

PROJEKT KONKUR RENCEN VERSION 2.0

SOM STRATE GISK GREB IEN FOR ANDERLIG VERDEN



**PROJEKT
KONKUR
RENCEN
VERSION
2.0**

**SOM
STRATE
GISK
GREB
IEN
FOR
ANDERLIG
VERDEN**

Denne vejledning er udgivet af Akademisk Arkitektforening og Danske Arkitektvirksomheder med støtte fra Dreyers Fond.

Om Akademisk Arkitektforening

www.arkitektforeningen.dk

Kontaktperson:

Dorte Kirstine Sibast, udviklingschef, arkitekt MAA ds@arkitektforeningen.dk

Om Danske Arkitektvirksomheder

www.danskeark.dk

Kontaktpersoner:

Preben Dahl, chefjurist, advokat pd@danskeark.dk

Vibeke Grupe, chefarkitekt MAA PhD vgl@danskeark.dk

Styregruppe

Lars Autrup, Arkitektforeningen

Lars Storr-Hansen, Danske Arkitektvirksomheder

Følgegruppe

Anders Holst Jensen, JJW

Birgitte Fæster, fsb

Erik Vibe-Pedersen, NCC Renovering & Transformation Øst

Jesper Kusk, Jesper Kusk Arkitekter

Jesper Prip Sindberg, Kuben Management

Knirke Balslev, Bygningsstyrelsen

Lars Juel Thiis, CUBO

Lisa Sørensen, KAB

Lone Wiggers, Wiggers Arkitekter

Solveig Bergmann, Rødovre Kommune

Susanne Bille Brahe, Rambøll

Forfattere

Jens Henrik Birkmose, Birkmose Consulting

Dorte Kirstine Sibast, Arkitektforeningen

Preben Dahl, Danske Arkitektvirksomheder

Vibeke Grupe, Danske Arkitektvirksomheder (projektleder)

Samarbejdspartnere

Winsløv Advokatpartnerselskab

(Frederik Bue Johnsen, Trine Bøgelund-Kjær og Daniel Fischermann)

Institut for Vilde Problemer

Redaktion og grafisk koncept

Schol Studio

1. udgave, 1. oplag, 2026

Vejledningen må citeres med tydelig angivelse af kilde:

Akademisk Arkitektforening & Danske Arkitektvirksomheder (2026):

Projektkonkurrencen Version 2.0

– som strategisk greb i en foranderlig verden.

Indholdsfortegnelse	
Forord	8
Executive Summary	10
DEL 1) BAGGRUND OG ANALYSE	13
Byggeriet i en kompleks og foranderlig verden	14
Projektkonkurrencen Version 2.0 som strategisk greb	15
Bæredygtighedspræmissen	16
Projektkonkurrencens udfordringer og myter	22
Designprocessens anatomi	28
Det vilde problem	30
Projektkonkurrencens potentialer	32
Seks argumenter for Projektkonkurrencen Version 2.0	38
DEL 2) REDSKAB	41
Sådan gør du – et konkret arbejdsredskab	42
Otte gode råd	50
Behovsafklaring	52
Det, som skal undersøges	52
Vision	52
Konkurrencebetingelser	53
Forprogrammering	53
Forundersøgelser	54
Rådgiveraftalen og aftaleforhold	54
Planlægning	58
Etapevis bevillingslogik	58
Prækvalifikation	59
Udvælgelse	59
Åbne konkurrencer	60
Bedømmelseskomite	61
Konkurrencen	62
Aflevering	63
Anonymitet	63
Bedømmelse og dommerbetænkning	64
Forhandling	66
Afslutning	69
Kontraktindgåelse	70
Paradigmer til Projektkonkurrencen Version 2.0	74
Perspektivering	76
Litteraturliste	80

Forord

Projektkonkurrencen har i mange år været central i byggebranchens praksis i Danmark. Formen rummer en særlig mulighed for at bringe fagligheder sammen og skabe løsninger med høj kvalitet og samfundsmæssig værdi.

Samtidig står stat, regioner, kommuner og øvrige offentlige bygherrer i dag med et markant forandret opgavebillede: skærpede klimakrav, pres på ressourcer, behov for transformation og renovering af eksisterende bygninger samt øgede forventninger til gennemsigtighed og kvalitet i beslutningsprocesserne.

Det stiller nye krav til måden, vi organiserer og tilrettelægger udviklingsforløb på.

Denne vejledning er udviklet for at give offentlige bygherrer et styrket og praksisnært greb om projektkonkurrencen som procesværktøj. Den viser, hvordan Projektkonkurrence i en Version 2.0 kan bruges som en strategisk og mere undersøgende ramme for de tidligste faser af et projekt, hvor visioner formuleres, behov afklares, og de centrale valg forankres.

Målet med vejledningen er ikke at ændre konkurrencens juridiske grundlag, men at udnytte det fulde potentiale, som udbudsloven allerede giver mulighed for.

Arbejdet bygger på indsigter og erfaringer fra en bred kreds af aktører i byggebranchen og er udviklet i samarbejde med Institut for Vilde Problemer og med juridisk bistand fra Winsløw Advokater. Den tværfaglige tilgang har været afgørende for at skabe en vejledning, der både er fagligt robust, anvendelig i praksis og tilpasset de offentlige rammevilkår.

Vejledningen henvender sig til kommuner, regioner, statslige bygherrer samt bygherrerådgivere og tekniske rådgivere. Den kan også anvendes af private bygherrer, der vil arbejde strategisk og helhedsorienteret med deres projekter.

Med eksempler, anbefalinger, forslag til konkurrencebetingelser og aftaleparadigmer giver vejledningen et konkret værktøjssæt, som kan understøtte et innovativt konkurrenceforløb og den efterfølgende bearbejdningsfase — fra den første idé til den endelige kontraktindgåelse.

Vi håber, at vejledningen vil bidrage til at styrke kvaliteten i det byggede miljø og understøtte primært den offentlige sektor med at omsætte både arkitekturpolitiske og klimamæssige mål til konkrete og realiserbare projekter.

God arbejdslyst.

Lars Autrup, direktør, Akademisk Arkitektforening
Lars Storr-Hansen, direktør, Danske Arkitektvirksomheder

April 2026

EXEC TIVE SUM MARY

Det byggede miljø spiller en afgørende rolle i den bæredygtige omstilling. Byggeri og anlæg står for en betydelig del af den globale CO₂-udledning og bidrager samtidig til et stigende pres på de planetære grænser. Hvis byggeriet skal reducere sit klimaaftryk, kræver det nye måder at tænke projekter, processer og beslutninger på. Innovation og gentænkning er derfor ikke blot ønskelige, men nødvendige.

Projektkonkurrencen har historisk været et stærkt redskab til idéudvikling i byggeriet. I praksis er formen imidlertid mange steder blevet forvansket til en tung proces, hvor bygherrer søger sikkerhed gennem fastlåste budgetter, detaljerede krav og præmatur dokumentation, hvilket presser rådgiverne til at levere materiale, der nærmer sig projektering frem for idéudvikling. Reelt betyder det, at projektkonkurrencen i sin nuværende form er blevet kontraproduktiv og har mistet sin oprindelige evne til at innovere og bringe nye og uforudsete løsninger på banen.

Denne publikation argumenterer derfor for at gentænke Projektkonkurrencen i en Version 2.0. Den centrale idé er at flytte konkurrencen frem i projektets tidligste fase – defineret som fase 0 – hvor svar på udfordringer, dilemmaer og strategiske muligheder endnu ikke er fastlåst. Her kan konkurrencen fungere som et undersøgende udviklingsrum, hvor miljømæssige, sociale og økonomiske hensyn kan afvejes, og hvor forskellige idéer og koncepter kan afprøves, før løsning, økonomi og tidsplan fastlægges. Først når projektets retning er kvalificeret gennem konkurrencen, kan den videre projektering, tidsplan og bevilling fastlægges.

Projektkonkurrencen Version 2.0 bruges således ikke til at definere et færdigt projekt, men til at kvalificere selve opgaven og de strategiske retninger, projektet kan udvikle sig i. Dermed kan konkurrencen igen blive et redskab til innovation, risikoreduktion og et bedre beslutningsgrundlag i offentlige byggeprojekter.

Del 1 af publikationen udfolder den grundlæggende præmis: at det byggede miljø må gentænke sine processer og beslutningsformer for at kunne agere bæredygtigt. Her belyses byggeriet som et komplekst problemfelt, og der argumenteres for projektkonkurrencen version 2.0 som et muligt svar.

Del 2 fungerer som et håndgribeligt, faseopdelt redskab til at gennemføre en projektkonkurrence målrettet den offentlige bygherre, der står med et projekt, som kan have gavn af at modnes og perspektiveres med den overordnede målsætning at bidrage til den bæredygtige omstilling.

Publikationen kan læses fra start til slut, men kan også fungere som opslagsværk, hvor særligt Del 2 kan anvendes som et praktisk redskab i arbejdet med konkrete projektkonkurrencer.

DEL 1) BAG GRUND OG ANA LYSE

Byggeriet i en kompleks og foranderlig verden

Vi befinder os i en tid, hvor verden forandrer sig hurtigere og mere grundlæggende, end bygherrer tidligere har skullet navigere i. Ressourcerne er under pres, klimaet forandrer sig hastigt, biodiversiteten kollapser mange steder, og sociale skævheder og geopolitiske spændinger påvirker både vores forsyningskæder og vores lokalsamfund. Hertil kommer økonomiske udsving, der på globalt niveau gør fremtiden uforudsigelig og stiller nye krav til, hvordan vi prioriterer, planlægger og investerer i vores byggede miljø.

Når problemerne er komplekse, og rammen hele tiden forskydes, bliver det nødvendigt at arbejde grundigere i starten og klogere i processen: at undersøge, lære og justere, før en retning vælges. At træffe beslutninger på et oplyst grundlag kræver modet til at åbne spørgsmålene, før svarene formuleres.

Samtidig er bygge- og renoveringsprocesser i transformation. Med et kommende helhedsorienteret Bygningsreglement 2028 skærpes fokus på klimaaftryk, ressourceforbrug, kvalitet og robusthed i byer og bygningers livscyklus.

I denne virkelighed er det ikke længere meningsfuldt at bygge, renovere og planlægge efter gårsdagens dogmer. Arbejdsgange må gentænkes og der skal skabes løsninger, der er robuste, fleksible og bæredygtige — ikke kun i teknisk forstand, men også socialt, miljømæssigt og økonomisk på langt sigt.

Samtidig skal der bygges bro til en ukendt fremtid ved at gentænke de eksisterende rammevilkår for byggeriet: programmering, udbud, bevilling og samarbejdsformer. Målet er at fastholde styringen, men samtidig åbne for innovation, iteration og læring undervejs.

Dette afsæt danner grundlag for denne vejledning. Her stilles der skarpt på, hvordan projektkonkurrencen i en gentænkt form, Version 2.0, kan blive et redskab til at håndtere den kompleksitet, som både klimaudfordringen og samfundsforandringerne kræver. Ved at skabe et tidligt udviklingsrum, hvor idéer kan prøves af, og hvor bæredygtighed, kvalitet og realiserbarhed afvejes side om side, får vi mulighed for at bygge og renovere med større omtanke.

Vejledningen er således både et redskab og en invitation til at arbejde på nye måder, der matcher den verden, vi faktisk bygger og renoverer i — og ikke den verden, vi engang kendte.

Projektkonkurrencen Version 2.0 som strategisk greb

Udbudslovens §§ 84-92 har et betydeligt, men i dag ofte uudnyttet potentiale i forhold til at understøtte den grønne omstilling. Formen anvendes relativt sjældent, og når den anvendes, bliver dens fleksible ramme og udviklingsmuligheder ikke udnyttet fuldt ud.

Erfaringer viser, at projektkonkurrencer — når de anvendes hensigtsmæssigt — kan fungere som en lærings- og udforskningsfase, hvor centrale dilemmaer, udfordringer og behov afdækkes, før administrative, tekniske og økonomiske beslutninger fastlåser projektets retning. En sådan tidlig og fleksibel tilgang giver mulighed for at afprøve cirkulære og bæredygtige løsningsstrategier, samtidig med at risikoen for fejlinvesteringer reduceres. Den skaber desuden et bredere grundlag for at forstå kvalitet, hvor bæredygtighed, samfundsmæssig værdi og funktionalitet vægtes på linje med de mere traditionelle arkitektoniske hensyn.

En hensigtsmæssig projektkonkurrence kan hjælpe at navigere i særligt komplekse eller dilemmafyldte forløb — fx transformationer, større renoveringer eller nybyggeri med høje bæredygtighedsambitioner — hvor der er brug for at undersøge forskellige muligheder og synliggøre risici og afdække rammer. Sådan en tilgang vil styrke samarbejdet på tværs af interessenter (bygherre, drift, brugere, rådgivere, entreprenører og myndigheder), fordi fælles læring og rettidig videnstilførsel bliver en forudsætning for at håndtere kompleksitet og skabe et solidt grundlag for realiserbare løsninger.

Ikke altid den rette udbudsform

Projektkonkurrencen Version 2.0 vil ikke være den rette udbudsform i alle tilfælde; ved simple problemstillinger og mere afklarede projekter kan andre udbudsformer være mere hensigtsmæssige. Har problemstillingerne derimod stor kompleksitet, høje krav til kvalitet, bæredygtighed og risikostyring vil Projektkonkurrencen Version 2.0 kunne være en meget robust procedure.

Bæredygtighedspræmissen

Bygge- og renoveringsbranchen står i dag for ca. 30 % af Danmarks samlede CO₂udledning, når man medregner bygningers materialer, drift og energiforbrug. Transformation og renovering bliver derfor afgørende greb i omstillingen af sektoren, fordi de udnytter værdien i eksisterende bygninger, reducerer ressourceforbrug og minimerer affald. Ved at forlænge bygningers levetid kan vi skabe moderne, energieffektive og sunde rammer — uden de store klimaaftryk, som nybyggeri ofte indebærer. Bygge- og renoveringsbranchen har således en helt central rolle i forhold til, om Danmark holder sig inden for de planetære grænser og sikrer ansvarlige rammer for kommende generationer.

“Der opføres årligt et stort antal bygninger og bygværker, som fx veje og broer, og endnu flere renoveres og ombygges. I både opførelse, drift og vedligehold forbruges der store mængder energi og ressourcer. Den nationale strategi for bæredygtigt byggeri er et understøttende tiltag med henblik på at nå 70-procentmålsætningen, anført i Klimaloven. Udledninger fra opvarmning og energiforbrug i bygninger henføres til energisektoren, mens fremstilling og transport af byggematerialer henføres til industri- og transportsektoren. Mindre energiforbrug og øget brug af klimavenlige byggematerialer vil derfor bidrage med reduktioner i andre sektorer og i udlandet.”
(Regeringens Strategi for Bæredygtigt Byggeri, 2021)

Renovering og transformation er vejen frem

Danmarks klimamål forudsætter markante reduktioner i byggeriets CO₂udledninger, og analyser viser entydigt, at renovering og transformation af eksisterende bygninger er en langt mere klimavenlig strategi end nybyggeri. Nybyggeri indebærer betydelige mængder indlejret CO₂ i de materialer, der anvendes, og Rambøll har foretaget omfattende analyser af både klima- og totaløkonomi, der dokumenterer, at renovering i de fleste tilfælde udleder væsentligt mindre CO₂ end nedrivning og nybyggeri. Dette bekræftes af Aalborg Universitets livscyklusvurderinger, som viser, at renovering systematisk giver en lavere samlet klimapåvirkning end nybyggeri som sådan og samtidig er en forudsætning for, at byggeriet kan bidrage til Danmarks 82 procentmålsætning i 2030.

Samtidig peger Social og Boligstyrelsens opgørelser på, at nybyggeri alene står for omkring 3,2 millioner tons CO₂e om året i Danmark, hvilket udgør en betydelig del af bygge- og ejendomssektorens samlede udledninger. I lyset af disse tal er det nødvendigt at reducere mængden af nybyggeri og i stedet udnytte den eksisterende bygningsmasse bedre, hvis bygge- og renoveringsbranchen skal levere sit bidrag til at realisere Danmarks klimamål. Dette tema er centralt i forhold til det revisionsarbejde frem mod Bygningsreglement 2028, som pågår i skrivende stund.

Byggebranchen rummer altså et betydeligt potentiale i forhold til den bæredygtige omstilling. Transformation og renovering forudsætter dog en anden tilgang til byggeprocesser end nybyggeri. Det kræver mere fleksibilitet, innovation, tværfaglighed og større fokus på eksisterende forudsætninger. Der skal kortlægges, analyseres og tænkes i helheder for at integrere cirkulære principper og udnytte det betydelige potentiale i det eksisterende byggeri.

*“De mest bæredygtige kvadratmeter er dem, vi allerede har. Fremtidens byggepolitik skal fremme renovering og transformation frem for nybyggeri, fordi det sparer ressourcer, reducerer CO₂ og bevarer værdier. EU’s Renovation Wave og nationale udmeldinger peger på samme retning: Vi skal forny det eksisterende og skabe moderne, energieffektive rammer gennem smartere processer og cirkulære principper.”
(Europa-Kommissionen, Renovation Wave-strategien, oktober 2020)*

For at bidrage til den nødvendige omstilling skal byggebranchen reducere CO₂udledningen markant, både gennem transformation, materialelegenbrug og reduktion af nybyggeri. Dette er en forudsætning for, at Danmark kan nå sit reduktionsmål, som blev yderligere skærpet i december 2025.

Klimaloven og de offentlige klimahandlingsplaner — herunder kommunale, regionale og statslige indkøbspolitikker — samt både den nationale og de lokale arkitekturpolitikker peger alle i samme retning: Offentlige myndigheder skal planlægge og gennemføre projekter, der understøtter en ansvarlig udvikling inden for de planetære grænser.

Projektkonkurrencen Version 2.0 giver et konkret og anvendeligt redskab til at omsætte disse politiske målsætninger til praksis i de tidlige faser af bygge og anlægsprojekter.

“Regeringen har med Klimaloven sat Danmarks næste klimamål og løfter målet fra Klimalovens 2030-mål om 70 pct. reduktion i forhold til 1990 - til 82 pct. i 2035. Det følger af Klimaloven fra 2019, at klimaministeren inden udgangen af 2025 skal fastsætte et nyt mål for 2035. Et nyt dansk mål på 82 pct. er et af de højeste reduktionsmål i verden. I klimaloven står bl.a. i § 1, ”....at Danmark skal være et forgangsland... og at DK har et historisk og moralsk ansvar for at gå forrest.” (Klima- og Energiministeriet, december 2021/2025)

NEW EUROPEAN BAUHAUS (NEB)

New European Bauhaus (NEB) er et tværgående EU-initiativ under EuropaKommissionen, der kobler den Europæiske Green Deal til den fysiske planlægning og det byggede miljø gennem projekter, netværk og finansieringsadgang. NEB opererer som en transdisciplinær platform, der integrerer bæredygtighed, æstetik og inklusion, herunder via pilotforløb, partnerskaber og vejledninger, og understøttes af eksisterende EUprogrammer (bl.a. Horizon Europe, samhörighedsmidler og NEB Facility).

Initiativet er etableret for at omsætte EU's klima- og bæredygtigheds mål til konkrete, borgernære forbedringer i byer og lokalsamfund. NEB leverer den kulturelle og designmæssige dimension af Green Deal, således 70 omstillingen fremmes gennem løsninger, der er funktionelle, økonomisk tilgængelige og oplevelsesmæssigt attraktive for slutbrugere.

NEB hviler på et politisk økosystem bestående af bl.a. Renovation Wavemeddelelsen (principper om livscyklus, cirkularitet, energieffektivitet og arkitektonisk kvalitet), Fit for 55-pakken (EED/EPBD), Urban Agenda for the EU samt Missionen for klimaneutrale og smarte byer. Disse rammer målretter NEB's indsats mod energieffektive, sunde og inkluderende bygninger og byrum, herunder prioritering af de dårligst ydende bygningsmasser.

Formålet er at fremme projekter og processer, som dokumenterbart kombinerer (i) miljø- og klimamæssig bæredygtighed, (ii) høj kvalitet i brugeroplevelse og æstetik samt (iii) social inklusion, herunder tilgængelighed og rimelig økonomisk adgang. NEB samler borgere, eksperter, virksomheder og myndigheder om fælles udviklings- og implementeringsforløb.

DESIRE (Designing the Irresistible Circular Society) var et danskledet NEB fyrtårnsprojekt under BLOXHUB (Horizon Europe, 2022–2024) med otte demonstrationsprojekter i fem lande. Projektet afprøvede NEB principper i eksisterende by- og boligområder og dokumenterer effekter via cases og værktøjer. Centrale anbefalinger var:

Tidlige og åbne løsningsrum

Inddragelse af relevante aktører (borgere, bygherrer, rådgivere m.fl.) i de indledende faser kvalificerer programgrundlag, udbudsmateriale og efterfølgende gennemførlighed i renoverings- og transformationsprojekter.

Metodik og værktøjer

Udvikling af en sammenhængende transformationsguide og genanvendelige metoder, der kan operationaliseres i kommunale processer (planlægning, udbud, kontraktopfølgning).

Vidensdeling og skalering

Et åbent digitalt læringshub samler resultater, anbefalinger og redskaber til brug for myndigheder og andre aktører, med henblik på reproducérbarhed og opskalering.

Stat og kommuner kan med henvisning til projektets anbefalinger fastsætte objektive og gennemsigtige krav/kriterier vedrørende livscyklus, cirkularitet, social inklusion og arkitektonisk kvalitet, samt stille krav om tidlig aktørinddragelse og dokumentation via relevante NEB inspirerede metoder og værktøjer, hvor dette er sagligt begrundet i kontraktens genstand.

Projektkonkurrencens udfordringer og myter

Historisk set har projektkonkurrencen været et redskab til at undersøge arkitektoniske idéer uden krav om detaljerede leverancer eller projektering. Et af de klassiske eksempler er konkurrencen om kuplen på Firenzes domkirke i 1418, hvor konkurrenceprogrammet bestod af én sætning, med hvilken byen inviterede ”...Enhver der måtte ønske at udarbejde en model eller tegning af kuplen til at gøre det inden den nævnte dato...”. Konkurrencen endte med den berømte Brunellesci-kuppel i Firenze, et mesterværk, som den dag i dag kan nydes.

Denne åbenhed i opgavebeskrivelsen er i princippet videreført i udbudslovens afsnit om projektkoncurrencer; ”Giv mig inspiration, idéer uden begrænsninger”.

I praksis er projektkoncurrencer dog blevet langt mere dokumentations- og detaljeringskrævende end lovens intention forudsætter. Et stigende behov for risikoafdækning har ført til, at mange ordregivere overfører krav fra tjenesteydelser og tekniske rådgiverydelser direkte ind i projektkoncurrencer. Det betyder, at rådgivere ofte må levere materiale, der nærmer sig egentlig projektering, hvilket skaber ubalance mellem forventninger, honorering og konkurrencens formål.

Samtidig bruges konkurrencematerialet ofte — i kommuner såvel som i andre offentlige organisationer — til præmature beslutninger om budget, bygbarhed og tidsplan, selvom konkurrencen ikke er indrettet til dette formål. For tidlige krav til løsning eller økonomi kan føre til unødvendig fastlåsnings og begrænser muligheden for at reagere på ny viden. Dette svækker innovationen og gør det vanskeligere at træffe robuste bæredygtige valg. Det medfører yderligere pres for detaljerede forslag og begrænser mulighedsrum og innovation.

Fx har de bureaukratiske tunge processer omkring supersygehusenes projektkoncurrencer og udbud været medvirkende til massive budgetoverskridelser og forsinkelser, fordi ingen af aktørerne kunne have haft overblik til at styre de komplekse krav og procedurer, som voksede sig unødigt omfattende over tid. Resultatet blev en styringsmodel, hvor lag på lag af krav, kontrol og dokumentation forlængede beslutningsvejene og forværrede fejl, hvilket i sidste ende kostede skatteborgerne milliarder i merudgifter og år i forsinkelser.

Denne udvikling indebærer flere udfordringer, blandt andet:

- Forventninger om detaljeret materiale skaber et misforhold mellem konkurrencens intention og rådgivernes leverancer.
- Tidlige og detaljerede krav bliver juridisk bindende, hvilket øger risikoen for senere konflikter.
- Bureaukratiet hæmmer kreativiteten, og projektkonkurrencen mister sin fleksibilitet og bliver en hybrid mellem idéudvikling og projektering.
- Opgaveformuleringer og evalueringer bliver komplekse og tidskrævende.

Centralt er, at denne udvikling begrænser de muligheder for undersøgelser, iterationer og afklaringer som bæredygtigt byggeri — herunder særligt transformation og renovering — kræver.

“I debatten om store offentligt udbudte byggeprojekter bliver det ofte fremhævet, at en grundigere planlægning, en central governance-model, og et bedre tilsyn er løsningen på at skabe mere succesfulde projekter. I forhold til den økonomiske styring er en ofte fremført anbefaling at sammenligne det forestående projekt med en gruppe af lignende, allerede gennemførte projekter. Vi mener ikke, disse anbefalinger er tilstrækkelige til at sikre leveringen af mere succesfulde projekter. Der er en grundlæggende projektmæssig udfordring herved: for i praksis er projektets verden foranderlig, hvilket betyder, at når man arbejder med fastlåste anlægsbudgetter, er man nødt til at planlægge projektet så grundigt, at man kan forudse alle fremtidige begivenheder, der måtte forsinke og fordyre projektet. En sådan planlægning er stort set umulig, og derfor arbejder man med reservepuljer til uforudsete omkostninger, så man har en økonomisk buffer at stå imod med, når usikkerheden alligevel byder ind og påvirker projektet.”
(Tim Neerup Thomsen & Peter Holm Jacobsen, CBS)

Myter om kravspecifikationer i konkurrenceprogrammer

De udfordringer, der præger den nuværende praksis omkring projektkonkurrencer, forstærkes af en række sejlivede myter om de involverede parterers roller og ansvar. Disse myter skaber et billede af projektkonkurrencen som en procedure, der primært handler om at levere et færdigt og detaljeret projekt — frem for en proces, hvor viden opbygges, muligheder undersøges, og tværfaglige løsninger udvikles.

Når konkurrencen tolkes som en leverance af en “færdig løsning”, bliver der ofte ikke skabt plads til iterationer og læring. Herved begrænses mulighederne for at udforske alternative strategier, justere retningen eller håndtere ny viden, som opstår i processen, efter konkurrencen er afleveret. Det fører i praksis til kontraktuelle og samarbejds-mæssige barrierer, der svækker projektets udviklingspotentiale.

Institut for Vilde Problemer (INVI) har i forbindelse med denne vejledning gennemført en omfattende interessentundersøgelse blandt bygherrer, rådgivere, arkitekter, ingeniører, landskabsarkitekter og øvrige aktører. Formålet var at afdække myterne, udfordringer, blinde vinkler og uudnyttede potentialer i projektkonkurrencens nuværende anvendelse.

En konklusion fra undersøgelsen er, at projektkonkurrencen — modsat sit oprindelige formål — i dag ofte skaber strukturer, der begrænser parternes muligheder, hvis et projekts præmisser ændrer sig. Når rammer tidligt låses fast som juridiske bindinger, skaber det en lineær proces, hvor man afskærer sig fra alternative ideer og løsninger, fordi afvigelser bliver tvister, og hvor de efterfølgende projekterings- og udførelsesfaser bliver stive og vanskelige at justere. Det reducerer fleksibiliteten og forringer mulighederne for at arbejde med bæredygtige løsninger, som netop forudsætter iterationer, tværfaglig sparring og mulighed for at reagere på ny viden.

“Udbydere ønsker at have større detaljering og sikkerhed undervejs i udbud.” (Bygherrerådgiver)

“Bygherren er mere tryk med ’kendte’ modeller.” (Bygherrerådgiver)

“Projektkonkurrence afleveringskrav er ofte urimelig omfattende ift. honoraret” (Arkitekt)

“Projektkonkurrencer er processuelt mere bøvlede at gennemføre.” (Udbudsjurist)

“Det er en dyr udbudsform for både ordregiver og tilbudsgiver. (Bygherrerådgiver)

“Mange bygherrer opfatter den som dyr, langvarig og ressourcekrævende.” (Bygherre)

“Måske er bygherren ikke helt afklaret i forhold til, hvad de har brug for (for at træffe en beslutning).” (Arkitekt)

“Arkitekten vil lave kunst, bygherren vil lave en forretning.” (Bygherre)

***”Der er risiko for ensidigt arkitekturfokus.”
(Bygherrerådgiver)***

”Konkurrencevederlaget er ofte lavt, men bygherren savner argumenter for at betale meget for forslag, der alligevel måske ikke kan gennemføres.” (Bygherrerådgiver)

***”Bygherres usikkerhed og dermed manglende forståelse for (udviklings-) potentialet i konkurrencen.”
(Bygherrerådgiver)***

”Arkitekter ses derimod som et fritgående missil og har tendens til at overproducere materiale til besvarelserne i en konkurrencesituation.” (Bygherre)

”Arkitekter mener, at bygherrerne ikke tør tage chancer, mens bygherrer føler, at de tager stor risiko.” (Arkitekt)

”Der er frygt for, at proceduren fører til usikkerhed omkring projektets økonomiske realiserbarhed (for stort fokus på fx arkitektur og bæredygtighed og for lille fokus på realiserbarhed).” (Udbudsjurist)

”Der bør udvikles nye former for konkurrencer, der både kan sikre fri- og nytænkning i besvarelserne, men samtidigt styre risiko bedre for bygherre.” (Arkitekt)

For at udnytte projektkonkurrencens potentiale og dens fleksibilitet i Udbudslovens forstand er det nødvendigt at gøre op med disse myter.

Den nuværende anvendelse af projektkonkurrencen medfører, at konkurrencens potentiale ikke udnyttes fuldt ud. Det betyder, at de muligheder, som projektkonkurrencen rummer for at understøtte bæredygtig udvikling og reelle kvalitetsløft, i praksis bliver begrænset. Som konkurrencen bruges i dag, understøtter den derfor ikke den nødvendige fleksibilitet, der skal til for at fremme den grønne omstilling.

Det behøver imidlertid ikke at være tilfældet. Når projektkonkurrencen anvendes efter sin hensigt, fungerer den som et effektivt innovationsværktøj, fordi den giver parterne betydelig handlefrihed. Samtidig giver den mulighed for at opfylde udbudspligten og dermed skabe et struktureret rum, hvor parterne kan indgå i tidlig dialog inden for konkurrencens rammer. Dette bidrager til at styrke projektets fundament, hvilket både kan forbedre kvaliteten og understøtte en mere omkostningseffektiv og robust løsning.

Det er derfor, at vi med denne publikation plæderer for at gentænke Projektkonkurrencen i en Version 2.0, der refererer tilbage til konkurrenceformens oprindelige åbne mulighedsrum og dermed peger en vej frem mod fremtidige løsninger, der kan være med til at svare på de aktuelle bæredygtighedsudfordringer i det byggede miljø.

“Byggeriet er i dag styret af regler, standarder og hensyn, der favoriserer det sikre, målbare og gentagelige frem for det, der kan udvikles og fornyes. Selvom den bæredygtige omstilling kræver nye svar, fortsætter vi med at producere ensartede løsninger i byudviklingen. Innovationskraften begrænses, fordi systemet belønner ‘bygbarhed’ frem for nødvendige nybrud — og dermed risikerer det byggede miljø at miste både kvalitet og kulturel værdi. Hvis denne bagstræberiske logik skal brydes, er der behov for nye stemmer og nye formater, der giver reel plads til innovation. Kvaliteten i et bæredygtigt og fremtidssikret byggeri løftes kun, hvis innovationen bliver en styrende kraft i bygge- og renoveringsprocesser fra de tidligste faser. Her kan projektkonkurrencer spille en afgørende rolle — forudsat at de tilrettelægges, så de understøtter åbenhed, fordomsfrihed og mod til at tænke løsninger ud af boksen. Kun sådan kan de sikre kvalitet og robusthed i et bygget miljø, der skal kunne modstå påvirkningerne fra en verden i hastig forandring.” (Lone Wiggers, Wiggers Arkitektur)

Designprocessens anatomi

DIAGRAM: FASE 0

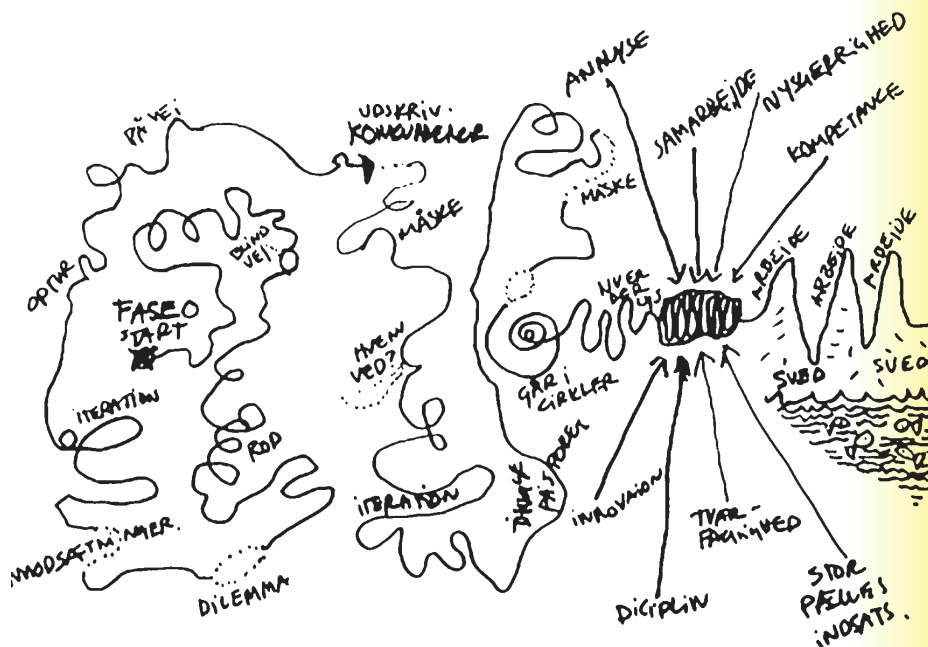
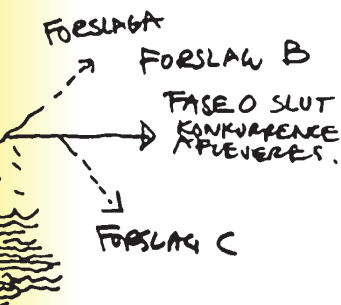


Illustration: Efter inspiration fra Eva Jiříčná, Architect & Founder AI Design.

Den kreative designproces forløber sjældent lineært. Særligt i de tidlige faser udvikles idéer gennem undersøgende og iterative bevægelser, hvor antagelser testes, og retningen justeres i takt med ny viden. Denne åbne og eksperimenterende tilgang skaber et solidt grundlag for at arbejde med cirkulære og bæredygtige løsninger, fordi den giver plads til at forstå kompleksitet, analysere forudsætninger og håndtere usikkerheder.

I bogen *Dialog og konkurrence — eksperimenter med nye arkitekturkonkurrencer* beskriver Kreiner og Holm Jacobsen designprocessen som et samspil mellem dialog og konkurrence. Idéudviklingen er ikke sekventiel, men tværfaglig og dynamisk.

Forskellige perspektiver, interesser og forslag udfordrer hinanden, og nye løsninger opstår i et komplekst samspil mellem samarbejde og faglig rivalisering. Denne tilgang afspejler flere træk ved håndteringen af vilde problemer, hvor både problem og løsning udvikles samtidig.



Bæredygtige ambitioner kolliderer ofte med hensyn til økonomi, tid og risiko. Processen kan derfor opleves som tung og ressourcekrævende. Vejen frem peger på forenkling, involvering af viden og tydeligt formulerede vinderparametre.

“Bæredygtighed er ikke kun et teknisk krav — det kan være en drivkraft for arkitektonisk innovation. De bedste projekter bruger bæredygtighed som et naturligt designparameter, så bygningen bliver både smuk, funktionel og ansvarlig.” (Lars Juel Thiis, CUBO)

Selv om den kreative designproces per definition indeholder iterationer, bygger store dele af byggeriets traditionelle praksis fortsat på en lineær forståelse af beslutningsforløb. Denne tilgang harmonerer dårligt med ambitionerne om at udvikle fleksible og bæredygtige løsninger. Derfor er der behov for at åbne for metodiske tilgange, der understøtter iteration, samarbejde og vidensbaserede beslutninger — og her rummer projektkonkurrencen et oplagt potentiale.

Det vilde problem

*“The term ‘wicked problem’ refers to that class of social system problems which are ill-formulated, where the information is confusing, where there are many clients and decision makers with conflicting values, and where the ramifications in the whole system are thoroughly confusing.”
(Rittel)*

Den bæredygtige omstilling kan forstås som et vildt problem, kendetegnet ved at problem og løsning udvikler sig parallelt - en samfundsudfordring, der er kompleks, tværgående og uden én entydig løsning, fordi årsagerne er indbyrdes forbundne, foranderlige og påvirkes af mange aktører og interesser.

Omstillingen omfatter både reduktion af CO₂udledninger, fremme af cirkulære ressourcer, økonomisk bæredygtighed og social værdi, og disse hensyn skal balanceres på tværs af bygherrer, rådgivere, entreprenører, myndigheder og borgere. Samtidig ændrer rammevilkårene sig løbende som følge af teknologiudvikling, nye reguleringer, markedstendenser og globale forsyningskæder. Derfor kan omstillingen ikke håndteres som et traditionelt, lineært projekt, men kræver fleksible arbejdsgange, løbende læring og tværgående samarbejde.

“Den bæredygtige omstilling af byggebranchen kræver, at vi reducerer CO₂, genbruger ressourcer og skaber social og økonomisk værdi — samtidig. Der findes ingen enkel løsning. Det er en global, dynamisk udfordring med mange aktører og modstridende interesser. Fremtidens byggeri kræver fleksibilitet, innovation og samarbejde på tværs af hele værdikæden.” (Sigge Winter, Institut for Vilde Problemer)

I forbindelse med interessentundersøgelsen anvendte INVI en analysemodel, der kortlægger komplekse problemstillinger ud fra fire parametre og understøtter beslutningstagere i at navigere i dilemmaer og paradokser. Modellen har bidraget til at indkredse de særlige udfordringer ved projektkonkurrencens rolle i den bæredygtige omstilling og dermed til at identificere, hvor der er behov for nye arbejdsformer, bedre samarbejde og større fleksibilitet i konkurrencens design.

Undersøgelsen viser, at projektkonkurrencen rummer disse velkendte udfordringer, hvilket gør processen kompleks — men ikke “vild” i INVI-modellens forstand. Udfordringerne knytter sig primært til økonomi, risikovillighed og ressourceeffektivitet, samt at projektkonkurrencen som anvendt i dag ofte favoriserer bestemte typer aktører og løsninger. Selv når der er enighed om løsninger, bremses implementering af værdikonflikter og manglende alignment mellem aktørerne. Det modarbejder innovation, tværfaglighed og bæredygtighed.

Undersøgelsens konklusion lyder, at projektkonkurrencen med de rette rammer og vilje til samarbejde har potentiale til at være et centralt værktøj i den bæredygtige omstilling af byggebranchen — formen rummer et betydeligt potentiale for at fremme bæredygtigt byggeri, transformation og reovering. Men proceduren kræver strukturelle forandringer i både formater, kultur og rolleforståelser, og en ny tilgang og bedre forståelse for den bæredygtige designproces og omstilling blandt alle aktører i byggeriets værdikæde.

Datagrundlaget i interessentundersøgelsen

I interessentundersøgelsen blev i alt 260 aktører kontaktet, herunder bygherrer, rådgivere, arkitekter, landskabsarkitekter, ingeniører og entreprenører. Af disse bidrog 168 med besvarelser, som tilsammen gav et omfattende indblik i projektkonkurrencens praksis. Materialet omfattede 572 identificerede årsager til uhensigtsmæssig brug af projektkonkurrencer, 447 konkrete forslag til forbedringer og grønne løsninger samt 465 konfliktpunkter mellem de involverede aktører. Dertil kom 23.175 ord i fritekst, hvor deltagerne uddybede deres erfaringer med både fordele og ulemper ved projektkonkurrencer.

Projektkonkurrencens potentialer

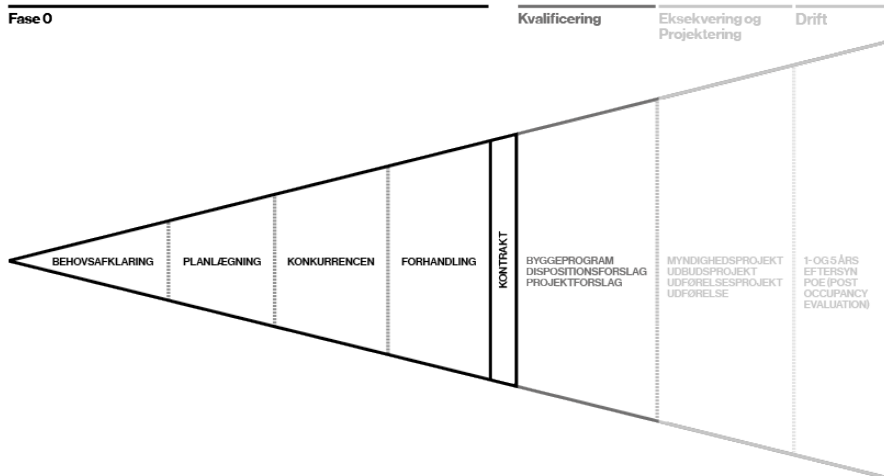
Hvis byggebranchen skal levere på de nationale klimamål, kræver det altså en anderledes tilgang til beslutninger i de tidlige faser af et projekt. Beslutninger om løsning, kvalitet, tid og budget bør ikke fastlåses for tidligt, da det reducerer mulighedsrummet for bæredygtige valg og begrænser håndteringen af kompleksitet.

Der er behov for et egentligt paradigmeskifte: væk fra forestillingen om, at løsning, kvalitet, tid og budget kan fastlægges igennem konkurrencen alene, og hen imod en tilgang, hvor projekter frem til en given fase (Dispositions- / Projektforslag) også efter konkurrencen tillader, at ny viden, behov, muligheder og forudsætninger kan udvikles i et samarbejde. Offentlige udbudsformer skal understøtte en innovativ arbejdsproces — ikke modvirke dem.

Netop projektkonkurrencen rummer dette potentiale, når den anvendes som det udviklings- og forandringsværktøj, den oprindeligt var tænkt som.

I dag fastlægges præmisser og krav ofte for tidligt, hvilket låser projektet, før behov og muligheder er tilstrækkeligt belyst. Ved at igangsætte projektkonkurrencen i fase 0 — inden præmisser og krav fastlægges — skabes et åbent mulighedsrum, hvor bygherren kan afklare behov, undersøge dilemmaer og vurdere alternativer som transformation, renovering og nybyggeri, inden retningen bindes juridisk og økonomisk. Denne tilgang giver grundlag for velovervejede og bæredygtige beslutninger, før økonomi og valg af løsningsform lukker processen.

Dette er det centrale argument for Projektkonkurrencen i en Version 2.0 som redskab i den bæredygtige omstilling.



Integreret projektkonkurrence i fase 0

Det anbefales, at projektkonkurrencen indgår i fase 0 og kobles direkte til de indledende forundersøgelser. Formålet er at sikre et beslutningsgrundlag baseret på reelle muligheder og risici, inden der træffes juridisk og økonomisk bindende valg.

Konkurrenceprogrammet bør i denne fase fungere som et visionsprogram frem for en teknisk detaljespecifikation. Det understøtter en åben behovsafklaring, giver plads til bæredygtige og innovative forslag og muliggør deltagelse fra flere relevante fagligheder. Tilgangen afspejler, at handlerummet er størst i de tidlige faser, hvor viden om løsninger endnu er begrænset, mens handlerummet bliver smallere senere, når valg og bindinger er truffet.

En integreret fase 0 med projektkonkurrence 2.0. kan dermed informere og kvalificere byggeprogrammet, som anbefales udformet efter konkurrencen som en rammesættende og justerbar dokumentation snarere end en præmatur fastlåst specifikation. Dette gør det muligt at genbesøge og justere programmet, når faktiske forhold og begrænsninger viser sig — særligt i renoverings- og transformationsprojekter.

Øget kvalitet i løsningerne gennem tværfaglighed

Ved at inddrage flere fagligheder, fx rådgivere, driftsspecialister, økonomer, antropologer, entreprenører og leverandører i behovsafklaring og planlægning styrkes det tværfaglige beslutningsgrundlag. Dette fremmer helhedsorienterede løsninger, hvor økonomi, arkitektur, drift, teknik og bæredygtighed ses i sammenhæng.

Projektkonkurrencen version 2.0 bliver i denne forståelse ikke et middel til at finde én 'rigtig' løsning, men derimod et redskab til at afsøge forskellige løsningsstrategier. Den åbner mulighed for større bredde i inddragelse af innovative og nye aktører, fordi konkurrencen ikke stiller præmature, tunge leverancekrav.

"Vi kender ikke den virkelighed, som vi kommer ud til i renoveringsprojekter. Mange gange er det nødvendigt at arbejde frem mod en økonomisk ramme, som fx i rammeaftaler, for at skabe grundlaget for at etablere og forstå en kostpris, ved at 'sparke dæk' sammen. Hvilke risici skal afdækkes, og hvordan bidrager dialogen til prisdannelsen? På baggrund af dette kan løsningsrummet beskrives, og forundersøgelserne defineres som det grundlag, der skal danne rammen. Præmisserne kan ændre sig, afhængigt af hvilke forhold der viser sig i undersøgelserne. Så behovet handler om: Hvad er grundlaget for at man kan finde hinanden, som aktører i værdikæden? Hvordan finder vi hinanden? Hvis projektkonkurrencen i en gentænkt form kan åbne for dette og løses i tværgående teams, så vil den være god for transformation og renovering."
(Erik Vibe Pedersen, NCC Renovering & Transformation Øst)

Større fleksibilitet, mindre risiko og øget mulighed for innovation

Projektkonkurrencen kan altså, når den anvendes tidligt i processen, fungere som et dynamisk redskab, der åbner løsningsrummet i stedet for at indsnævre det. Ved at placere projektkonkurrencen i fase 0 — altså før budget, program og løsningsretning fastlåses — får aktørerne mulighed for sammen at udfolde og kvalificere bygherrens antagelser og dilemmaer, udforske forskellige strategier og præsentere alternative organisationsformer, teknologier og designmæssige greb. Denne tilgang gør det muligt at undersøge transformation, renovering, hybridløsninger eller andre scenarier, før der træffes bindende beslutninger.

Risikohåndtering

I de tidlige faser bør risikohåndtering ikke forstås som en bestræbelse på at fastlåse detaljerede krav til tid, kvalitet og budget, men som en proces, der skaber overblik og identificerer usikkerheder. En mere åben, undersøgende og afdækkende tilgang er mere realistisk og hensigtsmæssigt end at foregive sikkerhed for fx budget, før projektet er tilstrækkelig modent. Ved ikke at låse budget, kvalitet og tid mv. for tidligt skabes der rum for at identificere den fagligt og bæredygtigt bedste løsning, og samtidig skabe forudsætningerne for en realistisk budgettering og tidsplanlægning senere i forløbet.

Den klassiske udbudsprocedure er tilbudsafgivelse. Bygherren definerer sit behov, ønsker og krav og tilbudsgiverne fortæller bygherren, hvad de tager for at opfylde bygherrens ønsker. Bygherren har altså — mere eller mindre — fastlagt og dermed låst løsningen på forhånd, idet tilbudsgiver ellers ikke kan prissætte sine ydelser.

Projektkonkurrencen Version 2.0 i fase 0 giver derimod mulighed for at udforske mindre byggevolumen, alternative materialevalg, transformation som alternativ til nybyggeri eller udvikling af nye drifts- og organisationsmodeller.

Samtidig giver projektkonkurrencen version 2.0 i fase 0 bygherreorganisationen bedre mulighed for at opbygge og dele erfaringer på tværs af projekter. Den skaber et fælles grundlag for at definere kvalitet i et bredt perspektiv — arkitektonisk, funktionelt, socialt, økonomisk og miljømæssigt.

En sådan helhedsforståelse af kvalitet er central for den bæredygtige omstilling, fordi bygninger med høj og veldefineret kvalitet har længere levetid og dermed bidrager mere robust til bæredygtighed gennem hele deres livscyklus.

*“Projektkonkurrencen i sig selv skaber ikke budgetsikkerhed, men er — hvis den bruges rigtigt — et stærkt værktøj til at komme det nærmere.”
(Jesper Prip Sindberg, Kuben Management)*

Effektiv håndtering af udbudspligten — uden at hæmme proces og udvikling

Projektkonkurrencen kan anvendes som en effektiv måde at opfylde udbudspligten på, samtidig med at offentlige bygherrer bevarer et nødvendigt udviklingsrum. Projektkonkurrencen, Version 2.0, anvendt i fase 0, giver bygherren mulighed for at undersøge alternative løsningsveje, belyse budgetforudsætninger og identificere risici, før der indgås bindende aftaler om projektets retning. Dette gør det muligt at arbejde udforskende og afprøvende inden for udbudsreglernes rammer. Det handler om at styrke det tidlige beslutningsgrundlag, skabe tværfagligt ejerskab og sikre et robust fundament for de efterfølgende faser.

Juridiske krav til gennemsigtighed og ligebehandling overholdes fortsat, men de præmature krav, der ofte kendetegner klassiske udbud, undgås. I stedet styrkes beslutningsgrundlaget gennem en kontrolleret og dokumenteret proces, der skaber synlighed om risici, programforudsætninger og mulige løsningsstrategier.

Denne tilgang giver desuden bedre mulighed for at inddrage værdikædens forskellige fagligheder tidligt i forløbet. Det styrker kvalitet, robusthed og tværfaglig sammenhæng i projekterne og understøtter et nødvendigt skifte i måden offentlige bygge- og renoveringsprojekter planlægges og struktureres på.

“Som bygherrer skal vi have øje for alle de muligheder, udbudsreglerne giver os, og hvis projektkonkurrencen bruges rigtigt, er styrken en større fleksibilitet, som kan håndtere både foranderligheden og de stigende krav til byggeriet, der er vores vilkår i dag.” (Birgitte Fæster, bygherre, fsb).

Seks argumenter for Projektkonkurrencen Version 2.0

01.

Understøtter den grønne omstilling - dér hvor den faktisk afgøres

Projektkonkurrencen Version 2.0 skaber mulighed for at træffe bæredygtige valg, før løsningen bindes. Ved at anvende konkurrencen i fase 0 kan bygherren undersøge alternativer til nybyggeri — som transformation, renovering og genbrug — og vurdere CO₂-aftryk og ressourceforbrug, før byggeprogram og økonomi fastlægges. Det er i denne fase, de mest betydningsfulde klimabeslutninger træffes.

02.

Giver et bedre beslutningsgrundlag - før der indgås bindende aftaler

Projektkonkurrencen Version 2.0 gør komplekse dilemmaer synlige og giver mulighed for at sammenligne forskellige strategier, risici og ambitionsniveauer, inden der indgås kontraktuelle bindinger. Det reducerer usikkerhed og øger kvaliteten af de beslutninger, der skal træffes i projektets tidlige fase.

03.

Fremmer innovation ved at åbne løsningsrummet

Modsat traditionelle udbud giver projektkonkurrencen deltagerne mulighed for at udfordre byggeprogrammet og foreslå nye koncepter, strategier, teknologier, processer og organisationsformer. Formen åbner mulighedsrummet og giver plads til løsninger, der ellers sjældent ville blive undersøgt, hvis tid, budget og løsning var fastlagt på forhånd.

04.

Sikrer fleksibilitet uden at gå på kompromis med udbudspligten

Projektkonkurrencen Version 2.0 overholder udbudsreglerne og sikrer gennemsigtighed og ligebehandling, samtidig med at den giver plads til udvikling og læring. Kreativitet og kvalitet begrænses ikke af præmature krav, og processen forbliver i overensstemmelse med lovgivningen.

05.

Styrker kvalitet gennem tværfagligt samarbejde

Konkurrenceformen kan samle arkitektoniske, tekniske, økonomiske og driftsmæssige kompetencer i én proces. Dette fremmer videndeling og fælles forståelse på tværs af fagligheder og skaber løsninger, der er mere sammenhængende og robuste - både nu og på lang sigt.

06.

Reducerer risiko og konflikter gennem tidlig afklaring

Projektkonkurrencen Version 2.0 skaber et fælles vidensgrundlag og en tydelig forståelse mellem bygherren og rådgiveren. Ved at identificere risici og usikkerheder tidligt, mindskes sandsynligheden for fordyrende ændringer, konflikter og tidsmæssige afvigelser senere i forløbet.

DEL 2) RED SKAB

Sådan gør du – et konkret arbejdsredskab

Vejledningen markerer en overgang i retning af et helhedsorienteret, bæredygtigt byggeri: den fungerer både som konkret arbejdsredskab og som politisk signal. Den beskriver, hvordan Projektkonkurrencen Version 2.0 i fase 0 tilrettelægges i praksis efter anbefalingerne og suppleres af bilag med forslag til konkurrencebetingelser og aftaleparadigmer.

Modeloversigten fokuserer på konkurrencens gennemførelse og forbinder den med de kendte kontraktuelle ydelser i den efterfølgende projektering og udførelse. Efter konkurrencen er valg af samarbejds-, udbuds- og entreprisform ikke forhåndsbegrænset, så den videre proces kan tilpasses det konkrete projekt.

Faser i forløbet

I fase 0 er faserne frem til kontrahering med rådgiver i nærværende vejledning benævnt:

- behovsafklaring
- planlægning
- konkurrencen
- forhandling

Efter konkurrencen indgås kontrakt mellem bygherren og rådgiveren med udgangspunkt i ABR 18 og de almindeligt kendte faser med de nødvendige projektspecifikke tilpasninger.

“Projektkonkurrencen er IKKE et udbud forstået som et bindende tilbud, men netop en konkurrence, hvor bedste forslag — efter forhandling — kan danne grundlag for kontraktindgåelse. Deltagerne i projektkonkurrencen kan konkurrere på et løsere grundlag, fx om en idé eller hovedgreb — dvs. med lavere transaktionsomkostninger så også vækstlaget og de helt unge tegnestuer kan deltage. På den måde bliver projektkonkurrencer et værktøj til kritisk at undersøge problemformuleringen — ikke kun løsningen. Fokus flyttes fra laveste anlægspris til også at omfatte driftsøkonomi, livscyklus og bæredygtighedspotentialer. Med en sådan proces kan man opnå en kvalificeret tværfaglig risikoanalyse INDEN man lægger sig fast på det endelige byggeprogram.” (Anders Holst Jensen, JJW Arkitekter)

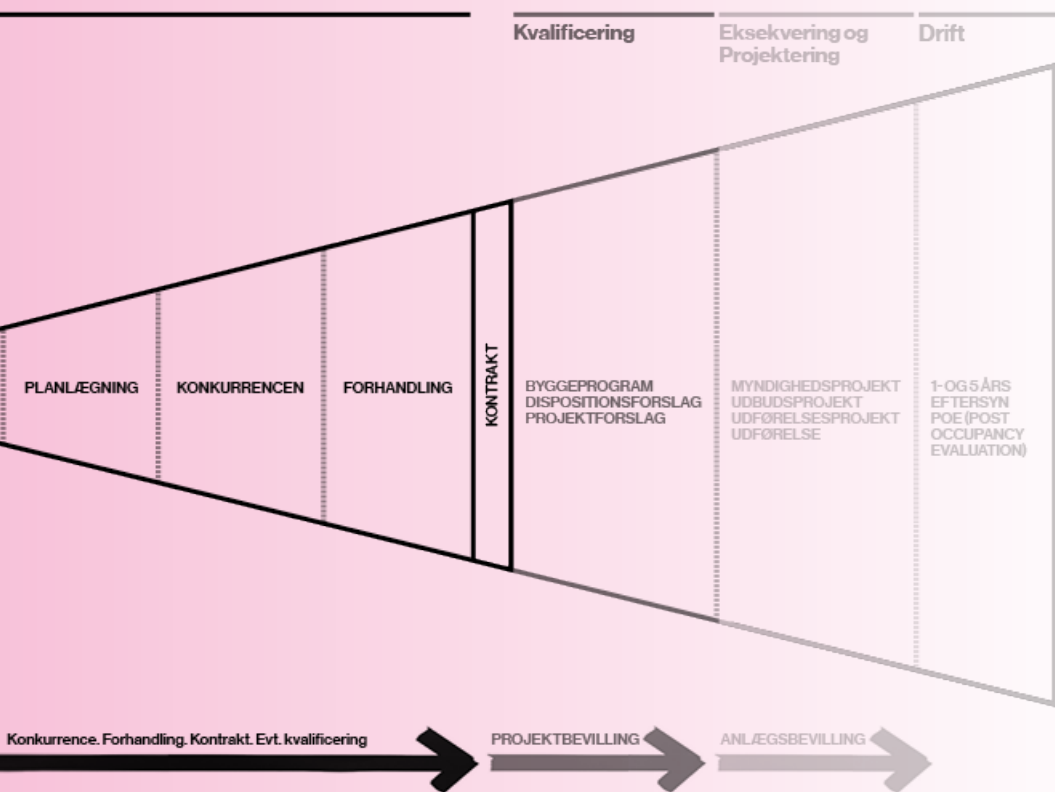
FAS ER IFOR LØB ET

Fase 0



BEHOVSÅFKLARING

STARTBEVILLING



Indledende strategi og visionsafklaring

Valget af procedure bør aldrig stå alene. Før der vælges mellem projektkonkurrence, begrænset udbud, udbud med forhandling, konkurrencepræget dialog, offentlige udbud eller andre former, skal bygherren formulere en klar vision og strategi.

Det indebærer også en stillingtagen til eksisterende byggeri i kommunen. Fx kan man spørge sig selv: Kan noget eksisterende genanvendes, eller skaber nybyggeri samlet set større værdi? Kvalitet bør samtidig være et bærende pejlemærke, så løsninger ikke alene opfylder funktionelle krav, men bidrager til at skabe langtidsholdbare, velfungerende og meningsfulde rammer med en ansvarsfuld tilgang over tid.

En kvalificeret strategi bør forholde sig til projektets vision, ambitionsniveau, innovationsgrad, organisering, kompleksitet, ressourcer og tidsramme. Samtidig bør strategien definere, hvilke samarbejdsformer der ønskes, og hvordan måden, man byder opgaven ud på, kan understøtte innovation, bæredygtighed og bæredygtig omstilling. I stedet for at fastlægge projektet som opførelsen af et bestemt byggeri kan opgaven med fordel beskrives ud fra bygherrens langsigtede behov og blotlægge tvivl og dilemmaer som en del af opgaven, mens budget, teknik og tid anvendes som pejlemærker frem for fastlåste målpunkter.

Når proceduren er valgt, skal dens styrker fremmes aktivt, og dens ulemper håndteres bevidst gennem organisering, opgaveformulering, proces og kontrakt. Projektkonkurrencen er særligt velegnet, når der er behov for at udforske nye bæredygtige løsninger og skabe arkitektonisk kvalitet, men kun når den anvendes strategisk og med tilstrækkelig åbenhed.

Projektkonkurrencen bør derfor vælges, som et redskab til at udvikle helhedsorienterede, kvalitative og bæredygtige løsninger. Erfaringer fra praksis peger på en række centrale opmærksomhedspunkter:

- stil få og kun nødvendige krav i prækvalifikationen
- undgå at fastlåse løsning, budget og tid
- undgå detaljerede krav for tidligt
- sikre, at konkurrencen skaber læring og udvikling
- afsæt tid til videreudvikling af vinderprojektet

Vision og strategi skal ikke blot formuleres, men leves i praksis. Det kræver ledelsesmæssig opbakning, tidlig inddragelse af relevante aktører og en åben dialog. Samarbejde, tillid og fælles ejerskab er forudsætninger for, at projektkonkurrencen kan bidrage til både innovation og grøn omstilling. One size does not fit all — først når strategi og vision er på plads, giver valget reel værdi.

“Hos Bygningsstyrelsen gennemførte vi en markedsdialog forud for projektkonkurrencen, da det var vigtigt for os og Folketinget at sætte de rigtige rammer for projektet om Fremtidens Folketing helt fra start. I idé- og programfasen arbejdede vi med risikostyring og tidsmæssige og økonomiske spænd, som skulle justeres i takt med projektets fremdrift og det øgede vidensniveau i løbet af forslagsfaserne og ende i en fast anlægssum forud for færdigprojekteringen.” (Knirke Balslev / Lisa Sørensen, bygherrer, Bygningsstyrelsen)

FOLKETINGET



Visualiseringer, Team Cobe. Arkitekter: Cobe, Arcgency og Drachmann Arkitekter. Ingeniør: Sweco Danmark

Bygningsstyrelsen er statens bygherre og gennemfører udbud efter et standardiseret og transparent forløb, der skal sikre konkurrence, kvalitet og overholdelse af udbudsloven.

I 2023 udskrev Bygningsstyrelsen en projektkonkurrence om en omfattende renovering af Folketinget. Processen omkring Folketinget blev indledt med en overordnet udbudsstrategi, hvor styrelsen fastlagde udbudsformen, risikofordeling, krav til kvalitet og samarbejdsmodel for det konkrete projekt.

Processen i denne konkurrence og det efterfølgende forløb har i høj grad været inspirationskilde for denne vejledning. Projektkonkurrencen omhandlede tre elementer:

- transformation og restaurering af Rigsarkivets tidligere bygninger til borgervendte og parlamentariske faciliteter
- nybyggeri af en underjordisk besøgsindgang med adgang fra Rigsdagsgården og heraf tilhørende udvikling af Rigsdagsgården
- integration og sammenbygning med eksisterende bygninger og byrum

I konkurrenceprogrammet blev det understreget, at konkurrenceforslag skulle begrænses til at være et helhedsgreb på skitseniveau.

Bygningsstyrelsen understregede, at formålet hermed dels var at sikre, at den videre udformning ville kunne ske i tæt samarbejde mellem Folketinget, Bygningsstyrelsen og vinderen af konkurrencen, dels var at begrænse deltagerens omkostninger til at udarbejde et konkurrenceforslag. Bedømmelseskriterierne bestod af to kriterier: arkitektur og funktion.

Der var i konkurrencebetingelserne ikke fastsat en økonomisk ramme for det samlede byggeprojekt. Den samlede anlægsøkonomi skal først bevilges, efter at projektet er blevet kvalificeret af en totalentreprenør. Totalentreprenøren tilknyttes efter dispositionsforslaget, hvorefter rådgiver og totalentreprenør gennemfører en projektudviklingsfase, der omfatter projektforslag og myndighedsprojekt.

Rådgiverkontrakten tildes efter forhandling efter Udbudslovens § 82. Der indgås en kontrakt om totalrådgivningsforløb fra byggeprogram til 1-års eftersyn inklusive bæredygtighedsledelse, IKT-ledelse og AMK (P). Dog overgår rådgiverkontrakten til totalentreprenøren, når denne er valgt.

“I projektkonkurrencen for Folketinget oplevede vi et meget tillidsfuldt samarbejde med bygherren. Bygningsstyrelsen gav os tid og rum til at undersøge mulighederne grundigt – uden at kræve store mængder af dokumentation, som man kunne risikere at skulle revurdere i den videre proces. Derved blev der skabt et reelt udviklingsrum, hvor vi kunne fokusere på at finde den bedste løsning frem for at producere for tidlige svar. Samtidig var det værdifuldt, at bygherren valgte målrettet at forhandle videre med ét team. Det gav klarhed, retning og et fælles afsæt for den næste fase. For os blev processen et eksempel på, hvordan projektkonkurrencen kan fungere godt, når mod, tillid og faglig nysgerrighed driver samarbejdet.” (Nina Mathiesen, Cobe)

Otte gode råd

Sådan bruger du Projektkonkurrencen Version 2.0 til at sikre kvalitet i byggeri og renovering — og understøtte den bæredygtige omstilling.

01.

Brug projektkonkurrencen tidligt

Start konkurrencen, før løsningen er kendt. Brug den til at afklare behov, dilemmaer, risici og potentialer, inden budget og program fastlåses. Det giver plads til bæredygtige valg frem for dyre omveje.

02.

Beskriv problemet — ikke løsningen

Formulér opgaven ud fra visioner, strategiske mål og dilemmaer i stedet for færdige svar. Spørg: Hvad er det egentlige problem? Spørg ikke: Hvilken bygning vil vi have?

03.

Anerkend kompleksitet og modstridende interesser

Den bæredygtige omstilling er et vildt problem. Gør uenigheder, usikkerheder og modsatrettede hensyn synlige i konkurrenceprogrammet — det er her kvaliteten opstår.

04.

Brug konkurrencen som lærings- og udforskningsrum

Se projektkonkurrencen som en proces, hvor flere løsninger undersøges parallelt. Ikke som en engangsleverance, men som fælles vidensopbygning før beslutning.

05.

Giv fleksible rammer for tid, økonomi og form

Brug budget og tidsplan som pejlemærker — ikke facit. Flexibilitet er en forudsætning for innovation, cirkulære løsninger og realistisk risikohåndtering.

06.

Priorité transformation og reovering aktivt

Lad konkurrencen undersøge alternativer til nybyggeri. De mest bæredygtige kvadratmeter er dem, der allerede er bygget — men det kræver nytænkning tidligt.

07.

Skab tværfagligt samarbejde og bred deltagelse

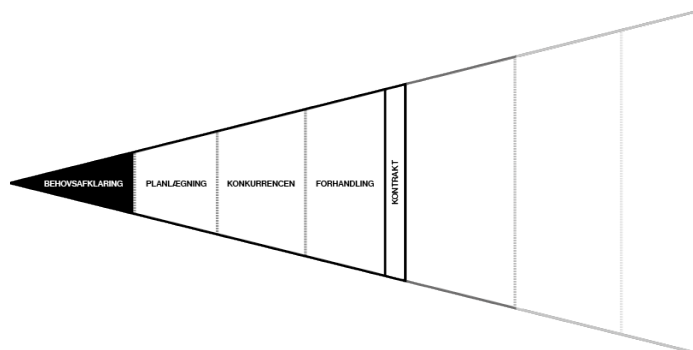
Invité arkitekter, ingeniører, landskabsarkitekter og andre fagligheder til at udvikle helhedsorienterede svar.

08.

Brug resultatet til et kvalificeret fælles afsæt

Analysér konkurrenceforslagene grundigt sammen med vinderteamet, før projektering. Brug det bedste fra processen til at styrke beslutningsgrundlaget og reducere konflikter senere.

Behovsafklaring



Det, som skal undersøges

Når bygherren står med dilemmafyldte behov og har brug for svar, de ikke selv kan regne sig frem til, er projektkonkurrencen egnet som værktøj, og bygherren afløfter samtidig udbudspligten.

Det er vigtigt, at bygherren er sin rolle bevidst. Bygherren skal formulere sit behov så klart som muligt i konkurrenceprogrammet, men bør ikke angive løsninger eller opstille begrænsninger for løsningsmulighederne. Bygherren bør fremhæve tvivl, dilemmaer og kompleksitet, og lade idéerne komme fra konkurrencedeltagerne, som er blevet udvalgt til at levere løsningsforslag, som bygherren ikke selv har tænkt på.

Kender bygherren løsningen på forhånd, er der ikke grund til at anvende projektkonkurrencen; i stedet kan bygherren benytte de almindelige udbudsprocedurer.

Bygherrens primære opgave i konkurrenceprogrammet er altså kort og præcist at beskrive og kortlægge sine behov og synliggøre dilemmaer — gerne i form af en konkret problemformulering.

Vision

Formuleringen af det, som skal undersøges, bør også indeholde én eller flere visioner, der skal danne grundlag for projektet. Visionen kan være forankret i bygherreorganisationens generelle visioner og strategier i forhold til fx bæredygtighed og arkitekturpolitik mv.

Visionen bør være en konkret og tydelig ledestjerne, som er retningsgivende for konkurrencedeltagernes arbejde og indgå i bedømmelseskomiteens grundlag for bedømmelsen.

Konkurrencebetingelser

Bygherren udarbejder konkurrencebetingelserne for projektkonkurrencen. Alle faktuelle formkrav samt de udbudsretlige krav skal være klarlagt, planlagt og tydelige for konkurrencedeltagerne, så misforståelser undgås.

Bygherren kan evt. antage en konkurrencerådgiver til at udarbejde konkurrencebetingelser og program, samt bistå med gennemførelse af selve konkurrencen. Der er i bilagssamlingen til nærværende vejledning vedlagt et udkast til konkurrencebetingelser.

Forprogrammering

Der bør ikke udarbejdes et Byggeprogram (som defineret i Ydelsesbeskrivelse for Byggeri og Landskab 2018 (YBL 18)) før konkurrencens gennemførelse, da det medfører, at mulighedsfeltet låses for tidligt, og dermed reducerer muligheden for at indfri potentialet i projektet.

Byggeprogram jf. YBL 18 er stadig vigtigt, men bør udarbejdes i samarbejde med den vindende konkurrencedeltager i kontraktfasen parallelt med udviklingen af dispositions- og projektforslaget efter konkurrencens afslutning.

I forbindelse med planlægning af konkurrencen, bør bygherren i stedet lave en forprogrammering, som udsendes samtidig med konkurrencebetingelser og -program.

Forprogrammeringen skal understøtte bygherrens problemformulering, og angive de faste og ufravigelige rammer, der er for konkurrencedeltagernes løsningsforslag.

Det kan fx være forhold omkring kortlægning af kommunens tomme ejendomme, de kommunale arealer der evt. kan stå til rådighed, byggegrund, eksisterende byggeri, juridiske forhold, særlige myndigheds- og plankrav og andre bindinger mv., som skal respekteres i løsningsforslaget.

Bygherren skal være omhyggelig med ikke at opstille for mange begrænsninger for løsningen. Kun ufravigelige, faktuelle eller juridiske forhold bør tages med. Giver det fx mening at angive krav til m², hvis en konkurrencedeltager måske kan komme med løsning på færre m²?

Forundersøgelser

I tillæg til forprogrammering kan der være behov for at lave initiale kortlægninger og forundersøgelser, som kan være hensigtsmæssige at belyse forud for gennemførelsen. Disse forundersøgelser bør begrænses til need to know-forundersøgelser. Nice to have-forundersøgelser kan gennemføres efter konkurrencen, hvis disse giver mening. Det sparer tid og ressourcer.

Forundersøgelser ved ombygninger og transformationer kan fx omfatte ressourcekortlægning af materialer mv. som kan indgå som en ressource i projektet. Det kan også være miljø- og bæredygtighedsmæssige undersøgelser, hvis relevant for idéskabelsen.

Rådgiveraftalen og aftaleforhold

Rådgiveraftalen indgås efter konkurrencens gennemførelse. Kontrakten kan være en del af konkurrencematerialet, ikke som et bindende tilbudsdokument, men til orientering — således at parterne kan forhandle kontrakten på plads efter udbudslovens § 82. Det kunne fx være relevant i de situationer, hvor konkurrenceprogrammet er så åbent mht. løsning, at det er svært at fastlægge de endelige aftalevilkår. Det giver selvfølgelig en aftalemæssig usikkerhed for begge parter. Men ved at vedlægge et kontraktudkast til orientering i konkurrencematerialet, har bygherren indikeret nogle aftalemæssige forudsætninger, men vil samtidig have mulighed for at foretage nødvendige ændringer i forbindelse med forhandlingen og samtidig holde sig indenfor udbudsreglerne.

Det anbefales, at honorering i rådgiveraftalen opdeles, så det første forløb afregnes efter medgået tid. Det giver mening fordi ydelsen stadig er en planlægningsydelse, hvor det er svært at fastlægge ydelsens omfang forud for igangsættelse. Under faserne Myndighedsprojekt, Udbuds- og Udførelsesprojekt samt Udførelse og Aflevering kan der honoreres efter andre honorarformer, eller fortsættes med afregning efter medgået tid.

Ligeledes anbefales det, at der laves én fortløbende kontrakt med vinderen af konkurrencen for hele projektførelsen. Såfremt det mod forventning viser sig, at idéen ikke kan realiseres, indeholder ABR 18 og ABR Forenklet en adgang til afbestilling, som kan anvendes som en exitadgang.

Honorar efter medgået tid

Anbefalingen omkring afregning i medgået tid følger Betænkning 1570 vedr. ABR 18, §4 stk. 2 litra a og b, da det er anført at:

”Opgavens karakter kan i visse tilfælde indebære, at parterne ved aftaleindgåelsen ikke fuldt ud er i stand til at beskrive de nærmere ydelser for rådgiveren, hvilket også vil afspejle sig i valg af honorarform, idet honorarformen i sådanne tilfælde typisk vil være honorar efter medgået tid.”

Honorarformen medgået tid understøtter det innovative samarbejde som finder sted i rådgiveraftalens første forløb. Derved forhindres det, at honorarformen står i vejen for at bygherren og rådgiveren i fællesskab kan prioritere og justere indsats og ydelser løbende i processen for at opnå den bedste indfrielse af projektets potentiale. Det anbefales, at parterne under forhandlingen og i aftalen aftaler nogle processer, der sikrer, at forventninger til ydelserne og betaling efter medgået tid er afstemt.

THORAVEJ 29



Bikubenfonden: Thoravej 29 — Community for Kunstnerisk Udvikling og Social Innovation. Foto af Mathias Eis.

Transformation

Projektet omdannede en eksisterende erhvervsejendom til et community for kunstneriske og sociale aktører med café, scenerum, værksteder og udstillingsfaciliteter drevet af Art Hub Copenhagen. Bygherren prioriterede bæredygtighed og valgte at genanvende bygningen for at reducere ressourceforbrug og CO₂-udledning. Udbudsmaterialet fastlagde høje arkitektoniske ambitioner uden at låse løsninger, og projektet arbejdede efter DGNB certificering med helhedsorienterede kriterier. Den åbne tilgang gav tilbudsgiverne frihed til at definere konkrete bæredygtighedsgebr.

Udbudsform

Det blev i tidsplanen for transformationen prioriteret at gennemføre grundige byggetekniske gennemgange, nøje kortlægge genanvendelsespotentialer, samt miljøscreeene og brandvurdere eksisterende forhold. Rådgivere udførte tillige rumlige analyser, og tilbudsgivere kvalificerede løsninger via besigtigelser og originale tegninger. Det endelige projekt blev tredjepartsverificeret.

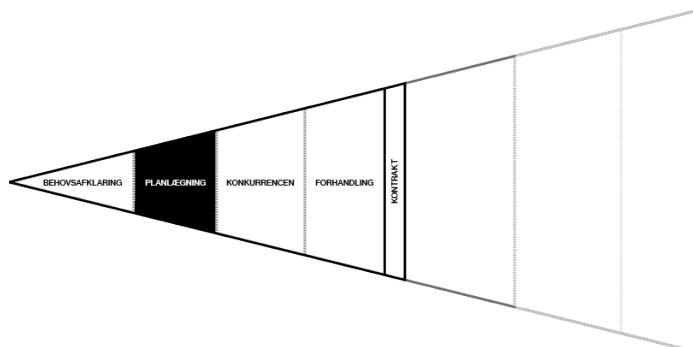
Projektet blev afviklet som privat projektkonkurrence og totalentreprise. Tre arkitekturrådgivere blev udvalgt og dannede hold med tre totalentreprenører. Fra juni 2021 udviklede teams'ne forslag frem mod ibrugtagning i 2024, understøttet af 1:1-dialogmøder. Forløbet omfattede kickoff, skriftlig Q&A, dialogmøder og tre afleveringer med mundtlig og skriftlig feedback. Kontrakten fulgte ABT18 men gav arkitekten en ledende rolle.

Tildelingskriterier og bedømmelse

Tildeling skete efter mest-kvalitet-for-pengene baseret på skitseprojekt, proces, organisering og bygningsintegreret kunst. Bedømmelsen lagde vægt på idéens kvalitet, arkitektonisk nyskabelse, identitet, fleksibilitet, tekniske løsninger, indeklima, procesplan, bemanning og samarbejdsevne. Eksterne fagpersoner deltog, og efter bedømmelsen fulgte slutforhandling og kontrakt for videreudvikling.

Den dialogbaserede proces omkring de cirkulære løsninger som projektet benyttede sig af, har inspireret de processer som anbefales i denne vejledning

Planlægning



Konkurrencebetingelserne udgør sammen med Konkurrenceprogrammet og andre nødvendige bilag det samlede konkurrencemateriale, som deltagerne skal basere deres løsningsforslag på.

Konkurrenceprogrammet skal angive kravene til de relevante afleveringskrav ifm. aflevering af konkurrenceforslaget. Undgå krav om detaljerede løsningsforslag. Der afgives ikke et egentligt tilbud. Projektkonkurrencen har til formål at udvælge den bedste idé eller hovedgreb. Også eventuelle krav om redegørelser for tid, økonomi, risikoanalyser etc., bør holdes på et overordnet konceptuelt niveau, fx 1 A4 sides tekst med deltagerens overvejelser om økonomi og risici. Dette medfører også at eventuelle udbudsretlige udfordringer undgås, såfremt nogle forudsætninger efterfølgende skal ændres. Konkurrencen skal ikke handle om økonomi, men om den bedste idé. Fastlæggelse af endeligt budget kommer først efter konkurrencen, når idéen er udviklet og grundigt belyst således, at endelig bevilling kan søges på et veloplyst grundlag.

Undlad krav om detaljerede kalkulationer i forbindelse med aflevering af forslag, da det kan skabe en falsk tryghed og i værste fald resultere i forkerte beslutninger og budgetoverskridelser.

Etapevis bevillingslogik

Vejledningens foreslåede model forudsætter, at den offentlige bygherre ikke søger de bevilgende myndigheder om finansiering af det samlede projekt inklusive anlægsudgiften på baggrund af fase 0.

Bygherren skal således beslutte, hvordan projektets finansiering skal bevilges. Bevillingen må nødvendigvis deles op i etaper afhængig af bevillingssystemet for den enkelte bygherre. Det kan fx give mening at opnå en første bevilling til fase 0 inklusiv konkurrence- og

forhandlingsfase. Derefter kan der søges bevillinger til fx byggeprogram, dispositions- og projektforslag, hvor projektet klarlægges og gøres tilstrækkelig robust til den endelige og store bevilling til færdigprojektering og udførelse. Selvfølgelig er der en risiko for, at et projekt ikke gennemføres, men risikoen deles netop op i mindre dele. Når den store bevilling til udførelse skal søges, er der opnået langt større sikkerhed for, at projekt og budget hænger sammen pga. den grundigere gennemarbejdning.

Prækvalifikation

Når forprogrammering, forundersøgelser, konkurrenceprogrammet og det øvrige planlægningsmateriale er udarbejdet, kan konkurrencen påbegyndes. Hvis projektet overstiger EU's tærskelværdier, skal konkurrencen udbydes efter Udbudsloven.

I modsætning til de andre udbudsprocedurer i Udbudsloven stilles der ved projektkonkurrencer ikke krav til, hvor mange der skal prækvalificeres. Antallet af deltagere skal fastsættes således, at der sikres reel konkurrence. Det anbefales dog, at man prækvalificerer mindst tre deltagere, og ved større konkurrencer giver det ofte mening at prækvalificere flere.

Det er muligt at invitere en eller flere deltagere direkte udenom prækvalifikationen. I så fald skal de inviterede opfylde de samme krav, som der stilles til de prækvalificerede i udbudsbekendtgørelsen.

Udvælgelse

Udbudslovens almindelige regler for udvælgelse gælder som udgangspunkt ikke ved projektkonkurrencer. Bygherren skal ved projektkonkurrencer i stedet udvælge deltagerne ud fra klare og ikke-diskriminerende kriterier for egnethed. Ved projektkonkurrencer kan det — afhængig af opgavens karakter og størrelse — give mening at udvælge et mere varieret felt af deltagere, så bygherren kan få flere forskelligartede ideer. Det betyder også, at bygherren bør være forsigtig med at stille krav til referencer for lignende projekter eller meget restriktive økonomiske nøgletal.

Innovation og nytænkning kan komme fra større og etablerede aktører — men også fra vækstlaget blandt rådgivere, så der bør være fokus på ikke at ekskludere unge og mindre aktører. Diversitet blandt deltagere giver bredde i ideerne.

Ansøgerne kan med fordel tænke tværfagligt i bred forstand, da kompleksiteten i højere grad også efterspørger kompetencer fra entreprenører og leverandører, fx en nedbryder i forbindelse med idéudvikling under konkurrencen. I det tilfælde må entreprenører og leverandører tilknyttes deltager-teamet som konsulenter, ikke som udførende.

Åbne konkurrencer

Hvis der vælges en åben konkurrence, skal bygherren sikre sig, at vinderne inden for udbudsreglerne har de rette kompetencer til at løse den samlede rådgivningsopgave - ikke kun udarbejdelse af konkurrenceforslaget.

Bygherren skal derfor opstille krav til hvilke kvalifikationer deltagerne i den åbne konkurrence skal opfylde for at kunne aflevere et konditionsmæssigt forslag.

Bedømmelseskomite

Det er ikke bygherren, som tager stilling til, hvem der skal vinde konkurrencen. Bygherren skal, for at opfylde kravene i Udbudsloven, nedsætte en bedømmelseskomite bestående af fysiske personer udpeget til formålet. Bedømmelseskomiteen udpeger vinderen. Men det er bygherren selv, der udvælger bedømmelseskomiteens medlemmer, og det kan sagtens være personer ansat hos bygherren eller bygherren selv, fx i form af en borgmester eller kommunaldirektør eller lignende. Bedømmelseskomiteen er i sit virke uafhængig af bygherren.

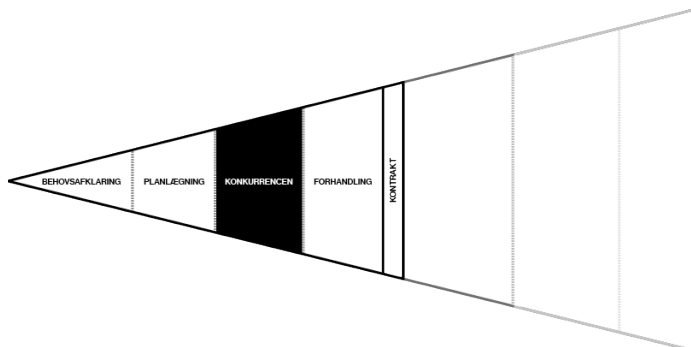
Hvis bygherren i udbudsbekendtgørelsen har krævet at deltagerne skal have særlige faglige kvalifikationer, skal mindst en tredjedel af bedømmelseskomiteen have samme faglige kvalifikationer.

Når bygherren skal vælge bedømmelseskomiteens medlemmer, vil det typisk være repræsentanter fra bygherren selv, fx borgmesteren, kommunaldirektør, tekniske chefer, kommende brugere af bygningen, fx en skoleleder, plejehjemsleder osv. Disse vil typisk være lægfolk i forhold til byggeri. Derfor bør bygherren i bedømmelseskomiteen medtage fagkyndige folk, som kan bistå komiteen med den faglige vurdering, fx en ingeniør, en arkitekt og en landskabsarkitekt.

Det anbefales, at de fagkyndige personer er neutrale parter i forhold til bygherren, og de bør have den fornødne viden og erfaring i at styre bedømmelseskomiteen gennem bedømmelsesprocessen.

Det anbefales, at bygherren hyrer en konkurrencerådgiver, der kan bistå med at organisere konkurrencen, udarbejde konkurrencematerialet og styre forløbet.

Konkurrencen



Hvis konkurrencevederlag, præmier og rådgiverhonoraret mv. tilsammen er over EU's tærskelværdier, skal projektkonkurrencen offentliggøres i EU.

I modsætning til de almindelige udbudsprocedurer gælder der ved projektkonkurrencer ikke nogen faste tidsfrister for, hvor længe udbuddet skal annonceres i EU. Det anbefales, at annonceringsperioden er tilstrækkelig lang til, at alle relevante aktører har mulighed for at gøre sig bekendt med opgaven, finde eventuelle samarbejdspartnere og have tilstrækkeligt tid til at udarbejde en god og relevant ansøgning. Annonceringsperioden bør mindst være 30 arbejdsdage, men også gerne længere, hvis opgaven tilsiger det.

Offentlige opgaver under EU's tærskelværdier kræver ikke annoncering i EU. Under tærskelværdien skal Udbudslovens Afsnit IV og V følges, hvis der ønskes gennemført en projektkonkurrence.

Projektkonkurrencen kræver ikke — i modsætning til de øvrige udbudsprocedurer — at konkurrencebetingelserne og program lægges op samtidig med udbudsbekendtgørelsen efter den nugældende udbudslov. Men det kan alligevel være hensigtsmæssigt at have udarbejdet konkurrencebetingelser og -program og lægge det op samtidig med bekendtgørelsen.

Efter den nugældende udbudslov er der ikke krav om fremlæggelse af et ESPD-dokument ved projektkonkurrencer, men eftersom den vindende tilbudsgiver efterfølgende skal fremlægge mange af de samme oplysninger på et senere tidspunkt, bør det overvejes, om det alligevel er hensigtsmæssigt at kræve dokumentet udfyldt for at sikre, at man kan indgå kontrakt med den udpegede vinder.

Aflevering

Spørgsmålet om aflevering skal reguleres i konkurrencebetingelserne, og der skal etableres en procedure for, hvordan man sikrer, at forslagene afleveres samtidigt af hensyn til ligebehandlingsprincippet.

Der findes digitale platforme, som er indrettede til at håndtere digitale afleveringer af konkurrenceforslag samt håndtere spørgsmål og svar under konkurrencen anonymt.

En ekstern konkurrencerådgiver kan være behjælpelig med at håndtere sådanne procedurer.

Husk at hensynet til ligebehandlingsprincippet betyder, at for sen aflevering af konkurrenceforslag vil medføre, at forslaget ikke optages til bedømmelse, uanset hvor bagatelagtig forsinkelsen har været.

Anonymitet

Konkurrenceforslag skal afleveres anonymt, og mens bedømmelsen pågår, skal anonymiteten opretholdes.

Anonym aflevering af konkurrenceforslag foregår typisk ved at konkurrencedeltagerne påfører alle dokumenter, plancher, eventuel kontrakt mv. et fem-cifret kendingstal og bedømmelsen foretages således ud fra kendingstallene. Digitale platforme kan bistå med den praktiske tekniske løsning.

En ekstern konkurrencerådgiver kan i den situation fungere som bindeled mellem konkurrencedeltagerne og bedømmelseskomiteen, hvis der skal kommunikeres mellem parterne under konkurrencen. Det anbefales, at spørgsmål/svarperioden foregår i første halvdel af konkurrenceperioden således, at deltagerne ikke risikerer at skulle foretage radikale ændringer kort før fristens udløb.

Ved en ren digital aflevering af konkurrenceforslag skal anonymitetsprincippet også opretholdes. Der skal således etableres en procedure, hvor dette sikres, også her kan en ekstern konkurrencerådgiver være bindeleddet.

Bedømmelse og dommerbetænkning

I den udbudsbekendtgørelse, som udsendes i EU, og efterfølgende i konkurrencebetingelserne, skal bygherren beskrive, hvordan konkurrenceforslagene vil blive bedømt.

Udbudslovens paragraffer om kriterier for tildeling (det økonomisk mest fordelagtige tilbud) gælder ikke for projektkonkurrencer, idet projektkonkurrencen ikke er en udbudsprocedure, og der afgives ikke et tilbud.

Udbudsbekendtgørelsen og konkurrencebetingelserne skal indeholde få overordnede kriterier for hvordan bedømmelseskomiteen vil bedømme de indkomne forslag for at sikre gennemsigtighed i udbudsprocessen. Bygherren er således langt friere stillet end ved de almindelige procedurer.

Ved bedømmelsen skal bedømmelseskomiteen efter udbudsloven udelukkende behandle de planlægnings- og projektarbejder, som ansøgerne forelægger, ud fra de kriterier, der er anført i bekendtgørelsen for projektkonkurrencen.

I modsætning til kriterierne for det økonomisk mest fordelagtige tilbud, skal kriterierne ikke være detaljerede. Der skal ikke opstilles forskellige adskilte underkriterier. Det giver ikke mening at udarbejde en avanceret matematisk evalueringsmodel for, hvordan kriterierne evalueres. Hvis man ønsker en sådan evaluering, skal man slet ikke lave en projektkonkurrence, men holde sig til de almindelige udbudsprocedurer.

Det vigtigste er, at bygherren kort og overordnet beskriver sine behov, ønsker og krav i konkurrenceprogrammet og derefter beskriver hvad der indgår i bedømmelseskomiteens vurdering af forslagene. Der skal helst ikke være for mange krav, fordi kravene hurtigt kommer til at virke begrænsende for den gode idé. Selve kriterierne skal sikre at de behov, krav og ønsker, som fremgår af konkurrenceprogrammet, opfyldes bedst muligt. Et eksempel på bedømmelseskriterier kunne lyde: *”Forslagene vil blive bedømt på styrken af hovedideen og de konceptuelle løsninger til helhedsplanen, med fokus på naturen, fællesskaber, bebyggelsen samt sammenhænge og infrastruktur. jf. konkurrenceprogrammets krav og ønsker.*

Selve bedømmelsen foregår ved at bedømmelseskomiteen — på grundlag af hver enkelt projekts kvaliteter — registrerer projekternes rangfølge. Komiteens bemærkninger og punkter, der eventuelt skal klarlægges, registreres i en rapport, som komiteens medlemmer underskriver (benævnes ofte som dommerbetænkningen).

Dommerkomitéen udarbejder en detaljeret betænkning med generelle bemærkninger, begrundelse for valg af vinder og ved indbudte projektkonkurrencer en mere indgående bedømmelse af hvert enkelt forslag. I åbne konkurrencer bør vinderen og de præmierede begrundes, og de generelle bemærkninger rumme en kommentering af det samlede felt.

Selvom det sjældent sker, åbner udbudsloven mulighed for, at bedømmelseskomiteen kan anmode deltagerne om at besvare eventuelle spørgsmål, som fremgår af rapporten med henblik på at klarlægge nogle aspekter af projekterne. Denne adgang til at stille spørgsmål skal dog anvendes med en vis forsigtighed, fordi man risikerer at karambolere med ligebehandlingsprincippet.

Hvis der har været stillet spørgsmål, og de er besvaret, skal der udarbejdes en fuldstændig rapport herom.

Projektkonkurrencen skal altid opfylde udbudslovens principper om ligebehandling. Bygherren skal derfor foretage en indledende undersøgelse af, hvorvidt forslagene overhovedet er konditionsmæssige. Hvis et forslag ikke er konditionsmæssigt, skal forslaget afvises. Indleveres der mere materiale end der er bedt om fra bygherrens side, anbefales det, at bygherren ikke medtager det supplerende materiale i bedømmelsen. Dette bør fremgå af konkurrencebetingelser.

Det kan ved bedømmelseskomiteens efterfølgende undersøgelse vise sig, at et eller flere forslag ikke overholder de krav, der er stillet i konkurrencebetingelserne. Dette vil — som udgangspunkt — også medføre, at forslaget skal erklæres ukonditionsmæssigt.

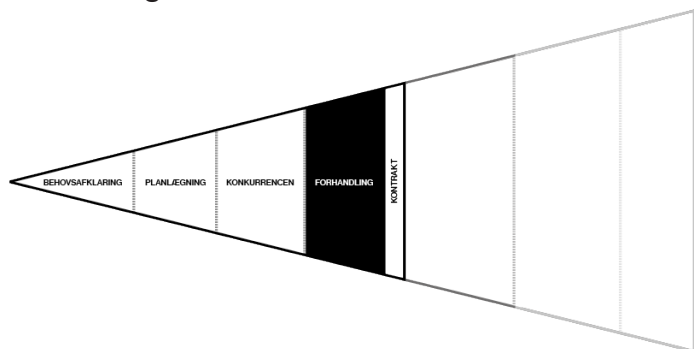
For at sikre at så få deltagere som muligt erklæres ukonditionsmæssige, bør bygherren stille så få krav som muligt.

Bygherren kan vælge at udpege en eller flere vindere. Hvis bygherren påtænker at udpege flere vindere, skal dette angives i udbudsbekendtgørelsen, eventuelt med et interval.

Udpegning af flere vindere kan dog medføre unødige omkostninger til forhandlingen.

Det anbefales derfor at der kun udpeges én vinder, idet den efterfølgende forhandlingsproces derved bliver mere simpel og fleksibel.

Forhandling



Rapporten (dommerbetænkningen) fastlægger, hvem der har vundet konkurrencen. Når vinderforslaget er udpeget, afsløres vinderens identitet.

Hvis bygherren i udbudsbekendtgørelsen har tilkendegivet, at bedømmelseskomiteens beslutning er bindende for bygherren samt, at bygherren har tænkt sig at indgå kontrakt med vinderen af konkurrencen, findes der i udbudslovens § 82 hjemmel til at indgå kontrakt med vinderen af konkurrencen efter udbudsproceduren ”Udbud med forhandling uden forudgående offentliggørelse”. Denne udbudsprocedure betyder, at forhandlingen ikke skal annonceres i EU, fordi forhandlingsparten allerede er kendt. Bygherren og vinderen kan uden videre gøre en af to ting:

- 1) indgå kontrakt direkte uden forhandling, hvis der kun er én vinder eller
- 2) vælge at forhandle inden kontrakten indgås

Ad 1) det følger af klagenævnspraksis (Danske Arkitektvirksomheder vs. Forsvarets Bygningstjeneste af 8. april 2005), at der ikke er krav om at der skal foregå egentlig forhandling, hvis der kun er udpeget en vinder og der i øvrigt er enighed om kontraktens indhold.

Ad 2) selvom der kun er udpeget én vinder kan det give mening at tage en forhandling. Parterne har en interesse i at lære hinanden at kende og ikke mindst få lavet en forventningsafstemning om det videre forløb.

Hvis der fx er konkurreret på en overordnet idé, kan det være svært på forhånd at vide, hvordan kontrakten skal formuleres, fx i forhold til opgavebeskrivelse, ydelser, tidsplan og honorar mv. Som i det private erhvervsliv kan man vælge at forhandle hele kontrakten helt eller delvist. Det er netop én af fordelene ved projektkonkurrencen version 2.0 og Udbud med forhandling uden forudgående offentliggørelse i § 82.

Forhandlingen kan også omfatte andre elementer, fx drøftelse og fastlæggelse af den efterfølgende proces. Hvis der er konkurreret om en overordnet idé, er der mange forhold omkring den videre proces, som parterne kan have en interesse i at forhandle om. Det er dog vigtigt at forhandlingen ikke kommer til at handle om den konkrete opgaveløsning. Detaljering og dokumentation af løsninger giver ikke mening på det tidlige stadie. Det er ligeledes vigtigt, at budget eller løsninger ikke låses på dette tidspunkt, da det vil afskære efterfølgende fleksibilitet, som er afgørende for en innovativ proces omkring projektet.

Hvis bygherren i udbudsbekendtgørelsen har forbeholdt sig ret til at udpege mere end én vinder, og bygherren udpeger flere vindere, skal der forhandles med alle vindere. I så fald bør man til kontraktstildelingen anvende et af de klassiske tildelingskriterier i udbudsloven efter forhandlingen.

Forhandlingstemaer kan fx være:

Den videre proces

Herunder overordnet drøftelse af vinderprojekt, herunder forventningsafstemning, samarbejdet, entrepriseform mv.

Bæredygtighedsmål og vision

Det er relevant at forhandle om, hvordan bygherrens bæredygtighedsambitioner kan opnås. Forventede mål, eventuelt niveau for certificering, dokumentationsform, samt hvordan nye bæredygtige løsninger kan indarbejdes, hvis noget ikke kan lade sig gøre, fx de forventede materialer ikke kan skaffes, eller der opdages nye forhold i ombygningsprocessen.

Risikohåndtering

Især ved cirkulært byggeri, transformation og arbejde med ikke gennemprøvede materiale og løsninger vil der være risici. Forhandlingen kan ikke løse disse, men parterne bør drøfte risikohåndtering og lave en procedure for, hvordan risici kan håndteres.

Organisering

Herunder evt. supplerung af den valgte rådgivers organisation, hvis rådgiveren ikke besidder alle nødvendige kompetencer in-house.

Milepæle

Herunder projekteringsfaser, tidsplan og tidspunkter for bevillingsansøgning og exit samt plan for færdigprojektering, udførelse og aflevering.

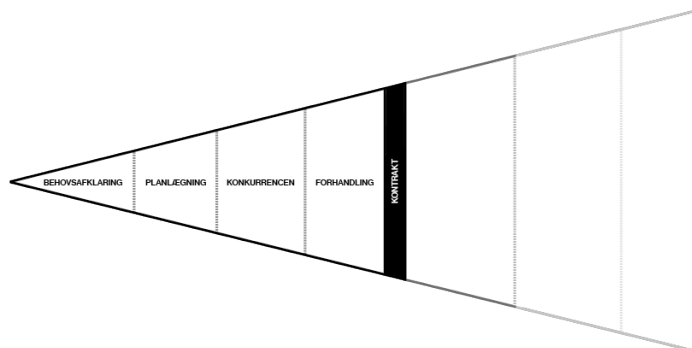
Kontrakten

Herunder især vedr. ydelser, beslutninger, honorarrammer mv. Kontrakten bør først forhandles på plads under forhandlingen. Især ved transformationsprojekter, cirkulært byggeri og ved anvendelse af ikke gennemprøvede materialer og løsninger, bør kontrakten især i forslagsfasen være tilstrækkelig agil til, at ændringer ikke bliver til konflikter, men håndteres som en naturlig del af processen og samarbejdet.

Afslutning

Når konkurrencen og forhandlingen er afsluttet, skal bygherren efter Udbudslovens § 86 sende en meddelelse om resultatet af projektkonkurrencen til EU's publikationskontor i overensstemmelse med § 129, stk. 6. Det vil sige, at der skal sendes en digital standardformular til EU.

Kontraktindgåelse



Efter forhandling er gennemført og afsluttet, indgås rådgiveraftalen, hvorefter både rådgiver og bygherren kan igangsætte selve videreudvikling af projektet, herunder udarbejdelse af byggeprogram, dispositionsforslag og projektforslag mv.

I modsætning til de øvrige udbudsprocedurer efter Udbudsloven er Projektkonkurrencen ikke omfattet af standstill reglerne, jf. Klagenævnsloven § 3, stk. 3.

Kontrakten - Overgang fra konkurrence og forhandling til levering af ydelser

Konkurrencen og forhandlingens afslutning markerer overgangen fra konkurrenceproces til levering af kontraktuelle ydelser, som nu er defineret i rådgiveraftalen og ydelsesbeskrivelserne. Processen skifter nu spor, hvilket naturligt stiller eksplicitte krav til både bygherren og rådgiveren. Det giver begge parter nye forpligtelser og rettigheder i samarbejdet, hvorfor mobilisering omkring opgaven skal være et fokuspunkt.

Samarbejdsstruktur

I opstart af kontraktforløbet skal projektets administrative processer etableres, og organisationen skal fastlægges i henhold til det aftalte, herunder beslutnings-, kompetence- og ansvarsfordeling.

Bygherren, rådgiveren og særligt projekteringslederen skal sikre, at organisationen, de administrative og processuelle rammer og samarbejdsstrukturen fastlægges.

Bygherrerådgivning

Bygherren skal sikre, at bygherreorganisation både kompetencemæssigt, fagligt og ressourcemæssigt er tilstrækkelig til, at bygherren kan indgå i samarbejdet med rådgiveren omkring den videre kvalificering af hovedgrebet. Såfremt bygherren i egen organisation mangler kompetencer eller ressourcer til at varetage bygherrerollen, anbefales det, at bygherren supplerer egen organisation med en bygherrerådgiver. Bygherrerådgiveren kan med fordel kontraheres parallelt med projektkonkurrencen.

Parallelt Byggeprogram og Dispositionsforslag

Ydelsesbeskrivelse for Byggeri og Landskab 2018 beskriver ydelserne byggeprogram (og bæredygtighedsprogram) og dispositionsforslag som to ydelser, der udføres i forlængelse af hinanden i en lineær proces.

Projektkonkurrencen med det meget brede udfaldsrum — som anbefales i nærværende vejledning — vil blive voldsomt begrænset, hvis programmering før konkurrencens afholdelse skulle ske i overensstemmelse med YBL 18's krav til ydelsen byggeprogram.

Derfor er det hensigtsmæssigt at vente med den detaljerede programmering (byggeprogrammet), til konceptet er valgt, og der er kontraheret med rådgiveren.

Da det vindende koncept skal kvalificeres i et tæt samarbejde mellem bygherren og rådgiveren, er det ikke hensigtsmæssigt at udføre byggeprogram og dispositionsforslag i det sædvanlige lineære forløb, hvor byggeprogram afsluttes før dispositionsforslag.

Det anbefales i stedet, at byggeprogram og dispositionsforslag gennemføres parallelt, så iterationer og arbejdet i de to faser kan give input, viden og supplere hinanden.

Bæredygtighedsprogram udarbejdes som en integreret del af byggeprogrammet eller som et separat bæredygtighedsprogram jf. Tillæg om Bæredygtighedsydelser 2022, og er en fortsættelse af arbejdet under konkurrenceforslaget for at indfri bygherrens og projektets bæredygtige potentialer.

Udarbejdelse af bæredygtighedsprogrammet i et tæt samarbejde mellem bygherren og rådgiveren, parallelt med dispositionsforslaget, sikrer en tæt dialog om prioriteringer og potentiale.

Byggeprogrammet afsluttes sammen med faseaflevering af dispositionsforslaget, hvorefter byggeprogram og dispositionsforslag samlet danner grundlag for udarbejdelse af projektforslaget. Såfremt projektet tilsiger det, og bygherren og rådgiverne finder det formålstjenligt kan der arbejdes videre med revision og yderlig kvalificering af byggeprogrammet parallelt med projektforslaget, hvormed det endelige byggeprogram godkendes ved faseafleveringen af projektforslaget.

Kvalificering af både behov og hovedide

Under arbejdet med byggeprogram og dispositionsforslag er det helt forventeligt, at bygherren bliver klogere på egne behov og ønsker. Processen i denne vejledning har blandt andet til formål at muliggøre en agil proces, hvor parterne tillader sig at blive klogere, uden at der opstår diskussioner om forudsætninger, misligholdelse eller ekstrakrav. Ændringer undervejs kan naturligvis have konsekvenser for tid og budget osv., men ændringer undervejs er en del af den innovative proces i dispositions- og projektforslagsfasen. Det er klart, at jo længere man er i processen jo mere lukkes muligheder for nye forhold og ændringer — afhængigt af kontraktens ordlyd og bygherrens ønsker.

Det giver en frihed i samarbejdet til at forfølge muligheder, ændre retning og træffe de for projektet mest hensigtsmæssige beslutninger. I dispositions- og projektforslagsfasen er parterne efter nærværende model ikke begrænset af fx udbudsretlige eller bevillingsmæssige årsager.

Samarbejdsformer

Valg af entrepriseform kan i princippet tilpasses og afklares under projekteringsens første forløb (dispositions- og projektforslagsfasen). Dermed er bygherren ikke låst til en for tidlig og præmatur beslutning om entrepriseform. Beslutningen kan træffes, når projektet er tilstrækkeligt belyst til, at entrepriseformen kan vælges på et mere kvalificeret grundlag.

Igennem det parallelle arbejde med byggeprogram og dispositionsforslag (og evt. projektforslag) dannes beslutningsgrundlaget for evt. udbud i totalentreprise eller udbud med tidlig inddragelse af hoved- eller fagentreprise. Derved kan projekteringen tilpasses den valgte entrepriseform.

Projektkonkurrencen forholder sig ikke til hvilken entrepriseform, der skal vælges og giver ingen begrænsninger i den videre proces i forhold til udførelsen.

Tilsvarende kan der være behov for tidlig inddragelse og bidrag fra entreprenører og leverandører, fx nedbrydere, allerede fra dispositions- og projektforslagsfasen, hvormed der kan trækkes på de forskelligartede kompetencer og erfaringer, som projektet efterspørger.

Økonomi, risikoanalyse og tidsplaner

Parterne arbejder i overensstemmelse med YBL 18 under dispositions- og projektforslag med henblik på at bearbejde, kvalificere og konkretisere projektets økonomi og tidsplaner. Derved opnår projektet et modenhedsniveau og en sikkerhed igennem forslagsfaserne, som giver bygherren mulighed for at søge anlægsbevilling på baggrund af det godkendte budget.

Derved sikres, at det økonomiske og tidsmæssige fundament for projektet er væsentligt mere robust, end før afholdelse af konkurrencen, hvor der stadig er så mange variabler og usikkerheder, at det reelt ikke giver mening at lave et budget.

Risikoanalysen sker med bidrag fra både bygherren og rådgiveren.

Et delelement i risikoanalysen er også kapitalisering af risici, så risikoanalysen afspejles i relevante budgetter.

Det kontinuerlige arbejde med økonomi, risikoanalyse og tidsplaner sikrer, at emnerne bliver gennemgående i de faglige og projektmæssige drøftelser og valg.

**PARA
DIGMER
TIL
PROJEKT
KONKUR
RENCEN
VERSION
2.0**

Danske Arkitektvirksomheder og Arkitektforeningen har med bistand fra advokatfirmaet Winsløv udarbejdet paradigmer for henholdsvis konkurrenceprogram og rådgiveraftale. Paradigmerne understøtter den procedure, som denne vejledning har beskrevet ovenfor. Paradigmerne hjælper bygherren med at skræddersy et samlet konkurrenceforløb og den efterfølgende rådgiveraftale, hvor innovation, samarbejde og agilitet er indarbejdet.

Download paradigmer herfra:

www.danskeark.dk

www.arkitektforeningen.dk

Perspektivering

I denne publikation har vi vist, hvordan Projektkonkurrencen Version 2.0 kan bruges strategisk af den offentlige bygherre til at skabe mere bæredygtige projekter — før den første streg er tegnet.

Når Projektkonkurrencen Version 2.0 flyttes frem i fase 0 og anvendes som et reelt udviklingsrum, kan bygherren undersøge behov, dilemmaer og risici, før løsning, budget og tidsplan låses.

Det gør det muligt at vælge transformation frem for nybyggeri, kortlægge genanvendelige ressourcer og balancere arkitektur, drift og økonomi på et oplyst grundlag. I stedet for at lade detaljerede krav styre for tidligt, arbejdes der med en let og gennemsigtig ramme, hvor idé og hovedgreb testes i tværfaglige dialoger, og hvor usikkerhed håndteres åbent frem for at skjules i for tidlige kalkulationer.

Dermed flyttes tyngdepunktet for beslutningerne til det tidspunkt, hvor de har størst virkning for kvalitet, økonomi og CO₂-aftryk.

Denne tilgang er ikke blot procesoptimering; den er en konkret måde at gøre Danmarks nationale arkitekturpolitik levende i praksis. Arkitekturpolitikens pejlemærker om omhu og holdbarhed, om at vedligeholde, renovere og transformere før der bygges nyt, om cirkularitet, naturbaserede løsninger og helhedsorienteret arealplanlægning kan skrives direkte ind i konkurrenceprogram, bedømmelseskriterier og den efterfølgende kvalificering.

Når kriterierne formuleres på idé- og livscyklusniveau, bliver arkitekturpolitikken altså mere end blot hensigtserklæring – den bliver til et styringsredskab, der tillader bygherren at gå fra politisk mål, til kontrakt og udførelse. Her har Projektkonkurrencen Version 2.0 sin styrke: Den kan bruges til at oversætte brede politiske ambitioner til konkrete valg, der kan efterprøves, dokumenteres og forankres i den videre projektering.

Metodikken peger samtidig på en mere ærlig økonomi. Ved at anvende en etapevis bevillingslogik og fastholde budgettet som pejlemærke i det tidlige forløb skabes plads til læring uden at give køb på styring og ansvarlighed.

Bedre beslutninger tidligt betyder færre konflikter senere, fordi risici, myndighedsforhold og bygbarhed er drøftet åbent med relevante fagligheder. Når bedømmelseskomiteen sammensættes bredt — arkitektur, teknik, drift, økonomi og brugerperspektiv — opnås løsninger, der kan holde i hverdagens drift.

Kort sagt: Ved at rammesætte visionen, før der konkurreres på løsningen, kan de offentlige bygherrer levere på både arkitekturpolitikken og klimamålene — i projekter, der er robuste, når virkeligheden forandrer sig.

God arbejdslyst.

Arkitekturpolitik

Danmarks nationale arkitekturpolitik (2025) tilbyder pejlemærker for kvalitet, bæredygtighed, transformation og naturbaserede løsninger, der kan indarbejdes i offentlige bygherres arbejde med byggeri, byudvikling og arealforvaltning, gennem planstrategier, lokalplaner og projektgrundlag.

Samtidig kan politikken anvendes til at konkretisere offentlige bygherres udbudsstrategier ved renovering og nybyggeri: fx kan krav til cirkulært byggeri, universelt design, materialevalg, drifts- og levetidsomkostninger samt arkitektonisk kvalitet præciseres som tildelings- og mindstekrav i udbudsmaterialer og evalueringsmodeller, vha. en arkitekturpolitik. Herved kan en konsistent styringskæde fra politiske mål til udbud, kontrakt og opfølgning understøttes og øge sandsynligheden for, at kommunens investeringer realiserer de ønskede effekter i bæredygtighed, funktionalitet og bykvalitet.

Arkitekturpolitikken tilbyder otte dogmer, som bygherrer, kommuner, brancheaktører og virksomheder kan benytte som dialogværktøj ved udvikling af private og offentlige projekter:

Prioriter omhu og skønhed

Vi skal prioritere håndværket, det universelle design og skabe en kvalitet, som er holdbar, brugbar og dermed skøn

Vedligehold, renovér og transformér

Vi skal skabe en ny grundlæggende præmis for byggeriet: At vi prioriterer vedligeholdelse, renovering og transformation fremfor at bygge nyt

Byg cirkulært

Vi skal arbejde for et bæredygtigt byggeri. Vi skal fremme cirkulære metoder og biogene materialer.

Skab plads til natur i byerne

Vi skal have natur og biodiversitet i vores bymiljøer og styrke menneskers naturfølelse og rekreation.

Styrk helhedsorienteret arealplanlægning

Danmarks areal er under pres, og vi skal gentænke vores arealplanlægning. Vi skal arbejde for at fortætte og skabe liv i byerne og give plads til natur og biodiversitet.

Dyrk lokale værdier og kulturarv

Vi skal udvikle vores byer, landsbyer og landdistrikter med forståelse for den lokale kulturhistorie og byggeskik og bygge videre på de stedspecifikke værdier

Skab mangfoldige boligtyper

Vi skal have flere bud på muligheder for et attraktivt boligliv, fx med færre kvadratmeter, mere fælleseje, tættere på natur mv.

Prioriter ny, forpligtende koordinering

Vi skal prioritere forpligtende og faciliterende samarbejder på tværs af kommuner, offentlige og private aktører og andre relevante parter for at skabe mulighed for hurtig omstilling.

Arkitektforeningen og Danske Arkitektvirksomheder anbefaler at tage afsæt i de otte dogmer, når målsætninger for offentlige projekter skal defineres.

Litteraturliste

Bevar mere. Realdania, Grunejernes Investeringsfond, Dreyers Fond, Landsbyggefonden. www.bevar-mere.dk

Cirkulære kriterier – Cirkulære mindstekrav og konkurrencekriterier. Danske Arkitektvirksomheder & Bygherreforeningen.

Cirkulære udbud – Vejledning til cirkulære udbud. Danske Arkitektvirksomheder & Danske Advokater.

The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. Cynthia Kurtz & Dave Snowden.

Danske arkitektkonkurrencer 1907–1968. Dirckinck-Holmfeld, Kim.

Danske arkitektkonkurrencer 1969–2015. Dirckinck-Holmfeld, Kim.

DESIRE — Designing the Irresistible Circular Society. EU Horizon 2020. www.irresistiblecircularsociety.eu

Dialog og konkurrence. Kreiner, Kristian & Jacobsen, Peter Holm.

Få store ting gjort. Flyvbjerg, Bent & Gardner, Dan.

Landssyge. Nikolaj Schultz.

New European Bauhaus: Beautiful, Sustainable, Together. European Commission. new-european-bauhaus.europa.eu/index_da

Vejledning til projektkonkurrencer. Danske Arkitektvirksomheder & Arkitektforeningen.

Vejledning til projektkonkurrencer – 7 gode råd. Danske Arkitektvirksomheder & Arkitektforeningen.

Vilde problemer – Værktøjskasse til politikere, praktikere og policyentreprenører. Sigge Winther Nielsen.

Lovgrundlag og branchestandarder

Betænkning nr. 1570 — Almindelige betingelser i bygge- og anlægsvirksomhed.

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, juni 2018.

Udbudsloven, Lovbekendtgørelse nr 116 af 03/02/2025.

**Ydelsesbeskrivelse for Byggeri og Landskab 2018.
Danske Arkitektvirksomheder & FRI.**

**Tillæg om bæredygtighedsydelse 2022. Bygherreforeningen,
Danske Arkitektvirksomheder & FRI (under revision)**

Analyser og datakilder

Analyse af CO₂-udledning og totaløkonomi i renovering og nybyg. Rambøll.

**Klimapotentialet ved renovering kontra nedrivning med nybyg.
Aalborg Universitet.**

Arkitektforeningens konkurrencearkiv. Arkitektforeningen.

DIAGRAM - FASE 0



Di