

VEJLEDNING TIL PROJEKT- KONKURRENCER

Det danske samfund forandrer sig. Migration fra land til by, ændrede velfærdsnormer og teknologiske landvindinger skaber ønsker, behov og krav til samfundets fysik – det byggede miljø. Konkurrencen tilbyder kreative og kvalitative svar på udfordringen.

Denne publikation indeholder en vejledning til at bruge projektkonkurrencer som redskab til forandring. Projektkonkurrencen har eksisteret i hundreder af år og er karakteriseret ved, at den indeholder et potentiale til fornyelse. En velegnet projektkonkurrence kan bane vejen for berigende kreative bygningsværker og planløsninger, der kan skubbe udviklingen og ændre samfundet til det bedre. Men i dag danner dels udbuds krav samt regulativer, bekendtgørelser og juridiske bindinger et svært gennemtrængeligt panser mod den visionære tænkning i konkurrencesituationen, og dels skaber denne udvikling et stigende ressourceforbrug for de konkurrerende, der skal honorere alle krav.

Der findes en enklere vej.

Udarbejdet af Danske Arkitektvirksomheder og
Akademisk Arkitektforening med støtte fra Dreyers Fond

VEJLEDNING TIL PROJEKTKONKURRENCER

04	FORORD
06	INDLEDNING
10	VÆRDIEN AF EN PROJEKTKONKURRENCE
14	HVAD ER EN PROJEKTKONKURRENCE?
20	HVILKE ELEMENTER INDEHOLDER EN PROJEKTKONKURRENCE?
24	SÅDAN UDARBEJDES ET KONKURRENCEPROGRAM
30	SÅDAN EFTERSPØRGES DET RETTE MATERIALE
34	SÅDAN HÅNDBERES BUDGETSIKKERHED I KONKURRENCEFASEN
38	SÅDAN BEDØMMES DE INDKOMNE PROJEKTER OG DEN RIGTIGE VINDER UDVÆLGES
42	HVORDAN SKAL TRANSAKTIONS- OMKOSTNINGER FORSTÅS?
46	DET JURIDISKE GRUNDLAG FOR PROJEKTKONKURRENCER
52	SYV GODE RÅD

Denne vejledning har til hensigt at hjælpe med til at skabe gode og sunde ramme for ressourcebevidste og professionelt gennemførte projektkonkurrencer. Den skal sikre høj kvalitet i projektkonkurrencerne og samtidig sikre at alle involverede parter bruger deres ressourcer bedst muligt og med et fælles fokus på det, der skaber værdi for alle.

Vejledningen er primært henvendt til bygherrer, der overvejer eller står overfor at skulle afholde en projektkonkurrence. Men alle der er involveret i processen rundt om en projektkonkurrence kan have glæde af at læse vejledningen.

Baggrunden for denne vejledning er, at Danske Arkitektvirksomheder og Akademisk Arkitektforening med støtte fra Dreyers Fond i 2016 udarbejdede analysen "Transaktionsomkostninger ved projektkonkurrencer – en analyse af fire afholdte konkurrencer." *

I forlængelse heraf har der været et ønske om at udarbejde et fleksibelt, operationelt værktøj, der viser en enklere vej til gavn for alle og nedbringer transaktionsomkostningerne ved projektkonkurrencer.

En arbejdsgruppe repræsenterende toneangivende bygherrer og rådgivere har været tilknyttet projektet og har løbende sparret i forbindelse med formulering af vejledningen.

Vejledningen er udarbejdet af Danske Arkitektvirksomheder og Akademisk Arkitektforening med støtte fra Dreyers Fond.

**PROJEKT-
KONKURRENCEN
SKABER VARIG VÆRDI**

Projektkonkurrencen er et redskab, der har potentiale til at skabe meget høj arkitektonisk kvalitet, nytænkning og uventede løsninger til værdi for bygherren, brugerne og for hele samfundet.

**PROJEKT-
KONKURRENCEN ER
EN KREATIV PROCES**

Gode rammer og et godt designet konkurrenceforløb skaber de bedste betingelser for den efterfølgende kreative proces. Det er vigtigt, at konkurrenceprogrammet er professionelt tilrettelagt – at forløbet er fair, at processen er gennemsigtig og afvikles i gensidig respekt for de ressourcer alle parter lægger i sagen.

Med Vadehavscenteret stod vi i den situation, at vi reelt ikke vidste, hvad vi ville have. Vi vidste hvilke funktioner "huset" skulle rumme, vi kendte temaerne, der skulle formidles og vi vidste, hvor vigtigt det var, at flowet i formidlingscentret kunne håndtere de mange skoleklasser, der ville være i huset på én gang. Derfor udbød vi projektkonkurrencen med et funktionsbaseret byggeprogram.

Undervejs i projektkonkurrencen blev udstillingsdesigneren koblet til processen, der med gode input til bl.a. udformningen af udstillingslokalerne både inspirerede konkurrencedeltagerne og sikrede at den ønskede udstilling og bygningens udformning gik op i en højere enhed.

Hele processen var en øjenåbner. Det lykkedes og vi fik et fantastisk byggeri, der lå udenfor vores vildeste fantasi.

— Lilli Lindberg, projektleder i Esbjerg Kommune og projektleder på Vadehavscenteret

DEN AMBITIØSE BYGHERRE

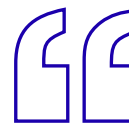
En succesfuld projektkonkurrence – og i det hele taget et succesfuldt gennemført projekt både arkitektonisk og økonomisk – afhænger af bygherrens ambitioner, kompetencer og professionalisme.

Den store finske arkitekt Alvar Aalto har sagt det meget præcist: "Den største forudsætning for god arkitektur er en krævende bygherre." Men hvad kendetegner så den krævende eller ambitiøse bygherrer?

Den ambitiøse bygherre er den ansvarsfulde, kvalitetsbevidste og ressourcebevidste bygherre, der anerkender egne begrænsninger og allierer sig med ekstern rådgivning på alle de væsentlige områder, hvor bygherre ikke selv har viden.

Specifikt i forhold til afholdelsen af en projektkonkurrence er det kendetegnende for den ambitiøse bygherre, at hun eller han er velforberedt, opererer professionelt og har sammensat et stærkt og alsidigt bygherreteam med de rette kompetencer til at udskrive konkurrencen og bedømme de indkomne løsninger på de væsentligste parametre.

Vadehavscenteret i Ribe er resultatet af en projektkonkurrence udskrevet af Esbjerg Kommune og Vadehavscentret i samarbejde med Realdania, A.P. Møller Fonden og Arbejdsmarkedets Feriefond. 41 teams søgte prækvalifikation, hvoraf fem teams blev inviteret. Praxis Arkitekter og Dorte Mandrup Arkitekter blev kåret som delte vindere af fase 1. Dorte Mandrup vandt fase 2 og blev den endelige vinder. Dørene blev åbnet for publikum den 3. februar 2017. Arkitekt: Dorte Mandrup. Foto: Adam Mørk



Hos By og Havn har vi særdeles gode erfaringer med projektkonkurrencen. Projektkonkurrencen som procedure har den indbyggede fordel, at man som bygherre kan måle de forskellige løsningsforslag op mod hinanden og vælge det hovedgreb eller den hovedidé som løser den konkrete problemstilling på den mest hensigtsmæssige og kvalificerede måde. Man bliver klogere på potentialerne i sit projekt, får udvidet sin horisont og bliver tvunget til at tage stilling til, hvad det helt essentielle og det vigtigste er ved projektet.

— Rita Justesen, Chef for Planlægning & Arkitektur i By og Havn

1

EJERSKAB TIL BÅDE PROCES OG PROJEKT

Projektkonkurrencen er en værdiskabende procedure, der skaber ejerskab i fx direktionen, kommunalbestyrelsen eller byrådet. Formen genererer stort ejerskab til de trufne beslutninger, og giver legitimitet til valget af rådgiver. Processen gør også udbyderen klogere på egne ønsker og behov. En velplanlagt inddragelsesproces kan have stor værdi for den realiseringsproces, der kommer efter konkurrencen.

2

UVENTEDE LØSNINGER OG GODE IDEER

Projektkonkurrencen er en procedure, der åbner for overraskende løsningsforslag, innovative idéer og arkitektur af høj kvalitet. Projektkonkurrencen er særligt velegnet, når bygherren har åbne spørgsmål, ønsker at blive positivt overrasket og at modtage løsninger, som bygherren ikke selv har kunnet forstille sig.

3

STØRRE FRIHED VED PROJEKTKONKURRENCE

I projektkonkurrencen stilles der færre formelle krav end ved andre procedurer, hvilket gør proceduren mere fleksibel. Fx skal deltagerantallet blot sikre reel konkurrence. Bygherren har mulighed for at invitere nogle af deltagerne direkte uden prækvalifikation. Ved bedømmelse af projektkonkurrencer behøver man ikke i samme grad operere med de tre kendte tildelingskriterier – pris, omkostninger, bedste forhold mellem pris og kvalitet – som anvendes ved de almindelige udbudsprocedurer. Og der er ikke noget krav om anvendelse af komplicerede matematiske evalueringsmodeller. De almindelige EU-retlige grundprincipper som fx ligebehandlings- og proportionalitetsprincippet skal selvfølgelig altid overholdes.

4

FAGLIG STØTTE

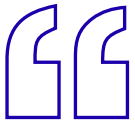
I en dommerkomite sidder der typisk to-tre fagdommere som skal bidrage med faglig ekspertise til bedømmelsen af de indkomne forslag. Denne sparring mellem bygherrens repræsentanter og fagdommerne er en enestående mulighed for at få sit projekt kvalificeret på et højt fagligt niveau, og ofte meget berigende for alle parter.

Fagdommeren er en person udenfor bygherrekredsen, som kan indtage en objektiv rolle og vurdere bygherrens ønsker og krav op mod de konkurrerendes evner og muligheder.

5

EN FAIR OG GENNEMSIGTIG PROCES

En projektkonkurrence, der er velplanlagt – evt. ved hjælp af en konkurrencerådgiver – udgør en enkel, gennemsigtig og retfærdig måde at bedømme et projekt på, så den bedste idé og det bedste forslag vinder.



For os var det helt afgørende at bruge fagdommere, fordi det gjorde, at vi fik tingene belyst på en faglig måde. Fagdommerne hjalp os til at pege på nogle elementer, vi måske ikke selv have set som almindelige lægfolk. Vi har blandt andet lært om et 'helhedsgreb', altså dét at lave en gennemgående rød tråd for, hvordan de mange forskellige funktioner i en sådan byrumsplan skal hænge sammen.

— Borgmester H.C. Østerby, Holstebro

I 2017 udskrev Holstebro Kommune en indbudt arkitektkonkurrence for udviklingen af den gamle slagtergrund i Holstebro. BOGL Landskabsarkitekter vandt konkurrencen i samarbejde med underrådgiver Lendager Arkitekter, Knud Aarup Kappel og Sloth-Møller Ingeniører. Borgmester H.C. Østerby udtrykte efterfølgende begejstring over processen, der gjorde kommunen selv skarper på, hvor de gerne ville hen og løfte overliggeren for hele projektet. Arkitekt: BOGL. Illustration: BOGL



HVAD ER EN PROJEKTKONKURRENCE?

I projektkonkurrencen beder bygherre om kreative og visionære forslag til løsning af en given opgave, som med fordel kan belyses fra flere sider.

Projektkonkurrencen kan i princippet anvendes ved alle tjenesteydelser, men anvendes stort set kun på indkøb af planlægnings- eller projekteringsydelser.

Konkurrencer kan være egnet til en lang række offentlige og private projekter så som:

- Nye byggerier
- Offentlige institutioner
- Boligbebyggelser og rekreative anlæg
- Restaurering og transformation
- Til- og ombygninger
- Klimasikring og landskabelige opgaver
- Byplanlægning og byrumsdesign
- Trafikale strukturer, cykelbroer og havne.

Der er to former for projektkonkurrencer. Fælles for dem begge er, at deltagerne forbliver anonyme, indtil vinderprojektet eller vinderprojekterne er endelig udpeget.

ÅBEN PROJEKT- KONKURRENCE

Åbne projektkonkurrencer er et godt værktøj, når man ønsker at invitere hele verden ind, række ud over landets grænser og modtage mange og forskelligartede løsningsforslag fra erfarne og mindre erfarne tegnestuer. Den åbne projektkonkurrence genererer en meget bred belysning af opgavens muligheder og kan i kraft af sin åbenhed skabe stor opmærksomhed i omverdenen.

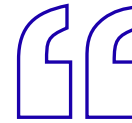
Den åbne projektkonkurrence anvendes med fordel, når bygherren ønsker at nå bredt ud og derigennem få mange kreative idéer til løsninger, ligesom der er mulighed for, at helt ukendte rådgivere får chancen for at vise deres talenter.

INDBUDT PROJEKT- KONKURRENCE

Den indbudte projektkonkurrence er særlig egnet, når bygherren allerede har en god idé om, hvilke rådgivere, der ville være de rigtige profiler til at løse opgaven.

Den indbudte projektkonkurrence kan for bygherren være ressourcemæssigt mere overkommelig end den åbne projektkonkurrence, og der er mulighed for at invitere rådgivere med den nødvendige økonomisk og faglig formåen til at gennemføre den færdige projektering og udfærdigelsen af forslaget.

Indenfor proceduren projektkonkurrence anvendes forskellige termer om den konkrete konkurrence. Det kan fx være idékonkurrence, totalrådgivningskonkurrence, en international arkitektkonkurrence osv. Uanset termen er der tale om proceduren projektkonkurrence, og reglerne herfor skal følges.



Projektkonkurrencer er også et eksperiment med forskellige måder at angribe et komplekst, forhekset designproblem. Det er en kollektiv udforskning af et løsningsrum, som er ukendt fra starten, og som er mere (men fortsat kun delvist) udforsket, når konkurrencen er slut. På den måde er en projektkonkurrence også et forsøg på at give bygherren både noget forskelligt og noget, der alt sammen er "godt", men på hver sin måde.

Projektkonkurrencen tilbyder byggeriet en udforskning af det komplekse løsningsrum i en kreativ proces, som undrager sig den rationelle logik om, at man skal kende slutresultatet på forhånd.

— Kristian Kreiner, Professor Emeritus,
CBS, Department of Organization

YNGRE KRÆFTER GIVER VISIONÆRE SVAR

I udvælgelsen af indbudte teams bør bygherrer overveje om det er hensigtsmæssigt kun at invitere de oplagte erfarne rådgivere, som bygherrer skønner kan løse opgaven. Ved at vælge yngre, men mindre erfarne kræfter, øges chancerne for overraskende og visionære svar.

IDÉKONKURRENCEN

Ønsker man en kortere proces med fokus på idéudvikling og løsninger på et mere overordnet plan kan man med fordel benytte idékonkurrencen, der er en variant af projektkonkurrencen. Idékonkurrencen kan være særlig nyttig, når bygherren står overfor en problemstilling, hvor det kan være vanskeligt at overskue de planmæssige og arkitektoniske konsekvenser. Idékonkurrencen har de fordele, at den kan udskrives på et meget enkelt konkurrencegrundlag og selve konkurrencen kan gennemføres inden for en relativ kort tidshorizont. Dette betyder, at bygherre ikke skal igennem et større analysearbejde for at definere konkurrenceopgaven.

Idékonkurrencer kan udskrives som åbne konkurrencer eller konkurrencer med et begrænset antal deltagere – i begge tilfælde præmieres de bedste forslag og fungerer evt. som udgangspunkt for en reel projektkonkurrence. Idékonkurrencen kan således indeholde udvælgelsen af et antal deltagere i en projektkonkurrence.

ANDRE MULIGHEDER

Der findes en vifte af andre procedurer og udbudsformer man som bygherre kan vælge mellem, og det er vigtigt at pointere, at projektkonkurrencen ikke altid er den bedst mulige procedure, når et projekt skal udvikles. Som hovedregel kan man sige, at projektkonkurrencer er et oplagt valg, når der er et stort mulighedsrum og når bygherre ikke selv kan forestille sig en løsning.

Børneinstitutionen, Ved Glyptoteket, er resultatet af en projektkonkurrence udskrevet af Københavns Kommune. Institutionen ligger på et hjørne langs én af byens mest befærdede gader, midt blandt ikoniske naboer som Glyptoteket og Tivoli. Projektkonkurrencen blev udarbejdet sammen med institutionens visionære ledelse, der havde store pædagogiske målsætninger. Konkurrencen blev vundet af Tegnestuen Vandkunsten, med et design, der lukkede beskyttende af mod byen og åbnede op for leg på bagsiden. Den nye børneinstitution blev indviet i juni 2014. Arkitekt: Vandkunsten
Foto: Adam Mørk



HVILKE ELEMENTER INDEHOLDER EN PROJEKTKONKURRENCE?

Fælles for de fleste projektkonkurrencer er, at de følger en procedure på seks trin: Planlægning. Prækvalifikation (indbudt konkurrence). Programmet. Konkurrencen. Bedømmelse. Og slutteligt Offentliggørelse.

Konkurrencefacen efterfølges af et syvende trin, der udgør Forhandling- og kontraktfasen.

Herunder anskueliggøres de syv faser og de væsentligste forhold, der skal håndteres i processen.

Faserne er baseret på *best practice* og står som vejledende for afholdelsen af en projektkonkurrence.

1

PLANLÆGNING

I planlægningsfasen definerer bygherren sine ønsker, visioner og behov samt fastlægger rammerne for hvorfor, hvordan og hvornår konkurrencen skal afholdes. Planlægningen kan blandt andet indeholde politisk vedtagelse, lokalisering af grund, markedsundersøgelser, behovsanalyser, budgetramme – herunder forventningsafstemning af, hvad der er et realistisk kvalitetsniveau indenfor den afsatte økonomi.

2

PRÆKVALIFIKATION (INDBUDT KONKURRENCE)

Bygherren udvælger, hvem der kan deltage i konkurrencen. Det kan være ud fra et ønske om at vælge nogle deltagere, der har helt særlige erfaring og kvalifikationer til at byde på en ganske særlig type opgave.

3

PROGRAMMET

Kravene i konkurrenceprogrammet bør defineres så de konkurrerende har størst mulig arkitektonisk frihed til at løse opgaven inden for de fastlagte rammer. Konkurrenceprogrammet og bilagsmaterialet bør være godkendt af alle dommerkomiteens medlemmer, inden det udsendes til konkurrencedeltagerne.

4

KONKURRENCEN

Konkurrencen fastlægges, så konkurrencedeltagerne får de rette arbejdsbetingelser. Tiden for udarbejdelse af forslaget og vederlagets størrelse bør altid stå i et fornuftigt forhold til den stillede opgave og afleveringskravene. Forslagene afleveres og det kontrolleres, at de er konditionsmæssige.

5

BEDØMMELSE

Dommerkomiteen gennemgår de indkomne projekter i henhold til krav, ønsker og de beskrevne bedømmelseskriterier. Vinderen eller vinderne udpeges.

6

OFFENTLIGGØRELSE

Offentliggørelse af vinderforslaget og dommerbetænkningen sker samtidig.

7

FORHANDLINGSFASEN

Udbudslovens § 82 indeholder en hjemmel for ordregiver til at indgå en kontrakt med en af vinderne af konkurrencen efter udbudsproceduren "udbud med forhandling uden forudgående offentliggørelse."

Hvis der er en klar vinder, og konkurrencematerialet indeholder en kontrakt, som parterne skal underskrive, typisk med kendingstal pga. anonymitetskravet, er der i princippet ikke krav om, at forhandlingen skal gennemføres.

Forhandling efter konkurrencen skal følge de almindelige EU-retlige principper, herunder ligebehandlings-, proportionalitets- og gennemsigtighedsprincippet. Der forhandles indenfor rammerne af det enkelte forslag, og der må ikke afsløres detaljer fra de øvrige vinderes forslag eller forhandling.

Forhandlingen kan vedrøre kontraktuelle forhold eller forståelsen af projektet. Det kan være nødvendigt, at vinderne i denne fase detaljerer konkurrenceforslagets løsningsforslag. Vinderne bør have et vederlag for denne yderligere bearbejdning af forslaget. Omfattende detaljering i forhandlingsfasen bør dog undgås.

Ordregiver bør således nøje gennemtænke forløbet og overveje, hvordan forhandlingen foregår på en konstruktiv måde uden at der forlanges unødvendig detaljering. Ofte vil dialogen mellem bygherre, brugere og rådgivere efter kontraktfasen udløse ændringer og nye forbedrede løsninger. Omfattende detaljering i selve forhandlingsfasen kan derfor være spildt arbejde for rådgiverne og for udbyderen.

Den videre proces

Når forhandlingen er afsluttet, indgås der kontrakt mellem bygherre og den udpegede rådgiver, og det egentlige arbejde kan begynde med tilretning af konkurrenceforslaget, forslagsfase, projektering, udbud og udførelse.

Bygherre får de bedste opgavebesvarelser ved at opstille klare og enkle krav i deres konkurrenceprogrammer. Det skaber retning og opstiller det kreative mulighedsrum for de deltagende rådgivere, og giver samtidig mulighed for, at deltagerne kan komme med nye og originale løsninger, som bygherre ikke selv har overvejet.

Det er vigtigt at pointere, at det altid er den enkelte opgave, der definerer konkurrencens krav og ønsker. Størrelse og kompleksitet m.v. bestemmer opgavens karakter, og det kan være nødvendigt at opdele konkurrenceforløb ift. detaljeringsgrad gennem flere faser.

For bygherre er der altid stor fordel at hente ved at alliere sig med en konkurrencerådgiver, der hjælper med at udforme konkurrenceprogrammet og afholde konkurrencen.

KONKURRENCE-PROGRAMMETS INDHOLD

Ofte følger konkurrenceprogrammet denne indholdsfortegnelse:

- Invitation, vision og forudsætninger
- Opgavebeskrivelse
- Konkurrencebetingelser
- Afleveringskrav.

KONKURRENCE-PROGRAMMETS OMFANG

- Hold konkurrenceprogrammet så slankt som muligt. Det frigiver ressourcer på begge sider af bordet, og skaber større råderum for udviklingen af den gode idé.
- Hold informationsniveauet nede på det nødvendige, og begræns antallet af vedlagte bilag og dokumentation – det forvirrer ofte mere, end det informerer.

LÆSEHASTIGHED PÅ FAGLITTERATUR

Læsehastigheden på faglitteratur er fem til seks minutter per side i gennemsnit. Der er enkelte eksempler på store offentlige konkurrencer, hvor konkurrenceprogrammer har fyldt op til 800 sider. Det vil derved tage en konkurrencedeltager 2,5 uge at gennemlæse materialet bare én gang.

KONKURRENCE-PROGRAMMETS FORMULERING

- Formulér konkurrenceprogrammet klart således at der tydelig skelnes mellem absolutte krav og ønsker/muligheder.
- Begræns afleveringsomfanget til det materiale, som reelt vil indgå i bedømmelsen og indsæt udbuddets øvrige krav, som grundlag for rådgiverkontrakten.
- Fokusér konkurrenceprogrammet, så det er tydeligt, at bedømmelseskriterierne i en konkurrence altid udgøres af de væsentligste værdiskabende parametre, der i reglen udgøres af følgende:
 - Idéens styrke og originalitet
 - Hoveddisponering og funktion
 - Sikkerhed for overholdelse af rammebudget og realiserbarhed
 - Projektets økonomiske, miljømæssige og sociale bæredygtighed.

- Er der yderligere specifikke afleveringskrav, så anbefales det at strukturere disse som hovedoverskrifter, der svarer til bedømmelseskriterierne, så konkurrencedeltagerene kan bruge programmet som en tjekliste.

KONKURRENCE-PROGRAMMETS KOMPLEKSITET

- Konkurrenceprogrammet bør altid skræddersyes til det pågældende projekt, og de specifikke problemstillinger og potentialer, der foreligger.
- Konkurrenceprogrammet skal gøre det entydigt for de deltagende teams, hvilke parametre deres besvarelser bliver bedømt på.
- Det krævede tegningsmateriale og målestoksforhold skal relateres til opgavens karakter.
- Begræns kravet til visualiseringer.
- Definér det præcise afleveringsformat i størrelser og antal plancher.
- Stil maksimum krav og anfør, at der vil blive set bort fra afleveret materiale ud over det maksimalt tilladte. En overudførsel kan potentielt gøre forslaget ukonditionsmæssigt.
- Som tommelfingerregel anbefales en konkurrencetid på mellem 8-12 uger (fraregnet ferier) afhængigt af opgavens kompleksitet og omfang.

KONKURRENCE-PROGRAMMETS KRAV TIL BUDGETSIKKERHED

- Stil utvetydige krav til, at løsningen skal være realiserbar indenfor projektets overordnede økonomiske ramme, men undgå at stille urealistiske krav om detaljerede beregninger af forhold som hverken bygherre, rådgivere eller projektet på dette stadie har viden om.
- Sørg for, at der er god overensstemmelse mellem den økonomiske ramme og ambitionsniveauet for byggeriet. Et realistisk forhold mellem budget og ambitioner underbygger økonomisk realiserbare konkurrenceforslag og høj budgetsikkerhed.
- Krav til kalkulationer bør holdes på et helt overordnet plan, og skal i bedømmelsesfasen kontrolleres af bygherren, som har ansvaret for budgettet.

KONKURRENCE- VEDERLAG

- Vederlag for deltagelse skal afstemmes i forhold til projektkonkurrencens afleveringskrav, projektets størrelse og kompleksitet samt det fremtidige økonomiske potentiale for den konkurrerende. Et rimeligt vederlag sikrer deltagelse og engagement som udgangspunkt for en seriøs besvarelse, der efterfølgende kan realiseres.
- Gør rede for forholdene omkring kompensation, hvis projektet ikke realiseres.
- Ved åbne projektkonkurrencer udbetales en præmiesum til de præmierede og vinderen. Ved indbudte projektkonkurrencer udbetales et vederlag til alle deltagere.
- Undlad bestemmelser om at vindere konkurrencevederlag fratrækkes kontrakthonoraret. Vinderen har leveret arbejde for sit konkurrencevederlag, og kontrakten regulerer rådgivers ydelser og honorar fremadrettet.

Det Kongelige Skuespilhus på Kvæsthusbroen i København er resultatet af en åben, international arkitektkonkurrence udskrevet i 2001 af kulturministeriet. Juryen modtog 333 forslag fra arkitekter over hele verden, og konkurrencen blev vundet af den danske tegnestue Lundgaard & Tranberg Arkitekter, der blev tildelt en førstepræmie på 1 mio. kroner. Interiørbillede fra den store scene, der udgør hjertet og banker rødt midt i i bygningen.
Arkitekt: Lundgaard & Tranberg Arkitekter
Foto: Adam Mørk



Meget høje krav til omfanget af konkurrencemateriale er skyld i et enormt ressourceforbrug på begge sider af bordet – hos udbyder og rådgivere – i forbindelse med afholdelsen af projektkonkurrencer. Det er tidsbesparende at fokusere på konceptet, ideens originalitet og projektets robusthed fremfor at fortabe sig i for meget sekundært materiale.

Kravet til omfanget af konkurrencematerialet bør udelukkende omhandle materiale, der reelt vil indgå i bedømmelsen af projekterne. Ligeledes er det vigtigt, at udbyderen fastlægger en øvre grænse for aflevering af materiale, således at det indkommende projektmateriale er sammenligneligt, og at transaktionsomkostningerne begrænses hos både udbyderen og konkurrencedeltagerne.

MATERIALE, DER EFTERSPØRGES I EN PROJEKT-KONKURRENCE, KUNNE FX BESTÅ AF:

- Analyse- og konceptdiagrammer
- Situationsplan
- Etageplaner (efterspørg i nogle tilfælde planer eller alternativt planudsnit)
- Facadetegning (efterspørg i nogle tilfælde facader eller alternativt facadeudsnit)
- Snittegninger
- Et begrænset antal visualiseringer/rumlige afbildninger
- Overordnet økonomisk kalkulation.

MATERIALE, DER UDGØR TYPISKE KONTRAKTUELLE YDELSER, BØR IKKE EFTERSPØRGES I KONKURRENCE-FASEN. DET KUNNE FX VÆRE:

- Rumskemaer
- Indeklimaberegninger
- Energiberegninger
- Mængdeudtræk

Vejledende eksempler på timeforbrug for udarbejdelse af diverse beregninger. Timeforbruget er naturligvis afhængigt af den pågældende opgave.

Rumskemaer

Fra 8 til 48 timer (fra enfamiliehus over kontorbygning til et plejehjem)*

Indeklimasimuleringer

Fra 25 til 90 timer (fra et enkelt lokale til hel en kontorbygning)*

Energiberegning

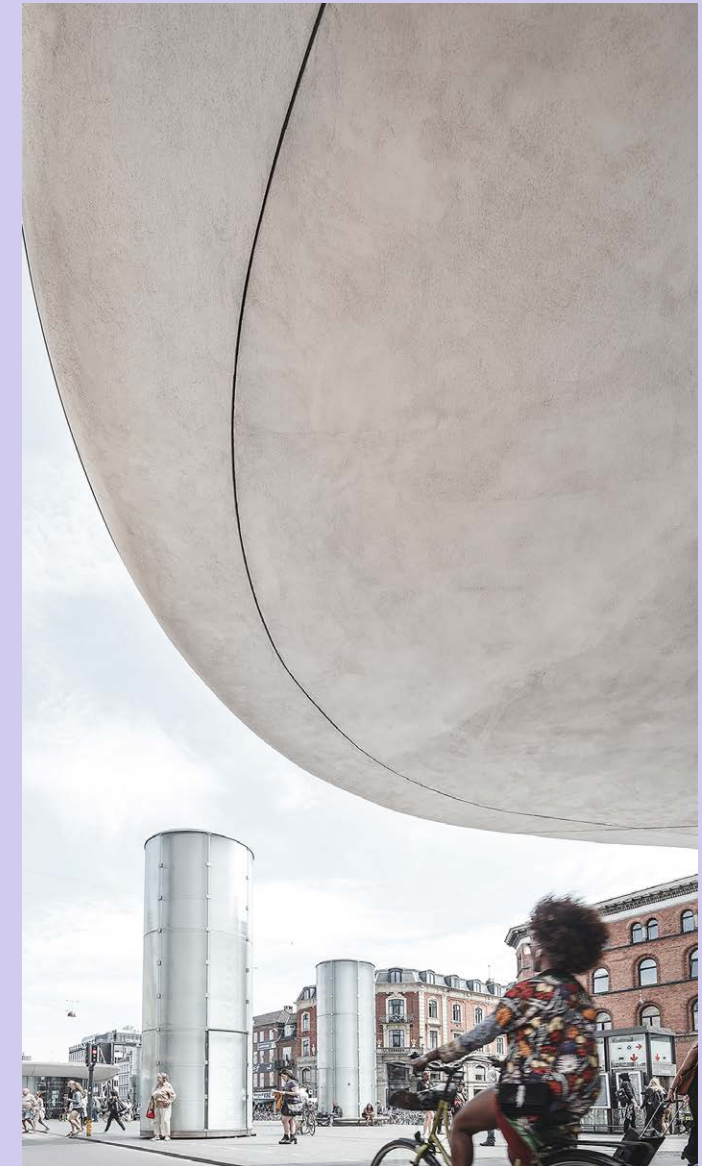
Fra 7 til 22 timer (fra enfamiliehus til en kontorbygning)*

Mængdeudtræk

40 timer for kontorbygning (fordrer 3D model i Revit)*

**(kontorbygning 4.000 m²)*

I januar 2009 udskrev Københavns Kommune en indbudt projektkonkurrence om forslag til en helheds-løsning for Nørreport under titlen "Nørreport – Meget mere end en station". Formålet var at tilvejebringe en række visionære bud på, hvordan trafik, byrum, bygninger og cykelparkering kunne udvikles sammen til en velfungerede helhed, der ville gøre fremtidens Nørreport til meget mere end en station. Dommerkomiteen valgte at udpege ét forslag som det bedste med en præmie på kr. 150.000 til vinderholdet der bestod af Gottlieb Paludan Architects, COBE og Grontmij/Carl Bro. Dommerkomiteen valgte derudover at præmiere to andre forslag for henholdsvis et klart og stringent hovedgreb og for visionsplan og originale arkitektoniske link til byens historiske spor. Nørreport blev indviet den 10. januar 2015. Arkitekt: COBE og Gottlieb Paludan Architects
Foto: Rasmus Hjortshøj - COAST



SÅDAN HÅNDTERES BUDGETSIKKERHED I KONKURRENCEFASEN

For bygherren er budgetsikkerhed naturligvis af største vigtighed i udvælgelsen af et vinderprojekt.

Denne budgetsikkerhed bør på tidspunktet for afholdelsen af en projektkonkurrence efterspørges af konkurrenceudbyderen som rammesikkerhed baseret på velafprøvede standarder og erfaringer, og ikke som detaljeret budgetsikkerhed.

Dette skyldes at projektet på tidspunktet for afholdelsen af en projektkonkurrence i reglen kun modnet nok til at love overordnet rammesikkerhed, hvormed det er spild af kræfter og i værste fald udtryk for en falsk sikkerhed at begynde at regne på en detaljeret sikkerhed.

RAMMESIKKERHED FREM FOR DETALJEREDE BEREGNINGER

På tidspunktet for afholdelsen af en projektkonkurrence er væsentlige beslutninger om byggeriet endnu ikke truffet og et detaljeret teknisk vidensniveau er ikke til stede. Dette vidensniveau tilegnes først senere i projekteringen. Derfor er det uhensigtsmæssigt at efterspørge en detaljeret dokumentation for overholdelse af specifikke kravspecifikationer, medmindre dokumentationen direkte understøtter projektets hovedgreb. I værste fald kan sådanne detaljerede beregninger foretaget for tidligt i processen skabe en falsk økonomisk sikkerhed i projektet. De detaljerede beregninger om budget bør foretages i forhandlingsfasen.

Fra rådgivernes side er det på tidspunktet for udarbejdelsen af projektkonkurrencen ikke muligt at udarbejde detaljerede beregninger på økonomien, da vidensniveauet om tekniske detaljer, konkrete materialevalg og antal fodlister, fortsat er lavt. Derfor bør konkurrenceprogrammet og rådgivernes besvarelse fokusere på at sikre den budgetmæssige rammesikkerhed.

I faserne efter projektkonkurrencen vil niveauet mellem den budgetmæssige rammesikkerhed og den detaljerede sikkerhed skifte i takt med, at der tilføjes viden til projektet. Her er det meningsfuldt og værdiskabende at søge detaljeret sikkerhed.



Det er det rene galimatias, at fem-seks arkitektteams skal sidde og lave detaljerede tegninger over, hvordan rørene skal føres – eller præcise beregninger af energiforbruget. Og det er spild af penge. Som skatteyder kan man godt blive lidt forarget, når man ser det indefra. Der bliver spildt mange millioner kroner på det... Når man senere i forløbet inddrager brugerne, skal mange af detaljerne tegnes om. Så skal rørene alligevel trækkes på en anden måde. Det viser erfaringen... Hvis der ikke var så store krav til detaljer, men det i stedet var de mere overordnede idéer, man konkurrerede på, så ville man kunne gøre det langt billigere. Og resultatet ville ikke blive dårligere. Tværtimod.

— Lars JuelThiis, Arkitekt og indehaver af CUBO Arkitekter, citeret fra Information, 8. maj 2012

SÅDAN BEDØMMES DE INDKOMNE PROJEKTER OG DEN RIGTIGE VINDER UDVÆLGES

DOMMERKOMITENS SAMMENSÆTNING

Det er vigtigt, at dommerkomiteen er sammensat, så den er i stand til at bedømme kompleksiteten i projektet. Der anbefales en dommerkomité, sammensat af repræsentanter for bygherren, der er uafhængige af konkurrencedeltagerne. Der bør være et ulige antal og højst ni personer i dommerkomiteen, hvoraf en tredjedel skal have samme faglige baggrund som det konkurrencen bydes ud til. Hertil kan man invitere særlige rådgivere, som ikke har stemmeret, men relevant fagspecifik viden. En repræsentant for bygherren bør altid være formand for dommerkomiteen.

SAMARBEJDE I DOMMERKOMITEEN

Samarbejde mellem de forskellige medlemmer af dommerkomiteen er nødvendig. De forskellige medlemmer af dommerkomiteen ser på projektet med hver deres unikke baggrund og faglighed. Fagdommerne vurderer på det arkitektfaglige og bygherren på opgavens visioner, ambitioner og bedømmelseskriterier. Rådgiverne for dommerkomiteen supplerer med den nødvendige specialviden. Det er i samarbejdet mellem de forskellige fagligheder, at projektets robusthed vurderes i forhold til i den stillede opgave i konkurrenceprogrammet og den rigtige vinder udpeges. Derudover er det vigtigt, at bedømmelsesprocessen går retfærdigt til og faciliteres på saglig vis.

FAGDOMMERE

Brug fagdommerne til at vurderer de arkitektoniske og funktionelle kvaliteter samt hovedideens styrke i forhold til prioriteringen i den fremtidige detaljering af projektet. Brug helst mindst to uvildige fagdommere, hvis kompetencer svarer til projektets karakter.

ANSVAR FOR ØKONOMIEN

Det er de deltagende teams ansvar at sikre, at deres besvarelse ligger indenfor projektets økonomiske ramme, men det er bygherres eget ansvar at vurdere projektets samlede økonomi.

KONTROLBEREGNING

Bygherren kan evt. benytte en ekstern rådgiver, til at foretage kontrolberegninger af forslagernes overordnede budget – dog altid i samarbejde med resten af dommerkomiteen.

BETÆNKNING OG BEDØMMELSE

Dommerkomitéen bør udarbejde 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.

DET ROBUSTE PROJEKT

Arkitektonisk robusthed bør vægtes højt i udvælgelsen af vinderprojektet. Robusthed forstået som en stærk hovedide, der kan tilpasses til det efterfølgende projekteringsforløbs tilretning.

DEFINITION AF ROBUSTHED

Ordet "robusthed" definerer en vigtig kvalitet ved rådgivernes besvarelse på et konkurrenceprogram. Robusthed i projekterne defineres som hovedgrebets eller idéens realiseringspotentiale i forhold til funktionelle ønsker og det økonomiske råderum. En robust idé er en idé, der kan bearbejdes uden at projektets kvalitet går tabt.

I samarbejde med Københavns Kommune udskrev Statens Museum for Kunst i juni 2011 en arkitektkonkurrence om forslag til en nytænkning af Museumshaven. I alt otte danske og internationale totalrådgivere blev inviteret til at udarbejde forslag efter en indledende prækvalifikationsrunde. Et halvt år senere i december 2011 pegede en enig dommerkomité på arkitektvirksomheden Polyform som vinder af konkurrencen med projektforslaget "SMK tilbage i parken". Museumshaven blev indviet d. 19. September 2014.
Arkitekter: POLYFORM, SANGBERG, WERK, Karres en Brands, Oluf Jørgensen A/S, ViaTrafik, Svava Riesto.
Foto: Wichmann + Bendtsen



HVORDAN SKAL TRANSAKTIONS- OMKOSTNINGER FORSTÅS?

TRANSAKTIONS- OMKOSTNINGER

Prisen på en vare eller tjenesteydelse består af en direkte omkostning til produktion af ydelsen og en indirekte omkostning til at gennemføre indkøbet. Den direkte omkostning udgør produktionsomkostningen, som fx i denne kontekst er den pris, det koster at tegne et byggeri eller formulere en idé. Den indirekte omkostning til at gennemføre indkøbet udgør transaktionsomkostningen, der omfatter brugen af tid og ressourcer på at forberede, gennemføre og følge op på købet. I denne kontekst primært at svare på de krav, der stilles i udbuddet.

EX ANTE OG EX POST

Ex ante transaktionsomkostninger er de omkostninger, virksomhederne afholder fra den indledende dialog med ordregiver indtil tilbudsafgivelse og eventuel kontraktunderskrift, hvis virksomheden vinder udbuddet.

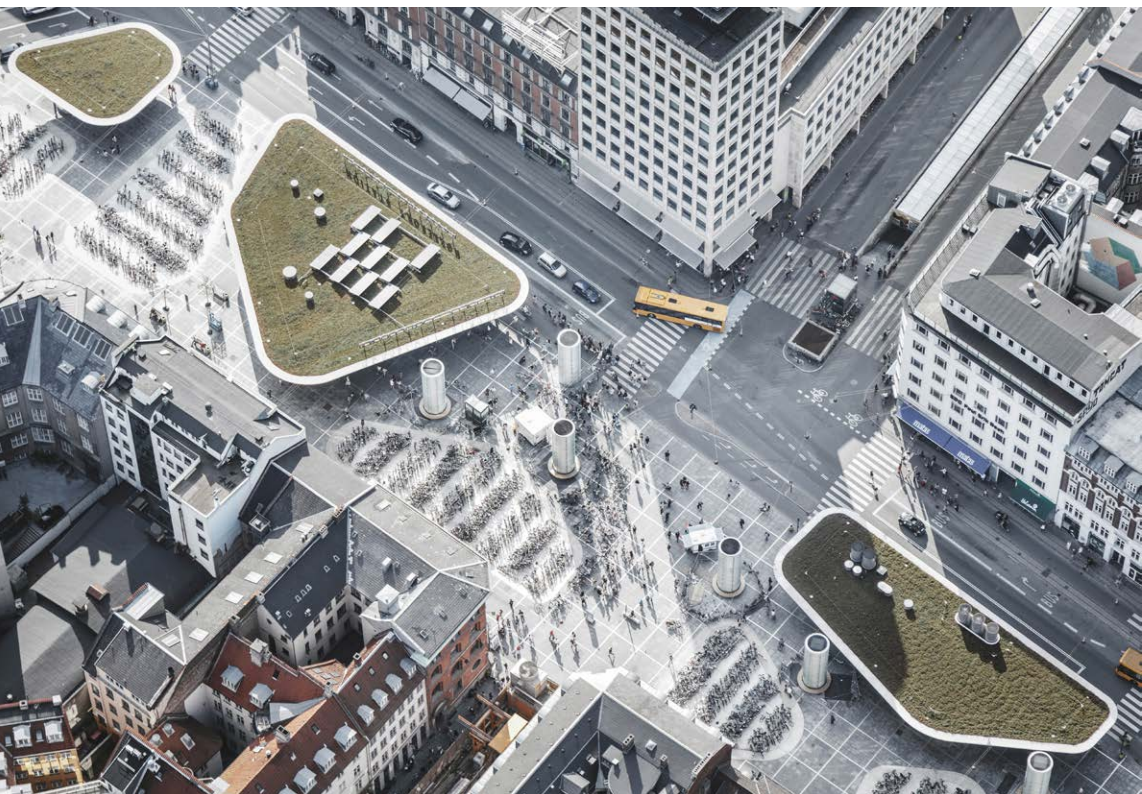
Ex post transaktionsomkostninger er de omkostninger på virksomhedens side, der opstår efter kontraktunderskrivelse til fx kontraktopfølgning, kvalitetskontrol, genforhandling, kontraktudløb m.v. Transaktionsomkostningerne (både ex ante og ex post) gælder naturligvis også for den offentlige sektors udbud af opgaver.

NYTTEN AF OFFENTLIGE UDBUD

Transaktionsomkostninger er en uundgåelig del af udvekslingen af varer og tjenesteydelser på et marked, og gælder også indkøb af offentlige varer og tjenesteydelser. Den danske, offentlige sektor indkøber årligt varer og tjenesteydelser fra private virksomheder til en værdi af cirka 300 mia. kr. Når den offentlige sektor gennemfører disse køb, er det i samfundets interesse, at det foregår på en måde, som skaber størst mulig samfundsmæssig værdi, herunder at der opnås den bedst mulige sammenhæng mellem den betalte pris og den leverede kvalitet. Offentlige udbud kan bruges som en metode til at skabe konkurrence mellem relevante leverandører af varer og serviceydelser til den offentlige sektor, ligesom udbud er med til at sikre virksomhederne lige adgang til at deltage i konkurrencen om de offentligt finansierede opgaver, som udbydes på det private marked.

Udbud spiller derfor en central rolle i samspillet mellem den offentlige og private sektor, og udbudsprocessen kan være afgørende for, at der skabes størst mulig samfundsmæssig nytte, når det offentlige indkøber varer og tjenester.

Vinderprojektet til Nørreport Station blev "tegnet med fødderne". Arkitekterne lavede en analyse af fodgængernes naturlige bevægelsesmønstre over pladsen, og tegnede efterfølgende strukturerne så de tilpassede sig fodgængertrafikken. Det har givet et meget naturligt bevægelsesmønster.
Arkitekt: COBE og Gottlieb Paludan Architects
Foto: Rasmus Hjortshøj
- COAST



STIGENDE TRANSAKTIONS- OMKOSTNINGER

Offentlige udbud er altså forbundet med transaktionsomkostninger. Men stiger transaktionsomkostningerne uforholdsmæssigt, udgør det et problem både for udbyderen (den offentlige sektor) og for de deltagende rådgivere. Ved offentlige udbud i det byggede miljø er der i de seneste år opstået en tendens til, at konkurrenceprogrammer vokser i omfang og informationstyngde, ligesom kravene til konkurrenceafleveringen er steget. Med denne udvikling stiger transaktionsomkostningerne ved deltagelse i projektkonkurrencer.

I 2017 udgav Center for forskning i offentligt-privat samspil (COPS) analysen "Private virksomheders transaktionsomkostninger ved offentlige udbud – en survey-undersøgelse på tværs af brancher." Her kan man læse, at overslagsberegninger viser, at de samlede transaktionsomkostninger i procent af kontraktværdi for typisk udbud ligger i lejet 5-10 % af kontraktværdien for brancherne sundhed/ældrepleje, byggeentreprenører, facility management/rengøring og murere. For anlægsentreprenører, tømrere og IT-branchen ligger virksomhedernes samlede transaktionsomkostninger ifølge virksomhederne selv typisk i lejet 12-16 % af kontraktværdien, mens de for videnrådgiverne typisk ligger i lejet 45 % af kontraktværdien.

Arkitekter falder i sidstnævnte kategori, men analysen omhandler ikke specifikt arkitekters arbejde. Det gør til gengæld analysen "Transaktionsomkostninger ved projektkonkurrencer – en analyse af fire afholdte konkurrencer" fra 2016, der understreger problemstillingen:

En af analysens vigtigste konklusioner er, at der stilles stadigt større krav til detaljeringniveauet i konkurrencematerialet. Disse detailbeskrivelser kræver enorme ressourcer både at levere for rådgivere og formulere og behandle for bygherrer. Dette til trods for, at de mange data aldrig bliver brugt i selve byggeriet.

Opsummerende kan man sige, at de stigende transaktionsomkostninger ved afholdelse af projektkonkurrencer udgør et alvorligt problem for både bygherrer, rådgivere og samfundet.

Denne vejledning opstiller en vej frem, hvor projektkonkurrencen bevarer sin relevans og kvalitet, mens transaktionsomkostningerne nedbringes på begge sider af bordet.

Bygherrer som er omfattet af Udbudslovens regler dvs. stat, regioner og kommuner og offentligretlige organer samt forsyningsvirksomheder m.m. skal følge bestemte spilleregler, når de indgår aftaler.

Projektkonkurrencer, der er reguleret i Udbudslovens og Forsyningsvirksomhedsdirektivet, tilbyder ofte en langt smidigere procedure end mange af de gængse udbudsprocedurer.

Anvendelsen af projektkonkurrencen giver ret til efterfølgende at indgå kontrakt med en af vinderne efter udbudsformen i § 82 "udbud med forhandling uden forudgående offentliggørelse."

Reglerne om projektkonkurrencen fremgår af Udbudslovens §§ 84-92 og Forsyningsvirksomhedsdirektivet §§ 95-98. Almindelige grundprincipper som fx ligebehandling og ikke-diskrimination m.v. skal selvfølgelig fortsat overholdes.

Ved projektkonkurrencer er der formelt set ikke krav om anvendelse af ESPD-dokumentet, men der kræves dog i vidt omfang tilsvarende oplysninger fra deltagerne. Stand-still reglerne gælder ikke ved projektkonkurrencer, men de kan anvendes.

Projektkonkurrencen gælder kun ved indkøb af tjenesteydelser, og bruges primært ved arkitekt-, landskabsarkitekt- og ingeniøropgaver.

Ved statslige opgaver skal kontrakter i 2018-2019 over 1.072.094 kr. udbydes efter Udbudsloven. Ved alle andre typer offentlige eller offentligretlige opgaver ligger tærsklen på 1.645.367 kr. Efter Forsyningsvirksomhedsdirektivet er tærsklen for EU-udbud 3.298.179 kr. Dette er de gældende tal i 2018-2019. Udskrives en projektkonkurrence (over tærskelværdien) skal den annonceres på TED-databasen.

REGLERNE KORT FORTALT

- Såfremt bygherre har til hensigt at tildele en kontrakt efter projektkonkurrencen skal det fremgå af bekendtgørelsen, og også om at bedømmelseskomiteens afgørelse er bindende for bygherren.
- Ved prækvalifikation skal bygherre fastsætte klare ikke-diskriminerende kriterier for udvælgelse.
- Antallet, der ønskes udvalgt til deltagelse, oplyses i udbuds-bekendtgørelsen (der er ikke krav om mindst fem antal deltagere som ved et begrænset udbud, men antallet skal sikre reel konkurrence).
- Der er ikke krav til fristen til annonceringsperioden eller til konkurrenceperioden.

- Bygherren skal nedsætte en bedømmelseskomite, som består af fysiske personer (ikke en juridisk person, men de fysiske personer kan være tilknyttet bygherren), og som skal være uafhængige af konkurrencedeltagerne.
- Hvis bygherre kræver, at konkurrencedeltagerne skal have særlige faglige kvalifikationer, skal mindst en tredjedel af bedømmelseskomiteen have samme kvalifikationer. DANSKE ARK og Arkitektforeningen anbefaler, at man altid anvender fagdommere, også udenfor de situationer, hvor der efter udbudsloven gælder et egentlig krav om anvendelse af fagdommere.
- Bedømmelseskomiteen skal være uafhængig i sine afgørelser og udtalelser.
- Konkurrenceforslagene skal være anonyme indtil afgørelsen af konkurrencen foreligger.
- På grundlag af hvert enkelt projekts kvaliteter registrerer bedømmelseskomiteen projekternes rangfølge, komiteens bemærkninger og punkter der eventuelt skal klarlægges i en rapport.
- Bedømmelseskomiteen udpeger en eller flere vindere og udarbejder en rapport, som medlemmerne underskriver.
- Deltagerne kan eventuel blive bedt om at besvare spørgsmål som bedømmelseskomiteen har anført i rapporten for at klarlægge nogle aspekter i forslaget.
- Efter konkurrencen skal bygherren udarbejde en fuldstændig rapport over dialogen mellem bedømmelseskomiteens medlemmer og konkurrencedeltagerne.
- Eventuel kontrakt kan indgås med vinderen eller en af vinderne efter udbudsproceduren i Udbudslovens § 82 om udbud med forhandling uden forudgående offentliggørelse.



Skuespilhuset stod færdigt den 1. oktober 2007 og åbnede i februar 2008 med Shakespeares Hamlet. Her ses huset fra Kvæsthusbroen.
Arkitekt: Lundgaard & Tranberg Arkitekter.
Foto: Jens Markus Lindhe

Vi har samlet de syv bedste råd til bygherrer, der står over for at afholde en projektkonkurrence.

Rådene fungerer som en opsamling på selve vejledningen og som en huskeliste til den bygherre, der står overfor at skulle afholde en projektkonkurrence.

De syv råd er vejledende og baseret på *best practice*. De er formuleret med hjælp fra en lang række eksperter, der har mange års erfaring med at afholde og udvikle projektkonkurrencer.

1

SØG GOD RÅDGIVNING

Sørg for god rådgivning til gennemførelse af konkurrencen og at få formuleret et gennearbejdet og indbydende konkurrenceprogram.

2

HOLD KONKURRENCEMATERIALET SLANKT

Selvom opgaven er kompliceret behøver konkurrenceprogrammet ikke være det. Hold konkurrenceprogrammet så slankt som muligt. Det frigiver ressourcer på begge sider af bordet, og skaber større råderum for udviklingen af den rigtige idé.

3

BRUG FAGDOMMERE

Brug altid fagdommere i bedømmelsen. De er bygherrens faglige støtte igennem hele processen, de formidler det arkitektoniske indhold og klæder dommerkomiteen på til at træffe de rigtige beslutninger.

4

STIL SKARPT PÅ IDÉEN

Resultatet af projektkonkurrencen bør være et klart arkitektonisk hovedgreb der dokumenterer opfyldelse af konkurrenceprogrammets krav. Det gælder om at holde fokus på idéen og ikke fortabe sig i detaljer, der alligevel vil blive ændret i den efterfølgende proces.

5

VÆLG DET ROBUSTE PROJEKT

Vinderprojektet bør vurderes på idéens originalitet og robusthed forstået som hovedgrebets eller idéens realiseringspotentiale i forhold til funktionelle ønsker og det økonomiske råderum. En robust idé er en idé, der kan skaleres både op og ned uden at projektets kvalitet går tabt.

6

SØG BUDGETMÆSSIG RAMMESIKKERHED

På tidspunktet for afleveringen af en projektkonkurrence bør efterspørges en overordnet budgetmæssig rammesikkerhed for projektets realisering, mens det er u hensigtsmæssigt at efterspørge sikkerhed i form af detaljerede beregninger, der alligevel vil ændre sig i takt med den videre projektering.

7

VÆR EN AMBITIØS BYGHERRE

Det er et stort ansvar og en kompleks og tidskrævende proces at afholde en projektkonkurrence. Succesen afhænger af den velforberejdede og ambitiøse bygherre, der sammensætter et stærkt og alsidigt bygherreteam med de rette kompetencer til at udskrive konkurrencen og bedømme de indkomne løsningsforslag.

Vejledningen kan downloades på www.danskeark.dk og på www.arkitektforeningen.dk

1. udgave, 1. oplag 2018

Vejledningen må citeres mod tydelig angivelse af originalkilden. Vejledningen kan citeres som: VEJLEDNING TIL BEDRE PROJEKTKONKURRENCER.

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

Koncept og manuskript udarbejdet af Scholz & Associates.
Layout af Spine Studio.
Bogen er trykt af Hørdum og Engelbreth.

OM DANSKE ARKITEKTVIRKSOMHEDER

Danske Arkitektvirksomheder er en branche- og erhvervsorganisation for private rådgivende arkitektvirksomheder. Vi har omkring 650 medlemsvirksomheder, der tilsammen beskæftiger ca. 5.800 arkitekter, landskabsarkitekter, bygningskonstruktører samt medarbejdere inden for fx administration, kommunikation og IT. Læs mere på: www.danskeark.dk
Kontaktperson: Lars Emil Kragh, forretningsudviklings- og projektchef, lek@danskeark.dk

OM AKADEMISK ARKITEKTFORENING

Arkitektforeningen er arkitekternes uafhængige standsforening i Danmark. Siden stiftelsen i 1879 har Arkitektforeningen arbejdet målrettet for at sikre de bedste vilkår for den enkelte arkitekt og kvaliteten af vores fælles byer, bygninger, landskab og miljø. Læs mere på: www.arkitektforeningen.dk
Kontaktperson: Dorte Kirstine Sibast, udviklingschef, Arkitekt MAA, ds@arkitektforeningen.dk



Udarbejdet af Danske Arkitektvirksomheder og
Akademisk Arkitektforening med støtte fra Dreyers Fond.