

Kvalitet i udbudsprocesserne

inspiration

[Katalog til branchen]



INDHOLD

<i>Intro</i>	4
<i>Strategi</i>	6
Valg af form	10
<i>Program & proces</i>	14
Dialog	18
<i>Bedømmelse</i>	22
<i>Outro</i>	26

intro

Dette katalog samler trådene fra debatoplægget ”Kvalitet i udbudsprocesserne” og det efterfølgende seminar, der blev afholdt den 26. januar 2016 i Vega, København.

I debatoplægget undersøgte vi fire aktuelle konkurrenceforløb og samlede erfaringerne fra disse, mens vi til seminaret diskuterede udfordringer og muligheder på tværs af branchen. Her viste særligt tre overordnede spor sig: **Strategi, Program & proces** og **Bedømmelse**. Disse spor gemte på mange interessante diskussioner, men også flere områder, hvor der var en udpræget enighed mellem branchens aktører.

I denne publikation viderebringer vi de afgørende pointer og citater fra diskussionerne samt fremhæver de områder, der kræver tiltag for at sikre vejen frem. Målet er således at øge den gensidige forståelse mellem bygherrer og rådgivere gennem konkrete nedslagspunkter, der forhåbentlig kan inspirere og anvendes i det daglige arbejde, så vi sikrer en øget kvalitet i udbudsprocesserne.

God læselyst!

strategi

Før bygherren kan bygge, skal de overordnede rammer og målsætninger for alle kommende processer og beslutninger lægges til rette. I de tidlige faser er der derfor adskillige overvejelser, der skal gøres. Her er det særligt projektets grundlag, rammer og ambitioner, der skal afklares. Herunder præcisering af ønsker og behov for byggeriet samt de efterfølgende driftsmæssige konsekvenser. Denne afklaring skal indgå i bygherrens udbudsstrategi for byggeprojektet, og det er derfor essentielt at tænke hele forløbet igennem på forhånd. Bygherren skal her tænke over, hvad der kan skabe værdi for projektet og ud fra dette designe udbuddet, så udbudsstrategien er klarlagt tidligt i processen.

Helt grundlæggende kan man tale om, at bygherren skal skabe en 'license to operate' ved at etablere sine målsætninger for projektet. Her er det derfor vigtigt, at bygherren ikke betragter byggeriet som målet, men derimod som midlet til at opnå den givne effekt, der ønskes af projektet. Det kan gøres ved, at bygherren stiller helt basale spørgsmål om, hvorfor man ønsker at bygge, før man stiller spørgsmål om, hvordan man bygger det. Det er således ikke det færdige projekt, der skal være i tankerne, men formålet med det og vejen dertil. For bygherren bliver det hermed også lettere at navigere, hvis uventede forhold eller ændringer skulle opstå undervejs.

Bygherren skal i denne proces analysere mulighederne i projektet, før der træffes beslutninger. Her skal forskellige scenarier for projektet overvejes og en business case kan med fordel udarbejdes. Derudover bør bygherren ret tidligt overveje, hvilken markedsdialog samt kontrakt, samarbejds- og udbudsmodeller, der kan skabe værdi for projektet, og hvordan markedet bedst kan byde ind på de ønskede ydelser.

Bygherren skal også gøre sig klart, hvor vægten ligger i den en-

delige vurdering. Typisk er det forholdet mellem pris og kvalitet, som bygherren bliver nødt til at tage stilling til. Det nytter således ikke, at bygherren har formuleret et ambitiøst udbudsmateriale, hvis det i sidste ende er prisen, der vægter mest i vurderingen. I stedet skal bygherren være entydig omkring sin vægtning og ud fra dette formulere udbuddet, så det matcher med de egentlige ønsker og behov.

”Byggeriet opererer alt for ofte efter en mangelskala, ganske som den 12-skala vi nu bruger i uddannelsessystemet. Jeg vil gerne have 13-skalaen tilbage, hvor man får mere, end man havde forestillet sig. 12-skalaen fokuserer på antallet af mangler, og ikke på det, der rækker ud over pensum. Jeg så gerne, at vi fokuserede på, hvordan vi kan udvikle byggeriet fremfor blot at stræbe efter nul fejl!”

Natalie Mossin
Associeret partner, Smith Innovation og formand, Arkitektforeningen

Ligeledes bør bygherren overveje sin villighed til at påtage sig risici og åbne løsningrummet ved at reducere antallet af krav og detaljeringsgrad i udbudsmaterialet. Nogle bygherrer tager forholdsregler ved at definere en række ønsker og behov som krav for at sikre, at projektet leveres til både tid og budget. En sådan tilgang er ikke nødvendigvis uhensigtsmæssig, men den har stor betydning for ressourceforbruget og transaktionsomkostningerne hos alle parter. Derudover minimerer denne tilgang også muligheden for, at kreative og innovative løsninger kan opstå undervejs i projektet.

”13-tallet må ikke drive byggeriet. Der skal også være plads til gode løsninger på ’det almindelige’ byggeri!”

Rolf Andersson
Byggedirektør, KAB og bestyrelsesformand, Bygherreforeningen

Bygherren bør i højere grad målrette sin strategi efter, om man er fast besluttet på sine ønsker og behov, eller om man ønsker at blive klogere på disse undervejs. Hvor et funktionsudbud eller et rent ydelsesudbud er en metode til den første strategi, er projektkonkurrencen i høj grad et middel til at afsøge de kreative muligheder og dermed udvide bygherrens horisonter. Projektkonkurrencen er derfor ikke et entydigt eller nødvendigt valg. Derimod skal man kun vælge projektkonkurrencen, hvis man som bygherre har lyst til at blive klogere.

Erfaringer fra branchen

- Bygherren skal matche sit behov med det rigtige udbud. Hele forløbet skal tænkes igennem på forhånd, så det er afklaret, hvad der vil skabe værdi – udbud skal designes efter villigheden til at påtage sig risici og åbne løsningrummet
- Hvis der opstilles mange krav i programmerne, giver det mindre lyst til at prøve nye ting. Bygherren skal derfor overveje, hvordan risikoen kan håndteres på anden vis – måske er projektkonkurrencen slet ikke egnet til det pågældende byggeprojekt. Det skal være tydeligt, hvad der er krav, og hvad der er ønsker.
- Bygherren skal overveje, hvilket team man bedst kan nå i mål med undervejs. På den måde bliver bygherren klar til at vælge en samarbejdspartner frem for et værk
- Konkurrencen bør i højere grad handle om ideer – det kan skabe værdi
- Bygherren skal tænke de fysiske rammer som et middel og ikke som et mål. Det kan gøres ved at skabe license to ope-

rate, så man bliver afklaret om, hvorfor man bygger. Bygherrens muligheder for at vælge den rette samarbejdspartner forbedres, når tankegangen ændres fra ”hvordan man bygger det?” til ”hvorfor man bygger det?”

- Bygherren skal gøre det klart, hvor risikoen for projektets enkelte dele skal ligge, og hvad omkostningen er. Derudover skal det overvejes, hvem der har reel mulighed for at styre den givne risiko, før ansvaret placeres.
- Bygherren skal have en entydig vurdering af pris, kvalitet og arkitektur – hvis man har formuleret et overambitiøst udbud og alligevel vægter prisen, bliver det selvmodsigende. Derfor skal bygherren gøre sig klart, hvordan man forholder sig til balancen mellem pris og kvalitet

Valg af form

At vælge den rette form kan ikke forenkles til et valg mellem totalentreprise eller projektkonkurrence. Der er adskillige nuancer i de forskellige konkurrenceformer, hvor bygherren må gøre sine prioriteringer klart. Hvis bygherren vælger en projektkonkurrence, er der derfor fortsat en masse overvejelser, der skal falde på plads. Byggeprojekter vil altid være forskellige, og derfor kan en konkurrenceform ikke bare vælges, fordi den har været succesfuld før. Ligeledes kan en rådgiver heller ikke vælges, fordi denne tidligere har leveret en god løsning på noget tilsvarende.

I stedet skal det grundigt overvejes, hvad der er den rette form til netop det projekt, der skal bygges. Bygherren skal derfor kende sine strategiske overvejelser og ud fra disse vælge den form, der kan sikre et godt drive og dermed et godt projekt.

”Totalentreprise er primært anvendelig på projekter, hvor bygherren tidligt kan definere sine krav og behov til byggeriet. Hvis bygherren derimod ønsker at kunne justere krav og behov i takt med, at man bliver klogere, er denne udbudsform uegnet”

Lars Peder Pedersen
Projektdirektør, Rambøll

Bygherren skal navigere gennem de mange konkurrenceformer og endnu flere kombinationsmuligheder, når konkurrencen sammensættes. Hvis bygherren har en række uklarheder omkring sit projekt og dermed ønsker rådgivning til disse, skal der vælges en form, hvor mulighedsrummet for rådgivernes løsninger åbnes. Typisk vil dette være en projektkonkurrence, der strækker sig over en eller to faser. I denne forbindelse er dialog et meget efterspurgt redskab fra både bygherrer og rådgivere, som kan bidrage til, at parterne nærmer sig hinanden i forhold til ønsker og krav, men også som reelle samarbejdspartnere.

”Dialog i selve konkurrencen har vi haft positive oplevelser med, og vi mener også det giver en god værdi for den uerfarne bygherre. Normalt møder vi ikke disse personer, men dialog giver mulighed for en fælles forståelse, og at begge bliver klogere”

Mette Tony
Arkitekt og indehaver, Praksisarkitekter

Det er derfor vigtigt, at bygherren tydeliggør, hvordan dialogen ønskes orkestreret. En stor del af byggebranchen peger nemlig på, at selvom dialogen er gavnlig for alle parter, så er den ligeledes ressource- og omkostningstung, hvis den ikke tilrettelægges ordentligt. Erfaringer viser således, at det er afgørende, hvornår i konkurrenceforløbet, at dialogen finder sted. Hvis den kommer i forlængelse af en indledende fase med et stort afleveringsomfang, bliver den blot en endnu større omkostning for begge parter at indgå i.

Bygherrens valg af form bør derfor tage afsæt i, hvad der ønskes af afleveringsmateriale. Eksempelvis kan en udbudsform, hvor afleveringsmaterialet er skåret ind til benet, mens den kreative proces er flyttet til den efterfølgende fase, give mulighed for en god dialog mellem bygherreorganisationen og det rådgivende team, som bygherren vælger at arbejde med. Hermed benyttes den indledende fase i højere grad til skitse- og idépræsentationer, hvorefter en vinder udvælges, så denne kan forme projektet i fællesskab med bygherren.

Et lille afleveringsomfang er dog ikke ensbetydende med et mindsket ressourceforbrug i det store billede. Den efterfølgende dialogfase kræver nemlig, at bygherren kan sætte sig ind i og forstå komplekse processer sammen med rådgiverne. Der er derfor stadig lang vej til det færdige projekt, og det skal der afsættes ressourcer til på forhånd.

Både form og afleveringsomfang skal således overvejes grundigt i forhold til det pågældende projekt. Meget peger dog på, at en form, hvor bygherren bliver en del af teamet, giver et godt samarbejde og en forståelse for, at man kan noget sammen – bygherre, rådgivere og udførende – og sådanne overvejelser skal bygherren derfor være opmærksom på, når formen for konkurrencen vælges.

Erfaringer fra branchen

- Projektkonkurrence skal forstås som et middel og ikke et mål, da den kan være med til at afklare mange af de ubesvarede spørgsmål, man står med som bygherre
- Rette form til det rette formål – bygherren skal altid tænke over, hvad der ønskes, og hvad der er behov for

- Bygherren bliver nødt til at kende sine behov og ud fra det vælge en dynamik i konkurrenceformen, der giver et godt drive, og dermed også et godt projekt
- Dialog kan bidrage til at etablere en god relation mellem bygherren og rådgiverne. I den tofasede form bør bygherren dog overveje, om den første fase i højere grad bør basere sig på et overordnet og begrænset afleveringsomfang, så den anden fase i højere grad kan fokusere på dialog frem mod en mere detaljeret aflevering
- En udbudsform, der er tilrettelagt, så den kreative proces flyttes til den efterfølgende fase, kan give mulighed for en god dialog mellem bygherreorganisationen og det vindende rådgiverteam. Et lille afleveringsomfang er dog ikke ensbetydende med et minimalt ressourceforbrug – det kræver tid at udvikle og forstå projektet i fællesskab

program & proces

Når først strategi og form er på plads, skal bygherren tilrettelægge en effektiv, men også værdiskabende proces for konkurrencens forløb. Det kræver procesforståelse og erfaring med konkurrenceforløb.

Her kan en konkurrencerådgiver være en god investering, hvis bygherren ikke selv har kompetencer og viden på området. Derudover kan konkurrencerådgiveren være en hjælp i forhold til udarbejdelsen af selve konkurrenceprogrammet. Programmet er nemlig af afgørende betydning for hele konkurrencens forløb og skal være klart formuleret, så bygherrens budskaber fremstår tydeligt, mens der også er plads til rådgivernes kreative udfoldelse.

”Vi har stadig et billede af byggeriet med nogle fastlåste roller, men vi kan lære af hinanden på tværs af branchen. Stil de rigtige spørgsmål, så vi får en bedre forståelse for alle/ andre parters værdiskabelse. På den måde kan vi mindske dokumentationskravet”

Jesper Pagh
Direktør, Arkitektforeningen

Et velformuleret konkurrenceprogram baserer sig derfor på overordnede linjer frem for en detailbeskrivelse af projektet. I stedet er der en klar sontring, der sikrer formuleringen af de rigtige oplysninger og budskaber, så programmet holdes åbent. Det kan imidlertid være et krævende arbejde for bygherren alene, da der, ud over denne balance, også skal defineres en række afleveringskrav.

Her gælder det om at mindske ressourceforbruget for alle involverede, og derfor er det vigtigt, at bygherren er helt skarp på at begrænse afleveringskravene til det, der reelt bedømmes, mens øvrige krav i stedet bør formuleres som forudsætninger for afleveringen.

Bygherren skal også kunne agere håndfast i denne proces, da erfaringer viser, at bygherren kan opleve at modtage materiale, der overstiger afleveringskravene. Det sker, hvis rådgiverne, som følge af konkurrencens natur, overopfylder for at vinde projektet, hvilket selvsagt fører til et stort forbrug af ressourcer for rådgiverne, fordi de øger mængden af afleveringsmaterialet for at skille sig ud. For bygherren stiger ressourceforbruget imidlertid også, da de pludselig skal til at vurdere et mere omfattende materiale, end der behøves for at træffe en beslutning.

Bygherren skal derfor gøre sig klart, hvad der er 'nice to have' og 'need to have' i programmet. Det vil gøre konkurrencen mere smidig, men samtidig også bevirke at kreativiteten kan udvikles undervejs. En måde dette greb i stigende grad faciliteres ved, er at formulere byggeprojektets dilemmaer i programmet. På den måde åbner bygherren programmet for rådgiverne, der derved kan fungere, som det de er – rådgivere for projektet.

”De byrder, man pålægges som rådgiver, er med til at overskygge værdiskabelsen. Vi skal tilbage på sporet – skrælle den overflødige dokumentation og unødvendige krav væk, så der i stedet er fokus på det, der skaber værdi”

Preben Dahl
Chefjurist, Advokatfuldmægtig, Danske Arkitektvirksomheder

Visse projekter er dog i deres natur mere tekniske, hvilket stiller yderligere krav til konkurrenceforslagene. Det kan hurtigt låse rådgivernes arbejde, hvis disse formuleres i programmet. Derfor bør bygherren overveje, at de tekniske krav og specifikationer fremføres i et bilagsmateriale som forudsætninger, så programmet holdes åbent. Når vinderen er fundet, bliver det således opgaven at indarbejde de mere tekniske specifikationer i den efterfølgende proces frem mod målet med kun et team.

Erfaringer fra branchen

- Et velformuleret og entydigt program, der baserer sig på overordnede linjer frem for en detailbeskrivelse, giver gode rammer for det kreative arbejde
- En dygtig konkurrencerådgiver eller -sekretær er vigtig i forhold til at rådgive om programmets formuleringer, vilkår og proces
- Et godt konkurrenceforløb bør gøre plads til en iterativ proces. Derfor skal forløbet struktureres, så åbent som muligt
- Bygherren bør fastsætte en større ensartethed i afleveringsgrundlaget. Det vurderes, at det vil kunne optimere ressourceforbruget, hvis bygherren eksempelvis laver en digital model over projektets område, som rådgiverne kan tage udgangspunkt i. Afleveringsmaterialet begrænses således til at udfylde det rum i modellen, som bygherren angiver til projektet
- Formulering af ønsker fra start kan være med til at låse processen fremadrettet. I stedet ønskes der mere dialog i det indledende arbejde – eventuelt i form af et indkøringsforløb, hvor programmet skrives i fællesskab mellem bygherren og rådgiverne
- Erfaringer viser, at det i udarbejdelsen af programmer, hvor der er mange tekniske og sikkerhedsmæssige krav, kan være en fordel ikke at lade dem indgå som krav i programmet. Derimod gøres der opmærksom på disse som forudsætninger i bilagsmateriale, mens der henvises til, at disse skal indfries i en eventuel efterfølgende fase.

På den måde holdes programmet i højere grad åbent for de kreative løsninger, og ressourcetilbruget holdes på et minimum

- Programmer kan med fordel tage udgangspunkt i en række formulerede dilemmaer, som bygherren beder rådgiverne om at forholde sig til. Dette kan imidlertid skabe uklarhed, da rådgiverne læser programmerne forskelligt. Bygherren bør derfor være særdeles grundig i sit formuleringsarbejde og klarlægge prioriteringer, så rådgiverne har dem at orientere sig mod i deres kreative arbejde
- Skelnen mellem inspiration og information i programmet kan gøre opgaven og mulighederne lettere forståelige for rådgiverne. Særligt i forhold til de mere tekniske byggerier

Dialog

Hvis bygherren ønsker at blive klogere undervejs i konkurrencen, viser erfaringer, at dialog kan være fordelagtigt. Dialogen understøtter de innovative og kreative løsninger på projekterne samtidig med, at den kan effektivisere processerne ved hurtigere at afklare spørgsmål og dermed sørge for, at bygherren og rådgiverne lettere nærmer sig hinanden.

”Dialog er godt for innovationen, men bygherren bliver nødt til at barbere sine krav til afleveringsomfanget ned til det absolut nødvendige. Det er vigtigt at arbejde fra idé mod projekt, frem for at lave to næsten færdige projekter ”

Dorte Mandrup-Poulsen
Arkitekt, professor og indehaver, Dorte Mandrup Arkitekter

Bygherren bliver dog nødt til at designe dialogprocessen og skære sine krav til afleveringsomfanget ned til det absolut nød-

vendige, for at dialogen bliver effektiv. Det er vigtigt, at dialogen er til for at arbejde fra idé mod projekt, og det skal bygherren have med i sine overvejelser.

”Nogle brænder for noget helt særligt i projektet, og der kan være mange interesser på spil. Det er bare ikke sikkert, at de alle stemmer overens med projektets fokus, og derfor skal bygherren kunne sætte rollerne og skabe klare linjer om, hvilke interesser og prioriteter, der vægter”

Gyrithe Saltorp
Direktør, Bygningsstyrelsen

Derudover skal rollefordelingen være skarp, når dialogen påbegyndes. I et forhandlerpanel kan der sidde mange personer, og mange interesser kan være på spil. Det er dog ikke nødvendigvis alle stemmer, der vægter lige højt i en bedømmelse, og det skal bygherren gøre sig klart på forhånd. Det bør således kun være de personer, hvis stemmer vægter, der deltager i dialogmøderne. Hvis dette ikke er tilfældet, er der risiko for, at rollefordelingen skævvrides, og dermed kompliceres dialogen. Det vil give en tung proces og et ineffektivt resultat. Derfor skal bygherren også definere, hvad dialog er, og hvad sigtet er med dialogfasen. Ligeledes bør rådgiverne forberede sig på de interne roller i det forhandlerpanel, de skal i dialog med. Rådgiverne skal være forberedt på at arbejde mod en fælles forståelse, hvor ønsket er at blive klogere – for begge parter.

”Man er nødt til at komme i dialog undervejs for at finde ud af, hvad man skal lave. De traditionelle Q&As giver ikke noget til den kreative proces. I stedet skal vi arbejde mod en fælles forståelse, hvor vi kan blive klogere undervejs – begge parter”

Lars Autrup
Projektchef, Realdania

Dialogfasen er således til for, at bygherren kan blive udfordret og inspireret af rådgivernes viden. Det er derfor essentielt, at bygherren ikke kommer i en situation, hvor dialogen degraderes til spørgsmål og svar.

Rådgiverne skal naturligvis fange de aktuelle budskaber, men også give bygherren nye og alternative løsninger på de områder, de mangler viden omkring.

Erfaringer fra branchen

- Bygherren skal sikre en transparent proces, hvor der kommunikeres tydeligt
- Informationer skal afstemmes i forhandlerpanelet undervejs – forskellige udmeldinger opleves af de bydende som et usikkerhedsmoment
- Rådgiverne har antennerne ude for at forsøge at afkode budskaber på dialog- og bedømmelsesmøder. Det er ikke nok. I stedet skal de indgå i en reel dialog, så spørgsmål kan afklares og der bidrages til en reel udvikling af forslagene
- Rolledelingen skal være skarp. Det er ikke alle stemmer, der vægtes lige højt i en bedømmelse, og det skal bygherren gøre klart
- Både bygherrer og rådgivere skal forberede sig på roller og interesser i dialogmøderne. Derudover er det vigtigt at definere, hvad dialog er, og hvordan den orkestreres.

På den måde kan der skabes mere innovation og en fælles forståelse frem for en lang og dyr forhandlingsproces

bedømmelse

I denne afgørende del af konkurrencen, hvor konkurrenceforslagene skal bedømmes, kan det være en betydelig hjælp, hvis bygherren ikke har stillet for mange krav i programmet. Risikoen ved at stille for mange krav er nemlig, at gennemsigtheden i bygherrens ønsker og behov mindskes, men også, at mange krav kan ende med slet ikke at blive bedømt. Sådanne tilfælde er enormt ressourcetunge for rådgiverne, og derfor bør bygherren være opmærksom på at skabe klare retningslinjer for de opstillede krav samt definere ganske få bedømmelseskriterier, så disse begrænses til de absolut vigtigste.

Når konkurrenceforslagene er modtaget, begynder bedømmelsen. Her er det vigtigt, at bygherren forholder sig til den diskretion, der kræves. Alle involverede, herunder særligt deltagere og dommere, er naturligvis spændte på resultatet, men også på, hvem der har konkurreret. Bygherren skal derfor være opmærksom på at opretholde anonymiteten gennem hele bedømmelsesprocessen og således først afsløre deltagerne, når dommerbetænkningen er underskrevet.

”Bygherrerne skal være realistiske omkring deres kompetencer. Hvis de ikke evner at bedømme forslagene eller stille de rigtige spørgsmål, må de udvælge og supplere med personer, der kan sørge for, at kompetencerne er til stede”

Henrik L. Bang
Direktør, Bygherreforeningen

Selve bedømmelsen kan imidlertid være svær at håndtere for bygherren, da dennes kompetencer til at bedømme de forskellige dele af konkurrenceforslagene kan være begrænsede.

Bygherren bør således vurdere, hvilke kompetencer der er behov for i dommerkomiteen og sammensætte denne, så de dækker

bredt og passer til det, der er i fokus for projektet. Fagdommerne kan være en hjælp i denne proces, og derfor gælder det også om at udvælge de fagdommere til bedømmelsen, der både kan supplere hinanden samt resten af komiteen på et fagligt plan.

”Evalueringsmodellen skal med i udbudsmaterialet – det skal være tydeligt at se, hvad man bedømmes på”

Kurt Bardeleben
Partner og advokat, LETT

Netop fagdommerne kan også være en stor hjælp for bygherren gennem hele konkurrencens forløb, hvis de involveres tidligt. Bygherren kan med fordel drage nytte af fagdommernes ekspertise og kompetencer tidligt ved at lade dem gennemgå programmet og efterfølgende konkurrenceforslagene overfor dommerkomiteen, så det tydeliggøres, hvilke kvaliteter forslagene tilbyder i forhold til bygherrens ønsker. På den måde tilskyndes en god bedømmelsesproces, der kan føre til en optimal afslutning på konkurrenceforløbet med et afmålt ressourceforbrug for rådgiverne og et godt byggeprojekt for bygherren.

Erfaringer fra branchen

- Bygherren skal sammensætte en dommerkomite med brede kompetencer og udpege fagdommere, der kan supplere hinanden fagligt
- Bygherren kan med fordel bruge fagdommernes ekspertise til at gennemgå programmet for dommerkomiteen inden bedømmelsen
- Bygherren bør tilstræbe nogle klare retningslinjer og få bedømmelseskriterier for konkurrencen

- Bygherren skal begrænse sine krav, da mange ender med ikke at blive bedømt
- For mange krav kan mindske gennemsigtigheden i bygherrens ønsker og behov
- Bygherren skal opretholde anonymiteten i bedømmelsen og på deltagerne frem til dommerbetænkningen er underskrevet

Outro

Med dette inspirationskatalog sluttes et forløb, hvor Arkitektforeningen, Bygherreforeningen og Realdania har diskuteret udfordringer og muligheder i udbudsprocesserne med en række praktikere. Forløbet har budt på et debatoplæg, hvor fire aktuelle konkurrenceforløb blev undersøgt, et debatseminar, hvor erfaringer blev diskuteret samt dette afsluttende katalog, der binder trådene sammen med konkrete nedslagspunkter.

Forløbet har givet en række læringer og åbnet feltet omkring udbudsprocesserne for fremtidige tiltag og initiativer. Særligt inden for de tre overordnede spor - *Strategi, Program & proces* og *Bedømmelse* - er der mulighed for at lave indsatser, som vil kunne bidrage til en øget kvalitet i udbudsprocesserne. Derfor vil Arkitektforeningen og Bygherreforeningen arbejde sammen mod realiseringen af nogle konkrete initiativer på området.

Første indsats bliver et årligt seminar, hvor branchen kan mødes i et forum for at videndele, erfaringsudveksle og evaluere forskellige konkurrenceforløb på tværs. Dernæst vil der arbejdes på at udvikle et konkurrencecharter, der baseret på de gode erfaringer fra dette forløb, vil kunne løfte kvaliteten i udbudsprocesserne med etiske retningslinjer og konkrete anbefalinger for både bygherrer og rådgivere. Derudover vil foreningerne i en fortsat dialog arbejde mod at realisere flere tiltag inden for de kommende år, hvor udformningen af konkrete værktøjer og guides til organisation, varetagelse og evaluering af konkurrencer vil være i fokus.

Vi takker alle, der har bidraget til dette forløb, og glæder os til at fortsætte arbejdet med at sikre kvalitet i udbudsprocesserne.

Arkitektforeningen, Bygherreforeningen & Realdania

Inspirationskatalog – Kvalitet i udbudsprocesserne

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

Inspirationskataloget er udarbejdet af Lars Bertelsen og Hanne Ullum (Bygherreforeningen).
Inspirationskatalogets følgegruppe består af Lars Autrup (Realdania)
og Annette Blegvad (Arkitektforeningen).

Design: Le bureau
København, juni 2016

