23	32,9%
At konkurrencen ændrer eller cementerer vores profil	23	32,9%
At bygherren lægger vægt på brugerinddragelse	22	31,4%
At der er gode penge at tjene på opgaven, hvis vi vinder den	20	28,6%
At opgaven skal løses på en spændende placering	17	24,3%
At vi har ledige ressourcer, som vi gerne vil udnytte	13	18,6%
At vi kan lide de bygninger, bygherren tidligere har opført	12	17,1%
At opgaven fysisk er placeret i nærheden af vores arkitektfirma	11	15,7%
At vi gerne vil have erfaring med den pågældende konkurrenceform	10	14,3%
At de inviterede arkitektfirmaer er nogle, vi gerne vil konkurrere imod	5	7,1%
At vi forventer, at nogle af vore konkurrenter også ansøger om prækvalifikation	2	2,9%
Andre grunde til at vi søger om prækvalificering:	5	7,1%
Antal respondenter	70	

Tabel 30: Arkitektfirmaers begrundelser for at søge om prækvalificering

**Giv eksempler på op til seks danske arkitektfirmaer, som du vurderer tilhører gruppen af arkitektfirmaer med det absolut bedste omdømme blandt danske bygherrer (Du må gerne inkludere dit eget arkitektfirma) (bearbejdede svar)**

	Antal svar	Procent
3XN	29	80,6%
Henning Larsen Architects	28	77,8%
schmidt hammer lassen	23	63,9%
Arkitema	16	44,4%
Vilhelm Lauritzen Arkitekter	15	41,7%
C.F. Møller	14	38,9%
Lundgaard & Tranberg	8	22,2%
Vandkunsten	5	13,9%
Dissing + Weitling	5	13,9%
CUBO	5	13,9%
KHR	4	11,1%
BIG	4	11,1%
PLH	3	8,3%
Dorte Mandrup	3	8,3%
Friis & Moltke	2	5,6%
Andre	13	36,1%
Antal respondenter	36	

**Tabel 31: Arkitekters nominering af arkitektfirmaer med det bedste omdømme blandt bygherrer**

**Giv eksempler på op til fem danske arkitektfirmaer, som du vurderer tilhører gruppen af arkitektfirmaer med det absolut bedste omdømme blandt danske bygherrer: (bearbejdede svar)**

	Antal svar	Procent
Arkitema	18	58,1%
C.F. Møller	16	51,6%
Henning Larsen Architects	15	48,4%
Lundgaard & Tranberg	10	32,3%
3xN	8	25,8%
schmidt hammer lassen	6	19,4%
Vilhelm Lauritzen Arkitekter	4	12,9%
Vandkunsten	4	12,9%
Dissing + Weitling	3	9,7%
KHR	3	9,7%
Kjær & Richter	3	9,7%
CUBO	3	9,7%
BIG	2	6,5%
Dorte Mandrup	2	6,5%
Friis & Moltke	2	6,5%
PLH	2	6,5%
Andre	11	35,5%
Antal respondenter	31	

**Tabel 32: Bygherrers vurdering af arkitektfirmaer med bedste omdømme**

**Giv eksempler på op til fem arkitektfirmaer, som du vurderer tilhører gruppen af arkitektfirmaer med det bedste omdømme blandt danske bygherrer for at tegne bygninger af høj arkitektonisk standard (bearbejdede svar)**

	Antal svar	Procent
Henning Larsen Architects	28	84,8%
3XN	22	66,7%
schmidt hammer lassen	19	57,6%
Vilhelm Lauritzen Arkitekter	9	27,3%
Arkitema	8	24,2%
C.F. Møller	8	24,2%
Lundgaard & Tranberg	8	24,2%
CUBO	7	21,2%
KHR	6	18,2%
Dorte Mandrup	6	18,2%
Exner	5	15,2%
Vandkunsten	4	12,1%
Dissing + Weitling	4	12,1%
BIG	3	9,1%
Friis & Moltke	3	9,1%
PLH	2	6,1%
Utzon	2	6,1%
Andre	7	21,2%
Antal respondenter	33	

**Tabel 33: Arkitekters nominering af arkitektfirmaer med bedste omdømme blandt bygherrer for arkitektoniske standard**

**Giv eksempler på op til fem danske arkitektfirmaer, som du vurderer tilhører gruppen af arkitektfirmaer med det absolut bedste omdømme blandt danske bygherrer for at tegne bygninger af høj arkitektonisk standard: (bearbejdede svar)**

	Antal svar	Procent
Henning Larsen Architects	14	58,3%
C.F. Møller	10	41,7%
Lundgaard & Tranberg	10	41,7%
3XN	9	37,5%
Arkitema	7	29,2%
schmidt hammer lassen	7	29,2%
BIG	4	16,7%
CUBO	4	16,7%
entasis	4	16,7%
KHR	4	16,7%
Friis & Moltke	3	12,5%
Vandkunsten	3	12,5%
BBP	2	8,3%
Dissing + Weitling	2	8,3%
Kjær & Richter	2	8,3%
PLOT	2	8,3%
Vilhelm Lauritzen Arkitekter	2	8,3%
Andre	8	33,3%
Antal respondenter	24	

**Tabel 34: Bygherrers valg af arkitektfirmaer med bedste omdømme for arkitektonisk standard**

**Giv eksempler på op til fem danske arkitektfirmaer, som du vurderer tilhører gruppen af arkitektfirmaer med det bedste omdømme blandt danske bygherrer for at være dygtige til at samarbejde og arbejde procesorienteret (bearbejdede svar)**

	Antal svar	Procent
Arkitema	7	35,0%
C.F. Møller	6	30,0%
Lundgaard & Tranberg	5	25,0%
Dissing + Weitling	5	25,0%
PLH	5	25,0%
Vilhelm Lauritzen Arkitekter	5	25,0%
KHR	4	20,0%
Henning Larsen Architects	4	20,0%
Vandkunsten	3	15,0%
schmidt hammer lassen	3	15,0%
3XN	3	15,0%
Friis & Moltke	3	15,0%
Andre	13	65,0%
Antal respondenter	20	

**Tabel 35: Arkitekters nominering af arkitektfirmaer med bedste omdømme blandt bygherre for samarbejdsevne**

**Giv eksempler på op til fem danske arkitektfirmaer, der efter din vurdering tilhører gruppen af arkitektfirmaer med det absolut bedste omdømme blandt danske bygherrer for at være gode til at samarbejde og arbejde procesorienteret: (bearbejdede svar)**

	Antal svar	Procent
Henning Larsen Architects	8	50,0%
Arkitema	7	43,8%
C.F. Møller	6	37,5%
schmidt hammer lassen	6	37,5%
CUBO	5	31,2%
PLH	3	18,8%
Dissing + Weitling	2	12,5%
Frederiksen og Knudsen	2	12,5%
Jensen+Jørgensen+Wohlfeldt	2	12,5%
3XN	2	12,5%
Andre	14	87,5%
Antal respondenter	16	

**Tabel 36: Bygherrer vurdering af arkitektfirmaer med bedste omdømme for samarbejdsevne**

## 11 Litteratur

Børsen Ejendomme, 8. januar 2009, side 2-3

Førrisdahl, Marianne Muff (2005). Forprojekt om Arkitekters Strategi. Et empirisk studium af praksis omkring projektkonkurrencer. ([www.clibyg.org](http://www.clibyg.org))

Gigerenzer, Gerd (2007). *Gut Feelings. Short Cuts to Better Decision Making*. London: Penguin.

Kreiner, Kristian (2006). "Architectural Competitions. A Case-study" ([www.clibyg.org](http://www.clibyg.org))

Kreiner, Kristian & Majken Merete Gorm (2008). "Prækvalificering til arkitektkonkurrencer i Danmark Del 1: Bygherrernes perspektiv og erfaringer". Arbejds papiret er tilgængeligt på: [http://www.clibyg.org/videnbank/index.php?item\\_id=4](http://www.clibyg.org/videnbank/index.php?item_id=4)

March, James G. (2008). "Fornuft og Forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed", kapitel 5. København: Samfundslitteratur.