



Prækvalificering til arkitektkonkurrencer i Danmark

Del 1: Bygherrerens perspektiv og erfaringer

"Det morsomme eller paradoksale er jo, at prækvalifikation jo almindeligvis bliver betragtet som den kliniske del af sådan en konkurrence, altså ligesom der hvor man kan bruge nogle mere eller mindre objektive kriterier. Og i virkeligheden så er det jo alt andet. Det er lidt ligesom køen foran diskoteket lørdag aften. Hvem vil man gerne have ind for at få det, der foregår derinde, til at foregå rigtigt. På tilsvarende måde har man normalt også en opfattelse af, hvad det er for nogle virksomheder, man gerne vil have ind. Så handler det mere om at begrunde, hvorfor de bliver lukket ind frem for nogle andre". (Dansk bygherre, interviewet i 2006. Lettere sprogligt redigeret).

Arbejdsrapport af
Kristian Kreiner og Majken Merete Gorm
Januar 2008

ARBEJDSPAPIRETS OPBYGNING

I dette arbejdspapir søger vi indsigt i, hvad eller hvem der bestemmer sammensætningen af den gruppe af arkitektfirmaer, der bliver prækvalificeret til en bestemt opgave.

Arbejdspapiret bygger på en gennemført spørgeskemaundersøgelse med bygherrer og arkitektfirmaer (læs mere afsnit 1.2). Vi har behandlet materialet i fem overordnede problematikker, som repræsenterer hver deres indfaldsvinkel til prækvalificering. De fem problematikker er:

1. Hvilke erfaringer har bygherrerne med at prækvalificere arkitektfirmaer? Har bygherrerne et reelt valg mellem mange velkvalificerede ansøgere, eller må de prækvalificere dem, der nu engang har søgt?
2. Har positive og negative oplevelser fra tidligere projekter en indflydelse på en bygherres interesse i og villighed til at prækvalificere de pågældende arkitektvirksomheder?
3. Spiller dokumenterede erfaringer med at tegne den type bygning, som arkitektkonkurrencen drejer sig om, nogen betydning for prækvalificeringen? Med andre ord, har arkitektvirksomheder chance for at blive prækvalificeret, hvis de ikke kan dokumentere relevante erfaringer?
4. Hvem rådgiver bygherrerne forud for prækvalificeringen til arkitektkonkurrencer?
5. Hvad lærer bygherrer og arkitektfirmaer af deres erfaringer med prækvalifikation til arkitektkonkurrencer? I hvilket omfang søger de feedback på deres gode og dårlige præstationer.

Vi opsummerer de vigtigste resultater og analyser, før vi til sidst skitserer de problemstillinger og ubesvarede spørgsmål, som disse resultater og analyser har givet inspiration til, og som kommende undersøgelser må give svar på.

INDHOLDSFORTEGNELSE

PRÆKVALIFICERING TIL ARKITEKTKONKURRENCER I DANMARK DEL 1: BYGHERRERNES PERSPEKTIV OG ERFARINGER	- 1 -
ARBEJDSPAPIRETS OPBYGNING.....	- 2 -
INDHOLDSFORTEGNELSE	- 3 -
TABELOVERSIGT	- 4 -
1. INDLEDNING	- 5 -
1.1 BAGGRUND OG INSPIRATION	- 6 -
1.1.1 Erfaringer, omdømme og dokumentation som informationskilde.....	- 8 -
1.2 UNDERSØGELSEN	- 11 -
1.2.1 Spørgeskemaet.....	- 11 -
1.2.2 Respondenterne	- 12 -
2 BYGHERRERS ERFARINGER MED PRÆKVALIFICERING	- 15 -
2.1 BYGHERRERS PRÆFERENCER FOR BESTEMTE ARKITEKTFIRMAER	- 15 -
2.2 BYGHERRERS UDELUKKELSE AF ARKITEKTFIRMAER FRA KONKURRENCER	- 21 -
2.3 BYGHERRERNES SUCCES MED AT TILTRÆKKE ATTRAKTIVE ARKITEKTFIRMAER	- 22 -
2.4 KONKLUSION.....	- 29 -
3. TIDLIGERE PRÆSTATIONERS BETYDNING FOR PRÆKVALIFICERING	- 32 -
3.1 KRITERIER FOR UDVÆLGELSE OG FRAVÆLGELSE AF ARKITEKTFIRMAER?	- 34 -
3.2 BETYDNINGEN AF BYGGESKADER OG VOLDGIFTSSAGER	- 38 -
3.3 ANTAGELSER OM ARKITEKTFIRMAERNES FORTOLKNING AF SUCCES- OG KONFLIKTERFARINGER	- 40 -
3.4 KONKLUSION.....	- 42 -
4. HVILKE ERFARINGER ER RELEVANTE FOR PRÆKVALIFICERING?.....	- 45 -
4.1 KONKLUSION.....	- 48 -
5. HVEM RÅDGIVER BYGHERRERNE OM PRÆKVALIFICERING?	- 50 -
5.1 KONKLUSION.....	- 53 -
6. PARTERNES MULIGHEDER FOR AT LÆRE AF ERFARINGER MED PRÆKVALIFICERING	- 55 -
6.1 BYGHERRERNES FORMIDLING AF RESULTATERNE AF PRÆKVALIFICERINGEN	- 55 -
6.2 BYGHERRERNES FORTOLKNING AF ARKITEKTFIRMAERNES BESLUTNINGER.....	- 58 -
6.3 KONKLUSION.....	- 60 -
7. UNDERSØGELSENS HOVEDRESULTATER.....	- 61 -
8. INSPIRATION TIL NYE UNDERSØGELSER.....	- 64 -
8.1 INSPIRATION TIL UNDERSØGELSE AF ANDRE FORHOLD I BYGGERIET.....	- 66 -
8.2 PRÆKVALIFICERING SOM EKSEMPEL PÅ LEGITIM BRUG AF TVETYDIGE KRITERIER	- 66 -
8.3 MOTIVATIONS- OG HYGIEJNEFAKTORER.....	- 69 -
8.4 AFSLUTNING.....	- 72 -
9. LITTERATUR.....	- 75 -
BILAG 1: FORHOLD MED BETYDNING FOR UDVÆLGELSE OG FRAVÆLGELSE..	- 76 -
BILAG 2: ARKITEKTFIRMAERS INTERESSE I FORSKELLIGE BYGHERRER... -	- 78 -
BILAG 3: ARKITEKTFIRMAERS REAKTION PÅ AFSLAG	- 79 -

TABELOVERSIGT

Tabel 1: Respondenterne fordelt på professionelle og anledningsbygherrer	- 13 -
Tabel 2: Respondenterne fordelt på offentlige og private bygherrer	- 13 -
Tabel 3: Respondenter fordelt efter anciennitet som bygherre	- 13 -
Tabel 4: Respondenterne fordelt efter erfaring med at hyre arkitektvirksomheder	- 14 -
Tabel 5: Forudbestemte præferencer for arkitektfirmaer	- 16 -
Tabel 6: Eksempler på forhåndsudvalgte arkitektfirmaer	- 16 -
Tabel 7: Kilder til præferencer for specifikke arkitektfirmaer	- 17 -
Tabel 8: Arkitektfirmaer med det bedste omdømme	- 18 -
Tabel 9: Arkitektfirmaer med bedst arkitekturomdømme	- 19 -
Tabel 10: Arkitektfirmaer med bedst samarbejdsomdømme	- 20 -
Tabel 11: Bygherrers udelukkelse af arkitektfirmaer	- 21 -
Tabel 12: Kilder til præferencer imod arkitektfirmaer	- 22 -
Tabel 13: Typer af attraktive bygherrer	- 23 -
Tabel 14: Antal kompetente ansøgere, opdelt på offentlige og private bygherrer	- 24 -
Tabel 15: Antal kompetente ansøgere, opdelt på professionelle og anledningsbygherrer	- 27 -
Tabel 16: Antal kompetente ansøgere, fordelt efter alder som bygherre	- 27 -
Tabel 17: Antal kompetente ansøgere, fordelt efter bygherrens erfaring med at hyre arkitektvirksomheder	- 27 -
Tabel 18: Betydning af tidligere præstationer for prækvalificering af arkitektfirmaer	- 34 -
Tabel 19: Betydning af tidligere præstationer for fravalget af arkitektfirmaer	- 35 -
Tabel 20: Hvor stor betydning har gode samarbejdserfaringer?	- 36 -
Tabel 21: Hvor stor betydning har dårlige samarbejdserfaringer?	- 36 -
Tabel 22: Byggeskaders betydning for samarbejde med arkitektfirmaer	- 38 -
Tabel 23: Begrundelser for at udvælge arkitektfirmaer med kendte byggeskadesager?	- 39 -
Tabel 24: Tolkning af tidligere byggeskadesager	- 39 -
Tabel 25: Faktorer med betydning for arkitektfirmaers søgning	- 41 -
Tabel 26: Sammenhængen mellem konfliktfyldte projekter og arkitektfirmaers motivation ...	- 41 -
Tabel 27: Sammenhængen mellem vellykkede projekter og arkitektfirmaers motivation	- 42 -
Tabel 28: Specifikke erfaringers betydning for udvælgelse af arkitektfirmaer	- 46 -
Tabel 29: Specifikke erfaringers betydning for forskellige bygherrer	- 47 -
Tabel 30: Rådgivning i forbindelse med arkitektkonkurrencer	- 51 -
Tabel 31: Rådgivning i forbindelse med bestillingsopgaver	- 51 -
Tabel 32: Forskellige typer af bygherrers brug af bygherrerådgivere	- 52 -
Tabel 33: Forskellige typer af bygherrers brug af netværket	- 52 -
Tabel 34: Betydningen af rådgiveres anbefalinger for professionelle og anledningsbygherrer	- 53 -
Tabel 35: Betydningen af rådgiveres anbefalinger for bygherrer med forskellig erfaring	- 53 -
Tabel 36: Bygherrenes selvopfattelse	- 56 -
Tabel 37: Begrunder bygherrerne deres valg?	- 57 -
Tabel 38: Bygherrers fortolkning af arkitektfirmaers adfærd	- 58 -
Tabel 39: Forskellige typer bygherrers fortolkning af arkitektfirmaers adfærd	- 59 -
Tabel 40: Betydningsfulde forhold for bygherrers udvælgelse af arkitektfirmaer	- 76 -
Tabel 41: Betydningsfulde forhold for fravalg af arkitektfirmaer	- 77 -
Tabel 42: Arkitektvirksomheders præferencer for bestemte typer af bygherrer	- 78 -
Tabel 43: Anker arkitektfirmaer afslag til Klagenævn for udbud?	- 79 -
Tabel 44: Kontakter arkitektfirmaer bygherren for at få begrundet et afslag?	- 79 -
Tabel 45: Accepterer arkitektfirmaer et afslag uden at foretage sig yderligere?	- 79 -

1. INDLEDNING

Center for ledelse i byggeriet indledte i 2006 en undersøgelse af, hvordan arkitektfirmaer bliver udvalgt til at deltage i arkitektkonkurrencer¹. Prækvalificering er navnet på den mere eller mindre formaliserede proces, som ligger forud for selve arkitektkonkurrencen, og som bestemmer, hvilke arkitektfirmaer der får lov til at deltage i selve konkurrencen. I et tidligere studie² fokuserede vi på, hvordan sådanne arkitektkonkurrencer forløber, når de deltagende arkitektfirmaer allerede er blevet udvalgt. I denne undersøgelse går vi så et skridt tilbage i processen og søger indsigt i, hvad eller hvem der bestemmer sammensætningen af den gruppe af arkitektfirmaer, der konkurrerer om en bestemt opgave.

Vi antog fra starten, at gruppens sammensætning måtte være et resultat af to parallelle udvælgelsesprocesser.

A. For det første inviterer bygherren de arkitektfirmaer, som han ønsker at have med i konkurrencen. En bygherre kan ikke invitere et ubegrænset antal arkitekter til at deltage og må vælge at invitere dem, som han af den ene eller anden grund helst vil have med i sin konkurrence. Vi er interesseret i at forstå, hvad der gør et arkitektfirma attraktivt for en bygherre til en bestemt opgave.

B. For det andet opsøger det enkelte arkitektfirma de konkurrencer, som det ønsker at deltage i. Et arkitektfirma har ikke kapacitet til at deltage i samtlige konkurrencer og må vælge at søge deltagelse i dem, som det af den ene eller anden grund mest ønsker at deltage i. Vi er interesseret i at forstå, hvad der gør en opgave eller en bygherre attraktiv for en arkitektvirksomhed.

¹ Arkitektydelser indkøbes på mange andre måder end gennem konkurrencer. Det står helt frit for private bygherrer at forhandle direkte med arkitektfirmaer om en bestemt opgave. Ikke alle arkitektopgaver egner sig til at blive tildelt gennem en konkurrence. Alligevel er arkitektkonkurrencer en veletableret og anerkendt institution i det danske byggeri. Denne rapport handler altså ikke om alle arkitektydelser, men om et betydningsfuldt segment.

² Førissdahl og Kreiner 2005

Der er naturligvis ikke nødvendigvis sammenfald mellem den gruppe af arkitektfirmaer, som en bygherre ville ønske som deltagere, og den gruppe af arkitektfirmaer, som faktisk ønsker at deltage. En bygherre kan ønske, at et bestemt arkitektfirma deltager, men om det også faktisk sker, afhænger af, om arkitektfirmaet finder bygherren eller opgaven mere attraktiv end de andre konkurrencer, som det har mulighed for at deltage i. Et arkitektfirma kan ønske at deltage i en bestemt konkurrence, men om det bliver til noget, afhænger af, om dette firma er attraktivt nok for bygherren i forhold til de andre arkitektfirmaer, som han kan få til at deltage. Vi ved fra andre sfærer af livet, hvor gensidige udvælgelsesprocesser er på spil, at der ikke nødvendigvis findes et lykkeligt match. Givet er det, at en bygherre er tvunget til at vælge blandt de arkitektfirmaer, der er interesseret i at deltage i konkurrencen, og at arkitektfirmaer er tvunget til at vælge blandt de bygherrer, der er interesseret i deres deltagelse. Givet er det også, at det ville kræve overordentligt meget informationsindsamling, hvis bygherren skulle vurdere samtlige arkitektfirmaer, og hvis arkitekterne skulle vurdere samtlige konkurrencer. Vi må antage, at nogle arkitektfirmaer, som ville have været attraktive for bygherren, ikke bliver inviteret, fordi bygherren ikke får kendskab til deres interesse i at deltage. Vi må også antage, at nogle opgaver, som ville have været attraktive for et arkitektfirma, ikke bliver forfulgt, fordi arkitektfirmaet ikke får kendskab til dem. Hvis vi skal forstå dynamikken bag den gensidige udvælgelse i forbindelse med prækvalificering, må vi interessere os for, hvordan parterne indsamler information om hinanden, og hvilke kvaliteter der gør nogle parter mere attraktive end andre.

1.1 BAGGRUND OG INSPIRATION

Vores interesse for disse indledende udvælgelsesprocesser blev vakt ved en tilfældighed. I samtaler med arkitekter og andre deltagere i byggeprocessen fik vi det indtryk, at deltagerne i arkitektkonkurrencer er "historieløse". Arkitekter udtrykte beredvillighed til at arbejde for bygherrer, som notorisk havde et dårligt renommé. Bygherrer havde ingen betænkelighed ved at

invitere arkitekter til at deltage i konkurrencer, selvom det forrige samarbejde netop var endt i konflikt og voldgift. En sådan praksis udfordrede vores intuition og sunde fornuft. Kunne det virkelig være rigtigt, at man starter på en frisk hver gang i byggeriet? Er det et resultat af grænseløs naivitet eller meget kort hukommelse? Spørgsmålene provokerede os tilstrækkeligt til, at vi besluttede at undersøge tingene nærmere. Vi havde nemlig en klar fornemmelse af, at der var behov for mere viden på dette felt, og at tingene måtte hænge sammen på en anden måde, end vi umiddelbart kunne se og forstå. Og så vidt vi ved, har ingen gjort det før.

Denne undersøgelse er langt fra i stand til at opklare prækvalificeringens gåde, og den er da også kun tænkt som en begyndelse. Først og fremmest skal den sætte os i stand til at stille nogle mere nuancerede spørgsmål, og give os ideer til nye undersøgelser. Rapporten skal overbevise læseren om, at det er essentielt at forstå, hvem der kvalificerer sig til at deltage, hvis vi vil forstå arkitektkonkurrencer. Det er vigtigt at forstå, hvem der vinder, men det er også vigtigt at forstå, hvem der får chancen for at gøre det. Dette er den overordnede konklusion, som vi trækker ud af undersøgelsen.

Hensigten med konkurrencer er at lade den bedste vinde. Det kræver, at man kan specificere, hvad det er, man stræber efter og prøver at blive bedre til, fx, som i den olympiske sport: hurtigere, højere, stærkere. Vi betragter prækvalificering som en slags konkurrence, uden at det er helt nemt at afgøre, hvad det er, man skal være god til. Er det arkitektens evner som designer, som samarbejdspartner eller som leder af et kompliceret projektarbejde, der er det afgørende? Er det altid de samme evner, som er vigtige, eller varierer det fra sag til sag og fra bygherre til bygherre? Hvis arkitekten i et vist omfang skal komplettere bygherrens egne kompetencer, vil de ønskede egenskaber hos arkitekten variere med bygherrernes egenskaber. Endelig er sådanne egenskaber ikke så objektive og umiddelbart målbare, selvom vi formoder, at de har sat sig empiriske spor i

form af bygværker, omdømme osv. Men selv sådanne empiriske spor kræver megen fortolkning, før de kan bruges som argument for, om en arkitektvirksomhed skal lukkes ind i konkurrencen på bekostning af andre. Tæller et bygværk med, hvis den eller de arkitekter, der faktisk tegnede det, ikke længere er ansat i firmaet? Hvordan vægter man uenigheder om et arkitektfirmas omdømme, og har man altid fortjent sit omdømme? Vi kan hurtigt indse, at der er et betydeligt element af subjektivitet i disse fortolkninger. Og som vignetten antyder, kan konkurrencen hurtigt blive et skalkeskjul for opportuniste og favorisering. Det er altså ikke nødvendigvis kvalifikationerne, der afgør spørgsmålet om deltagelse eller ej. Det kan være ønsket om et bestemt arkitektfirmas deltagelse eller udelukkelse, der bestemmer, hvordan man vurderer dets kvaliteter. Vi antyder ikke, at dette nødvendigvis afspejler et ønske om at manipulere konkurrencerne. Vi antyder nærmere, at der er tale om enormt vanskelige vurderinger, som under alle omstændigheder involverer et stort element af subjektivt skøn – og som derfor også muliggør manipulation.

1.1.1 Erfaringer, omdømme og dokumentation som informationskilde

En arkitektvirksomhed kan ansøge om at blive prækvalificeret, og en bygherre kan invitere arkitektvirksomheder til at deltage i en bestemt konkurrence. Spørgsmålet er, hvilket grundlag bygherren har for at vurdere ansøgningerne og udvælge specifikke arkitekter?

For det første kan bygherren have erfaringer fra tidligere direkte samarbejder med det pågældende arkitektfirma. For det andet kan bygherren basere sine kvalifikationsvurderinger på det omdømme, som arkitektfirmaet har. Omdømme, ry og reputation er synonyme for en udbredt opfattelse af en persons, en virksomheds eller i dette tilfælde et arkitektfirmas egenskaber. "Alle ved", at tegnestue X er kreativ, at tegnestue Y er driftssikker, at tegnestue Z har speciale i kulturbygninger, osv. Det er både tilskrivningen af specifikke egenskaber eller kvaliteter (fx "kreativitet") og den generelle accept heraf ("alle ved"), der er

forudsætningen for at tale en et omdømme. Et sådant omdømme kan være opstået på forskellige måder, uden at nogen kan klargøre de præcise, historiske proces. Omdømmet beskriver det, man ved om firmaet, uden at man derfor kan sige, hvorfor man ved det. Der er formentlig tale om en kumulativ erfaringsopsamling, en kollektiv fortolkning på basis af kendte bygværker, og sikkert en bevidst styret kommunikation (PR og spin)³. I det omfang et bestemt arkitektfirma er kendt for noget særligt, kan det være både rationelt og fornuftigt for en bygherre at tage det i betragtning i valget af deltagere til en arkitektkonkurrence. Ud fra en informationsøkonomisk synsvinkel er der meget sparet ved at betragte omdømme som information, der er opsamlet og kollektiviseret over tid. Informationens validitet udfordres dog i det omfang, omdømmet er "plantet" og manipuleret.

Et tredje grundlag for at bedømme ansøgninger om prækvalifikation er at søge dokumentation af arkitektfirmaernes kompetencer. Med kompetencer henviser vi til firmaernes forudsætninger for at løse den pågældende opgave. Det kan være en vurdering af firmaets økonomiske styrke, medarbejdernes kvalifikationer og ledelsens professionalisme. Ansøgningen og offentligt tilgængelig information om de enkelte firmaer vil være naturlige kilder for en sådan dokumentation.

De tre kilder kan, og vil sikkert ofte, supplere hinanden. Konsistensen kan skabes gennem mange forskellige processer. Man skal ikke være blind for, at egne erfaringer kan tage farve af, at man allerede ved, hvad firmaet står for. Det kan være svært at dokumentere og legitimere en anden vurdering end den, alle andre tilsyneladende har. Men engang imellem vil kilderne modsige hinanden. Egne erfaringer kan være anderledes end det, som firmaet er kendt for. Et omdømme kan være svært at dokumentere med den tilgængelige information. Vi ved ikke, hvad

³ Barnett, Hermier & Lafferty 2006 rummer en generel diskussion af begrebet "corporate reputation". Se også Schultz, Hatch & Larsen (Eds.) 2000

der sker, hvis en sådan konflikt mellem forskellige informationskilder opstår. Det ville måske være nærliggende at antage, at hvis de direkte erfaringer strider imod det generaliserede omdømme, er det erfaringerne, der tælles mest. I den evidence-epoke, som vi befinder os i, kunne det også forventes, at dokumentation tæller tungere end omdømme. Men som nævnt kan det være, at vurderinger, der afviger fra det alment accepterede, kan være illegitime, og at omdømmet er den ramme, inden for hvilken erfaringer defineres og dokumentation fortolkes. Men vi ved som sagt ikke, hvordan man i praksis håndterer inkonsistent information.

En arkitektvirksomheds omdømme kan naturligvis kun påvirke bygherrens valg i det omfang, bygherren kender til dette omdømme. I et vist omfang må vi forvente, at bygherrerne, som i mange tilfælde ikke tilhører byggeriet, muligvis ikke altid er særligt vidende om de enkelte arkitektvirksomheders omdømme. I sådanne tilfælde må vi forvente, at de aktivt søger andre kilder til information om arkitekterne. Arkitektvirksomhederne selv kan udgøre en sådan kilde, men andre bygherrer kan også.

I denne undersøgelse gør vi det til et empirisk spørgsmål, hvilke informationskilder bygherrerne anvender i udvælgelsen af deltagere i arkitektkonkurrencerne. Det er også et empirisk spørgsmål, hvor let tilgængelige disse informationer er i det konkrete tilfælde. Det er både et spørgsmål om informationernes pålidelighed og besværet med at fremskaffe dem. Alle former kan kræve specifik dataindsamling, og det er ingenlunde sikkert, at jo flere data man indsamler, jo mere sikker bliver man i sin sag. Det er jo fx tænkeligt, at en arkitektvirksomhed vil have forskellige omdømmer hos forskellige grupper⁴. Vi gennemførte den empiriske del af undersøgelsen ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse. Den havde til formål at afklare empirisk, hvordan de forskellige informationskilder bruges, og

⁴ MacMillan et al. 2005, s. 217-18

hvordan bygherrer skaber sig adgang til sådan information i praksis.

1.2 UNDERSØGELSEN

Da vi ikke kender til tidligere studier af prækvalificeringen til arkitektkonkurrencer, måtte vi starte fra bunden og søge at skabe et første overblik ved at samle erfaringer fra flest muligt aktører. Vi valgte derfor at lave en interviewrunde med aktører, der havde erfaring med prækvalificering og arkitektkonkurrencer. Denne information skabte fundament for to internetbaserede spørgeskemaundersøgelser, som henvendte sig til henholdsvis bygherrer og arkitekt-firmaer. Dette arbejdspapir rapporterer de første resultater og konklusioner, der bygger på **bygherrerne**s besvarelser af spørgeskemaet.

1.2.1 Spørgeskemaet

Det siger næsten sig selv, at spørgeskemaerne blev temmelig omfattende. For det første mente vi, at parternes udvælgelse og omdømme er sammensatte størrelser, som det kræver adskillige spørgsmål og svar at beskrive. For det andet forsøgte vi at have en åben tilgang til opgaven, fordi vi netop ikke havde kendskab til undersøgelser, som vi kunne bygge videre på. Der er ganske vist gjort en del forsøg på at udpege faktorer, der påvirker virksomheders generelle omdømme. Vi ønskede dog ikke at tage udgangspunkt i disse, dels fordi vi fokuserer på omdømmets betydning for en lidt speciel udvælgelsesprocedure, og dels fordi der ikke er enighed om, hvordan omdømme bør måles⁵.

I et forsøg på ikke at overse noget stillede vi spørgsmål om mange tænkelige sammenhænge, hvoraf det naturligvis ikke var alle, der førte til bemærkelsesværdige besvarelser. Ønsket om at "få det hele med" prægede også spørgeformen i spørgeskemaerne. Flere af de lukkede spørgsmål havde temmelig mange svarkategorier, som respondenterne skulle tage stilling til. Vi stillede desuden bygherrerne en del åbne eller kun delvist

⁵ Helm 2005, s. 95

lukkede spørgsmål, hvor respondenterne ikke var henvist til foruddefinerede svarkategorier. For at håndtere svarene på disse åbne spørgsmål har vi flere steder været inde og lave svarkategorier efter indsamlingen af data, som vi har grupperet svarene i. Det er noteret undervejs i diskussionen, når en sådan efterfølgende vurdering har fundet sted.

1.2.2 Respondenterne

Også valget af respondenter er præget af ambitionen om at skabe et fundament for kommende studier. Vi ønskede at få så mange bygherrer til at svare som muligt og at inkludere forskellige typer af bygherrer i undersøgelsen. Diverse metoder til at komme i kontakt med danske bygherrer – annoncering og links på www.bygnet.dk og www.clibyg.org, e-mails sendt ud til samtlige af Bygherreforeningens cirka 75 medlemmer med hjælp fra foreningen samt e-mails sendt direkte til 75 bygherrer, som vi identificerede via almindelig søgning på Internettet – resulterede i 36 fulde besvarelser og 62 delvise besvarelser fra personer med ansvar for udvælgelse af arkitektfirmaer. Alle besvarelser er inkluderet i analysen, da vi, i erkendelse af at spørgeskemaet er meget langt, ikke ønskede at udelukke svar fra bygherrer, som sprang visse spørgsmål over. En del respondenter faldt dog fra undervejs, og det er derfor noteret ved hvert enkelt spørgsmål, hvor mange der har svaret på det.

I undersøgelsen anvender vi udtrykket "anledningsbygherre" i stedet for det mere alment brugte "engangsbygherre". Vi forklarede respondenterne, at vi med anledningsbygherrer mener bygherrer, der i modsætning til professionelle bygherrer ikke har organiseret sig specielt for at håndtere bygherre-situationen, fx ved at opbygge interne kompetencer. Rationalet er, at den slags organisationer godt kan være bygherrer mere end én gang, og at den gængse betegnelse "engangsbygherre" derfor ikke er helt rammende. En anledningsbygherre er en bygherre, der har bygget en eller flere gange, og som har en ren kunderelation til byggesektorens aktører.

Af de nedenstående tabeller 1-4 fremgår det, at godt 3/4 af besvarelserne kommer fra professionelle bygherrer og resten fra anledningsbygherrer. Det fremgår også, at 60 % af respondenterne er offentlige bygherrer og resten er private. Endelig fremgår det, at langt hovedparten af bygherrerne har mere end fem års erfaring og at de har bygget mere end 9 byggerier. Fordelingen kan ændre sig lidt i de enkelte besvarelser, da alle respondenter som nævnt ikke har besvaret samtlige spørgsmål.

Repræsenterer du en professionel bygherre eller en anledningsbygherre?

	Antal svar	Procent
Professionel bygherre	75	76,5 %
Anledningsbygherre	23	23,5 %
Antal respondenter i alt	98	100,0 %

Tablet 1: Respondenterne fordelt på professionelle og anledningsbygherrer

Repræsenterer du en offentlig eller privat bygherre?

	Antal svar	Procent
Offentlig bygherre	57	59,4 %
Privat bygherre	39	40,6 %
Antal respondenter i alt	96	100,0 %

Tablet 2: Respondenterne fordelt på offentlige og private bygherrer

I hvor mange år har din organisation fungeret som bygherre?⁶

	Antal svar	Procent
1-5	11	14,5 %
6-24	21	27,6 %
25+	44	57,9 %
Antal respondenter i alt	76	100,0 %

Tablet 3: Respondenter fordelt efter anciennitet som bygherre

⁶ Både Tablet 3 og Tablet 4 er eksempler på åbne spørgsmål, som vi efterfølgende har lavet om til lukkede kategorier. Respondenterne noterede i begge spørgsmål et tal, og vi har siden hen lavet ovenstående kategorier.

Hvor mange gange inden for de sidste 10 år har din organisation, i sin funktion som bygherre, forhandlet en kontrakt med et arkitektfirma?

	Antal svar	Procent
0-9	17	22,4 %
10-49	26	34,2 %
50+	33	43,4 %
Antal respondenter i alt	76	100,0 %

Table 4: Respondenterne fordelt efter erfaring med at hyre arkitektvirksomheder

I forbindelse med en spørgeskemaundersøgelse, er det naturligt at overveje, om målingen nu er repræsentativ – svarer fx andelen af offentlige bygherrer i undersøgelsen til den andel af samtlige bygherrer med erfaring for prækvalificering, der er offentlige? Generelt må vi sige, at det som helhed drejer sig om en ganske kvalificeret og erfaren bygherregruppe. Vi forestiller os, at engangsbygherrerne er underrepræsenteret (i vores terminologi: anledningsbygherrer med kun få projekter bag sig og kun få års anciennitet). En grund er, at vi har haft svært ved at identificere sådanne engangsbygherrer; en anden grund er, at deres motivation for at deltage formentlig er begrænset.

Det er umuligt at få valide informationer om den samlede population af bygherrer. Derfor kan vi ikke hævde, at vores respondenter er en præcis afspejling af hele gruppen af danske bygherrer med erfaring og interesse for arkitektkonkurrencer. Vi hævder ikke, at denne undersøgelse fortæller hele sandheden om danske bygherrers prækvalificering i forbindelse med arkitektkonkurrencer. Den følgende analyse af vores data har mere eksplorativ karakter, og formålet er at finde frem til "relevante spørgsmål", ikke "sande svar." Det skal derfor også understreges, at vi bruger vores spørgeskemaundersøgelses kvantitative data på en kvalitativ måde, idet vi prøver at tolke tallene på en "rig" måde.

2 BYGHERRERS ERFARINGER MED PRÆKVALIFICERING

I dette afsnit vil vi give en første analyse af bygherrernes oplevelse af prækvalificering til arkitektkonkurrencer. Vi opfatter prækvalificeringen som et valg og undersøger, hvordan dette valg forberedes og struktureres af de medvirkende aktører. Fx spørger vi, om bygherrerne har stærke forudfattede meninger om, hvem de gerne vil prækvalificere, hvorved valget så at sige ville være foretaget på forhånd. Men vi spørger også om, hvad det er for alternativer, bygherrerne har at vælge imellem, hvilket afspejler arkitektvirksomhedernes præferencer for at arbejde med bestemte bygherrer.

2.1 BYGHERRERS PRÆFERENCER FOR BESTEMTE ARKITEKTFIRMAER

I litteraturen beskrives der en tendens til en polarisering af arkitektfirmaer: en lille gruppe firmaer, med et meget stærkt, ofte internationalt renommé eller brand ("starchitects") og en stor gruppe af "brødarkitekter", som opfattes som "lige gode" til opgaven, og som derfor konkurrerer på pris og tid⁷. Fordi vi studerer prækvalifikation til arkitektkonkurrencer, befinder vi os formentlig som hovedregel i mellemrummet mellem disse to ekstremer. Men det er fortsat relevant at spørge, om arkitektvirksomheder med stærke og tydelige renommeer har større sandsynlighed for at blive prækvalificeret, end virksomheder med svage og utydelige renommeer.

Spørgeskemaet til bygherrer indeholder derfor nogle spørgsmål, som belyser deres eventuelle forhåndskendskab til særlige arkitektfirmaer og deres eventuelle præferencer for og imod disse. Vi lægger ud med spørgsmålet om, hvorvidt bygherrer med konkurrenceerfaring på forhånd vidste, hvilke arkitektfirmaer de ønskede at få med i deres seneste konkurrence.

⁷ Se fx Fisher, 2000 #1. Fisher bruger begreberne 'artist-architects' og 'production architects'.

Ved jeres sidst afholdte arkitektkonkurrence, havde I da på forhånd en opfattelse af, hvilke arkitektfirmaer I gerne ville have med i konkurrencen?

	Antal svar	Procent
Ja	26	55,3 %
Nej	18	38,3 %
Ved ikke	3	6,4 %
Antal respondenter i alt	47	100,0 %

Tabel 5: Forudbestemte præferencer for arkitektfirmaer

Knap fire ud af 10 bygherrer har ikke en forudbestemt opfattelse af, hvilke arkitektfirmaer der skal deltage i konkurrencen. Det forekommer at være en høj andel, selvom flertallet trods alt vedkender sig forhåndspræferencer. Bygherrer med præferencer blev herefter spurgt, hvilke arkitektfirmaer det drejede sig om. Det var et åbent spørgsmål, og vi har efterfølgende samlet de enslydende svar. Arkitektfirmaer, som kun blev nævnt af én bygherrer, er placeret i gruppen "Andre". Det fremgår af Tabel 6, at de kun 14 besvarelser spreder sig over 16 forskellige arkitektfirmaer, og at kun fire af disse bliver nævnt mere end én gang. De bygherrer, der har besvaret vores spørgeskema, kan altså ikke siges at udgøre en fast sammensat gruppe, der har ensartede præferencer og ønsker i forhold til arkitektvirksomhederne. Præferencerne er altså formentlig ret lokale og individuelle.

Hvilke arkitektfirmaer ville I gerne have med? (giv op til tre besvarelser)

	Antal svar	Procent
Lundgaard & Tranberg	5	35,7 %
Henning Larsens Tegnastue	4	28,6 %
Arkitema	2	14,3 %
Herzog & de Meuron	2	14,3 %
Andre	12	85,7 %
Antal respondenter i alt	14	100,0 %

Tabel 6: Eksempler på forhåndsudvalgte arkitektfirmaer

Når vi nu har konstateret, at der blandt et lille flertal af bygherrer eksisterer forudgående præferencer for, at specifikke arkitektfirmaer deltager i deres konkurrencer, bliver det naturligt

at undersøge, hvorfra sådanne præferencer stammer. Det fremgår af Tabel 7, at kilderne især er tidligere samarbejdserfaringer med den pågældende arkitekt samt bygherrerens netværk og personlige forbindelser. Da bygherrerne nødvendigvis har meget individuelle samarbejdserfaringer – og formentlig også højst individuelle netværke og personlige forbindelser – er det ikke så underligt, at præferencerne for at prækvalificere arkitektfirmaer bliver så spredte, individuelle og lokale.

Hvordan fik I kendskab til de(t) arkitektfirma(er), som I ønskede at have med i konkurrencen? (gerne flere svar)

	Antal svar	Procent
Via tidligere samarbejde	15	71,4 %
Via annoncer i tidsskrifter - angiv hvilke tidsskrifter:	1	4,8 %
Via søgning på Internettet - angiv hvilke sider, søgemaskiner o.l.:	1	4,8 %
Via vores netværk og personlige forbindelser	18	85,7 %
Andet - beskriv:	4	19,0 %
Antal respondenter i alt	21	100,0 %

Tabel 7: Kilder til præferencer for specifikke arkitektfirmaer

De lokale og individuelle præferencer kunne også skyldes, at bygherrer har en meget begrænset (og forskellig) viden om, hvilke arkitektfirmaer der findes på markedet. Denne forklaring er dog mindre sandsynlig, når vi ser resultaterne i Tabel 8. Listen er betydelig længere, end listen af foretrukne arkitekter er. Respondenterne er endda i stand til at graduere omdømme også på arkitektonisk standard (se Tabel 9) og (i lidt mindre omfang) evne til samarbejde (se Tabel 10).

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

	Antal svar	Procent
Arkitema	18	58,1 %
C.F. Møller	16	51,6 %
Henning Larsens Tegnestue	15	48,4 %
Lundgaard & Tranberg	10	32,3 %
3xNielsen	8	25,8 %
Schmidt Hammer Lassen	6	19,4 %
Vandkunsten	4	12,9 %
Vilhelm Lauritzen	4	12,9 %
CUBO	3	9,7 %
Dissing & Weitling	3	9,7 %
KHR/KH arkitekter	3	9,7 %
Kjær & Richter	3	9,7 %
BIG	2	6,5 %
Dorte Mandrup	2	6,5 %
Friis & Moltke	2	6,5 %
PLH	2	6,5 %
Andre	11	35,5 %
Antal respondenter i alt	31	100,0 %

Tabel 8: Arkitektfirmaer med det bedste omdømme

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

	Antal svar	Procent
Henning Larsens Tegnastue	14	58,3 %
C.F. Møller	10	41,7 %
Lundgaard & Tranberg	10	41,7 %
3xNielsen	9	37,5 %
Arkitema	7	29,2 %
Schmidt Hammer Lassen	7	29,2 %
BIG	4	16,7 %
CUBO	4	16,7 %
Entasis	4	16,7 %
KHR/KH Arkitekter	4	16,7 %
Friis & Moltke	3	12,5 %
Vandkunsten	3	12,5 %
BBP	2	8,3 %
Dissing & Weitzling	2	8,3 %
Kjær & Richter	2	8,3 %
PLOT	2	8,3 %
Vilhelm Lauritzen	2	8,3 %
Andre	8	33,3 %
Antal respondenter i alt	24	100,0 %

Table 9: Arkitektfirmaer med bedst arkitekturomdømme

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

	Antal svar	Procent
Henning Larsens Tegnesteue	8	50,0 %
Arkitema	7	43,8 %
C.F. Møller	6	37,5 %
Schmidt Hammer Lassen	6	37,5 %
CUBO	5	31,2 %
PLH	3	18,8 %
Dissing & Weitling	2	12,5 %
Frederiksen og Knudsen	2	12,5 %
Jensen+Jørgensen+Wohlfeldt	2	12,5 %
3xNielsen	2	12,5 %
Andre	14	87,5 %
Antal respondenter i alt	16	100,0 %

Tablet 10: Arkitektfirmaer med bedst samarbejdsomdømme

Selv om gruppen af mest velrenommerede arkitektfirmaer er uafgrænset, kan man alligevel tillade sig at hævde, at de her nævnte firmaer alle er store og kendte, bl.a. fordi de optræder i dags- og fagpressen med deres bygværker. Derfor er det næppe overraskende, at disse firmaer kendes – og kendes for deres høje kvalitet. Hvis man spurgte andre end bygherrer, ville listen formentlig se nogenlunde ligedan ud⁸.

Det mest bemærkelsesværdige ved disse resultater er imidlertid, at bredt kendskab og excellent renommé ikke automatisk omsættes i bygherre-præferencer for at få disse firmaer til at deltage i arkitektkonkurrencerne. Sådanne specifikke bygherre-præferencer stammer, som vi så oven for, mere fra tidligere samarbejdserfaringer samt personlige forbindelser og netværk. Relationen mellem, på den ene side, arkitektvirksomheders generelle renommé og, på den anden side, bygherrernes præference for bestemte arkitektvirksomheders deltagelse i deres

⁸ Barnett, Jermier & Lafferty (2006) definerer Corporate Reputation som "Observers' collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time"

konkurrencer, er formentlig meget kompleks og rig på variationer, hvorfor den fortjener en langt mere grundig analyse end nærværende undersøgelse er i stand til at understøtte.

2.2 BYGHERRERS UDELUKKELSE AF ARKITEKTFIRMAER FRA KONKURRENCER

Bygherrernes præferencer for specifikke arkitektfirmaers deltagelse i konkurrencer er blevet belyst oven for. Præferencer kan imidlertid ikke blot være positive, men også negative. Det er de negative præferencer, vi analyserer i dette afsnit. Vi spurgte bygherrerne, om der var specifikke arkitektfirmaer, de på forhånd havde udelukkede fra deres sidste konkurrence:

Ved jeres sidst afholdte arkitektkonkurrence, havde I da på forhånd en opfattelse af, hvilke typer arkitektfirmaer I ikke ville have med i konkurrencen?

	Antal svar	Procent
Ja	11	25,0 %
Nej	29	65,9 %
Ved ikke	4	9,1 %
Antal respondenter i alt	44	100,0 %

Tabel 11: Bygherrers udelukkelse af arkitektfirmaer

Vi ser af Tabel 11, at langt de fleste bygherrer ikke på forhånd har bestemt sig for at udelukke firmaer fra at deltage i arkitektkonkurrencerne. Positive præferencer er altså langt mere udbredte blandt bygherrer, end negative præferencer er det. Tallene antyder, at bygherrer er mere optaget af, hvem de gerne vil samarbejde med, end hvem de helst vil undgå.

Alligevel er der en fjerdedel af de bygherrer, der har besvaret dette spørgsmål, som vedkender sig at have besluttet sig for at udelukke arkitektfirmaer på forhånd. Parallelt til den tidligere analyse spørger vi nu, hvor sådanne negative præferencer stammer fra. Svaret findes i Tabel 12. Selv om antallet af svar er få, er mønstret fra tidligere bibeholdt. Det er primært tidligere samarbejdserfaringer samt informationer fra deres netværk og personlige forbindelser, der har givet dem grund til at udelukke firmaerne.

Hvordan har I fået kendskab til disse typer arkitektfirmaer, som I ikke ønskede at have med i konkurrencen? (gerne flere svar)

	Antal svar	Procent
Via tidligere samarbejde	6	60,0 %
Via søgning på Internettet - angiv hvilke sider, søgemaskiner o.l.:	1	10,0 %
Via vores netværk og personlige forbindelser	6	60,0 %
Andet - beskriv:	1	10,0 %
Antal respondenter i alt	10	100,0 %

Tabel 12: Kilder til præferencer imod arkitektfirmaer

Det var måske nærliggende at antage, at netværket og de personlige forbindelser består af andre bygherrer, der således bidrager med andres gode og dårlige samarbejdserfaringer. Men her er det vigtigt at vide, at bygherrer meget sjældent bliver vejledt af andre bygherrer i forbindelse med udvælgelse af arkitektfirmaer (se Tabel 30 og Tabel 31). Det kunne tyde på, at netværket og de personlige forbindelser ikke nødvendigvis har anden viden end det, som alle andre har adgang til, nemlig firmaernes generelle social omdømme. Tilbage står at notere sig, at dårlige samarbejdserfaringer i sjældne tilfælde får bygherrer til at se bort fra specifikke arkitektvirksomheders deltagelse – et tema, som vil blive taget op igen i Kapitel 3.

2.3 BYGHERRERNES SUCCES MED AT TILTRÆKKE ATTRAKTIVE

ARKITEKTFIRMAER

Det kan synes naturligt at spørge arkitektfirmaerne selv, hvilke bygherrer de finder attraktive at arbejde for. Men arkitektfirmaerne demonstrerer også deres præferencer gennem deres adfærd i forbindelse med prækvalificering til konkurrencerne, og denne adfærd indgår i bygherrernes individuelle og kollektive erfaringer. I dette afsnit analyserer vi disse erfaringer med henblik på at finde ud af, om der findes kategorier af bygherrer, der har nemmere ved at tiltrække gode arkitekter til deres konkurrencer end andre, og i givet fald hvor stærke arkitekternes præferencer er.

Vi forsøgte først at få bygherrerne til selv at skabe grundlaget for en opdeling i typer af bygherrer ved at bede dem give eksempler

på bygherrer, som er attraktive for danske arkitektvirksomheder at samarbejde med. Spørgsmålet var oprindeligt åbent, og svarene er efterfølgende kategoriseret som vist i Tabel 13:

Giv eksempler på op til fem danske bygherrer, der efter din vurdering tilhører gruppen af de mest attraktive samarbejdspartnere for danske arkitektfirmaer - du må gerne inkludere din egen organisation. Begrund evt. dine valg.

	Antal svar	Procent
Staten (inkl. ministerier, styrelser, tjenester)	10	71,4 %
Diverse kommuner	7	50,0 %
Multinationale virksomheder	5	35,7 %
Offentligt ejede organisationer	4	28,6 %
Entreprenørkoncerner	2	14,3 %
Pensionskasser og kreditinstitutter	2	14,3 %
Boligselskaber	2	14,3 %
Fonde	2	14,3 %
Andre	4	28,6 %
Antal respondenter i alt	14	100,0 %

Tabel 13: Typer af attraktive bygherrer

Kun få bygherrer har besvaret spørgsmålet, så resultaterne skal tages med et gran salt. Men offentlige bygherrer synes generelt at blive betragtet som attraktive for arkitektfirmaer. De bygherrer, der har brugt muligheden for at begrunde deres valg, nævner de offentlige bygherrers vilje til at prioritere arkitektonisk kvalitet og til at skabe markant byggeri. Men man skal også tænke på, at der er en overvægt af offentlige bygherrer blandt respondenterne (se Tabel 2). Det er derfor tænkeligt, at tabellen generelt udtrykker en opfattelse af, at man som den type bygherre, man nu engang er, faktisk opfatter sig selv som en attraktiv klient for arkitektvirksomhederne.

Om denne gisning har hold i virkeligheden, kan afprøves gennem andre spørgsmål, vi har stillet bygherrerne. Ens attraktivitet som bygherre må nemlig kunne afspejles i en oplevelse af, om det er nemt eller svært at tiltrække kvalificerede arkitektvirksomheder til prækvalificeringen. I nedenstående Tabel 14 kontrollerer vi for den type bygherre, som respondenter repræsenterer. Bemærk først, at alle bygherrer udtrykker, at de står over for et reelt valg

af, hvem der skal prækvalificeres. Der må i alle tilfælde være flere kvalificerede ansøgere, end der er brug for, når ingen af respondenterne vælger den første svarkategori i tabellen. Det er i sig selv et bemærkelsesværdigt resultat, ikke mindst i en periode hvor aktiviteten i det danske byggeri er usædvanlig høj.

Hvor stor en del af ansøgerne til jeres arkitektkonkurrence(r) har reelt kompetencerne til at deltage? (kun ét svar)

Krydset med: Repræsenterer du en offentlig eller privat bygherre?

	Offentlig bygherre	Privat bygherre	I alt
Kun de ansøgere, der opnår prækvalificering, har de rette kompetencer	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Der er gerne flere, end vi kan prækvalificere, der har de rette kompetencer	61,5 %	55,6 %	60,0 %
De fleste, der søger, er kompetente ansøgere, som ville kunne prækvalificeres	34,6 %	33,3 %	34,3 %
Ved ikke	3,8 %	11,1 %	5,7 %
Antal respondenter i alt	26	9	35

Tablet 14: Antal kompetente ansøgere, opdelt på offentlige og private bygherrer

At man har mange kvalificerede ansøgere om prækvalificering kan jo betyde mindst to ting. For det første kan det afspejle, at man er i stand til at tiltrække meget kvalificerede arkitektvirksomheder. For det andet kan det afspejle, at man stiller små krav til arkitektvirksomheder for at prækvalificere dem (se tabel 15). Hvis vi holder de næste to svarkategorier i tabellen op imod hinanden, kan vi måske sige noget om, hvornår mange kvalificerede ansøgere betyder det ene eller det andet. Bemærk, at bygherrerne kun måtte give et svar og reelt skulle de derfor vælge imellem (1) "at der er flere kompetente ansøgere, end man har brug for" og (2) "at næsten alle ansøgere er kompetente". Hvis man kan sige ja til (2), kan man også sige ja til (1), mens det modsatte ikke er rigtigt. Kriteriet i (1) er antallet af deltagere, man ønsker i sin konkurrence; kriteriet i (2) er det antallet af ansøgere om prækvalificering.

Hvis kriterierne er de samme på tværs af bygherrer, der svarer noget forskelligt, må det betyde, at ansøgerkredsen er forskellig.

Bygherrer, der svarer, at næste alle ansøgere ville kunne prækvalificeres, må have ansøgere, der i gennemsnit er bedre end de ansøgere, som bygherrerne har, når de "kun" angiver, at der er flere kvalificerede, end der er behov for. Hvis ansøgerkredsen er den samme, vil de forskellige svar afspejle strammere eller slappere kriterier for at prækvalificere arkitektfirmaerne.

		BESVARELSE	
		Flere kompetente ansøgere end behov	Næste alle ansøgere er kompetente
FORTOLKNING		Stramme kriterier	Slappe kriterier
		Dårligere ansøgere	Bedre ansøgere

Med de oplagte forbehold, som en sådan logisk fortolkning kræver, tilskriver vi bygherrer, som svarer (1) en mere kritisk vurdering af ansøgerkredsen, enten fordi man stiller større krav, eller fordi der opleves en større variation i ansøgernes kvalifikationer; og vi tilskriver bygherrer, som svarer (2) en mere positiv vurdering af ansøgerkredsen, enten fordi man stiller mindre krav, eller fordi kun meget kvalificerede arkitektvirksomheder ansøger. Senere finder vi empirisk indikation for, at det for professionelle bygherrers vedkommende er mere sandsynligt, at de ville kunne prækvalificere næsten samtlige ansøgere, fordi de i gennemsnit tiltrækker mere kompetente ansøgere end anledningsbygherrer (se fodnote 12 på side - 47 -). Men alt for generelle konklusioner er ikke mulige på basis af det indsamlede datamateriale.

Som det fremgår af Tabel 14, er der 60% af samtlige bygherrer, der i ovennævnte fortolkning afspejler en positiv, men alligevel kritisk eller selektiv vurdering af ansøgerkredsen i forbindelse med

prækvalificering. En tredjedel af bygherrerne svarer på en sådan måde, at det afspejler en erfaring for at tiltrække kompetencer, som systematisk ligger over kvalificeringskravene.

Hvad vi også kan konstatere er, at der tilsyneladende ikke er stor forskel mellem offentlige og private bygherrer. Især hvis vi ser bort fra svarene "ved ikke", bliver fordelingen mellem de to svarkategorier næsten identiske. Selv om tallene er små, er mønstret ret klart.

Vi kan verificere denne fortolkning ved at skele til arkitekternes egne besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen, som vil blive analyseret i en efterfølgende rapport. I Bilag 1 (Tabel 42) konstaterer vi, at offentlige og private bygherrer er nogenlunde lige attraktive samarbejdspartnere. Der er straks større forskelle, når det drejer sig om andre opdelinger af bygherrerne. Fx betragter arkitektfirmaerne professionelle bygherrer som langt mere attraktive end anledningsbygherrer. Dette inspirerer os til at finde nye sammenhænge ved at kategorisere bygherrerne på nye måder.

Bygherrernes egne svar (se Tabel 13) gav ikke mulighed for nye kategoriseringer, og derfor vil vi vende tilbage til de kategorier, som vi fra starten anvendte til at karakterisere respondenterne. Vi undersøger nedenfor, om der er forskel på erfaringer med prækvalificering alt efter om man er professionel eller anledningsbygherre (se Tabel 1), om man har mange eller få års erfaring som bygherre (se Tabel 3) og om man har gennemført mange eller få konkurrencer (se Tabel 4). I de nedenstående tabeller har vi kun medtaget de to svarkategorier, der indeholder reel information om bygherrernes attraktivitet i arkitektvirksomhedernes øjne.

Hvor stor en del af ansøgerne til jeres arkitektkonkurrence(r) har reelt kompetencerne til at deltage? (kun ét svar)

Krydset med: Repræsenterer du en professionel bygherre eller en anledningsbygherre?

	Professionel bygherre	Anlednings- bygherre	I alt
Der er gerne flere, end vi kan prækvalificere, der har de rette kompetencer	60,7 %	83,3 %	64,7 %
De fleste, der søger, er kompetente ansøgere, som ville kunne prækvalificeres	39,3 %	16,7 %	35,3 %
Antal besvarelser	28	6	34

Tablet 15: Antal kompetente ansøgere, opdelt på professionelle og anledningsbygherrer

Hvor stor en del af ansøgerne til jeres arkitektkonkurrence(r) har reelt kompetencerne til at deltage? (kun ét svar)

Krydset med: I hvor mange år har din organisation fungeret som bygherre?

	1-5	6-24	25+	I alt
Der er gerne flere, end vi kan prækvalificere, der har de rette kompetencer	83,3 %	66,6 %	60,0 %	65,6 %
De fleste, der søger, er kompetente ansøgere, som ville kunne prækvalificeres	16,7 %	33,4 %	40,0 %	34,4 %
Antal besvarelser	6	6	20	32

Tablet 16: Antal kompetente ansøgere, fordelt efter alder som bygherre

Hvor stor en del af ansøgerne til jeres arkitektkonkurrence(r) har reelt kompetencerne til at deltage? (kun ét svar)

Krydset med: Hvor mange gange inden for de sidste 10 år har din organisation, i sin funktion som bygherre, forhandlet en kontrakt med et arkitektfirma?

	0-9	10-49	50+	I alt
Der er gerne flere, end vi kan prækvalificere, der har de rette kompetencer	85,7 %	72,7 %	50,0 %	64,7 %
De fleste, der søger, er kompetente ansøgere, som ville kunne prækvalificeres	14,3 %	27,3 %	50,0 %	35,3 %
Antal besvarelser	7	11	16	34

Tablet 17: Antal kompetente ansøgere, fordelt efter bygherrens erfaring med at hyre arkitektvirksomheder

Her kommer et interessant og måske overraskende mønster frem. Bygherrer, som er anledningsbygherrer, som har få års erfaring som bygherre, og som kun sjældent hyrer arkitektfirmaer, er mere kritiske i vurderingen af ansøgernes kvalifikationer i forbindelse med prækvalificering, end mere professionelle og erfarne bygherrer er! Dette mønster kan fortolkes på mindst to måder:

A: Det kan afspejle det forhold, at professionelle og erfarne bygherrer har en overlegen evne til at tiltrække meget kompetente arkitektvirksomheder. Som nævnt tidligere, er arkitektvirksomheder efter eget udsagn mest interesseret i at arbejde for professionelle bygherrer. Mindre kompetente arkitektvirksomheder vil ikke have mange chancer for at blive prækvalificeret og vinde opgaver i selskab med mange mere kompetente konkurrenter og vil måske lære at vende sig imod andre, mindre attraktive konkurrencer, hvor sandsynligheden for at opnå prækvalifikation er større. Når anledningsbygherrer, og bygherrer med ringe anciennitet og erfaring med at hyre arkitektvirksomheder fremstår som mere kritiske i vurderingen af kompetencerne, kan det afspejle det forhold, at de arkitektfirmaer, de vurderer, i gennemsnit er mindre kompetente, end det er tilfælde for de professionelle og mere erfarne bygherrer.

Hvis der kan findes belæg for denne tolkning, rejser der sig en række andre problemstillinger. Er det nemmere for anledningsbygherrer at træffe valget om prækvalificering, fordi der er et mindre antal kompetente ansøgere at vælge imellem? Har det konsekvenser for kompleksiteten af de byggeprojekter, som denne type bygherrer kan gennemføre? Hvilke supplerende strategier kan de benytte sig af, hvis de gerne vil have et lige så kvalificeret felt af vælge fra som de professionelle og erfarne bygherrer?

B: En anden mulig forklaring på det konstaterede mønster er, at bygherrer med knap så meget kompetence og erfaring har brug for andre og flere kompetencer hos arkitektvirksomheder, der skal

arbejde for dem. Tanken er, at bygherrens og arkitektfirmaernes kompetencer og erfaringer skal optimeres tilsammen. En uerfaren bygherre er afhængig af – og søger efter – mere erfarne rådgivere, for på den måde at kompensere for egne mangler; den mere professionelle og erfarne bygherre er ikke lige så afhængig heraf og kan efterstræbe mere variation blandt de prækvalificerede. Den manglende erfaring med byggeri kan yderligere medføre en større risikoaversion. Kan man ikke overskue den komplekse opgave og proces, som et byggeri udgør, kan det forventes, at man vil satse på de sikre kort, dvs. de mest kendte og velestimerede arkitektfirmaer. Da det ikke nødvendigvis er den type arkitektfirmaer, som mest oplagt søger prækvalifikation hos anledningsbygherrerne, kan udvalget være mere begrænset, når man er ikke-professionel og uerfaren som bygherre.

Hvis der findes belæg for denne tolkning i fremtidige studier, ville det måske være relevant for de uprofessionelle og uerfarne bygherrer at gøre selve projektet og opgaven mere attraktiv, for på denne måde at tiltrække sig de bedste arkitektvirksomheders opmærksomhed. Det må formodes at kunne kompensere for det forhold, at bygherren som aktør ikke i sig selv betragtes som attraktiv.

2.4 KONKLUSION

I dette afsnit indledte vi vores analyse af, hvilke erfaringer bygherrer har med prækvalificering af arkitektvirksomheder til konkurrencer. Vores analyse forløb i overensstemmelse med vores grundlæggende forestilling om, at sådanne erfaringer må være et produkt af to parallelle udvælgelsesprocesser: bygherrernes ønsker og præferencer, som gør visse arkitektvirksomheder mere attraktive end andre; og arkitektvirksomhedernes ønsker og præferencer, som gør visse bygherrer mere attraktive end andre.

Vi undersøgte, om bygherrer på forhånd har stærke præferencer for, hvilke arkitektvirksomheder der skal deltage i deres konkurrencer, og hvor disse præferencer i givet fald stammer fra. Vores resultater tyder på, at mens bygherrer har et bredt

kendskab til velrenommerede arkitektvirksomheder, omsættes et sådant kendskab ikke umiddelbart til specifikke præferencer for eller imod bestemte deltagere i deres arkitektkonkurrencer. Kilderne til de præferencer, som i godt halvdelen af tilfældene eksisterer, stammer fra direkte samarbejdserfaringer og fra bygherrens generelle netværk og personlige forbindelser. I få tilfælde kan egne eller bekendtes negative samarbejdserfaringer få bygherrer til at udelukke arkitektvirksomheder på forhånd.

Det måske mest markante resultat af undersøgelsen er det forhold, at samtlige bygherrer oplever et reelt valg i forbindelse med prækvalificeringen. Alle bekræfter, at der er flere kvalificerede ansøgere, end der er behov for til arkitektkonkurrencerne. Det gælder såvel offentlige som private bygherrer. Men selvom alle oplever et reelt valg, så antyder vores analyser også, at anledningsbygherrer, og bygherrer med få års anciennitet og få erfaringer med at samarbejde med arkitektfirmaer, er mere kritiske i vurderingen af ansøgernes kvalifikationer. Det synes, som om professionelle og meget erfarne bygherrer har en større tendens til at se næsten samtlige ansøgere som mulige kandidater for prækvalificering. For at forklare dette lidt overraskende resultat må vi medtænke arkitektvirksomheders udvælgelsesproces. Intuitivt forstår vi, at ikke alle bygherrer kan være lige attraktive i arkitektvirksomhedernes øjne, og vi ved også fra arkitektvirksomhedernes egne udtalelser, at de foretrækker at arbejde for professionelle bygherrer. Når de professionelle bygherrer overvejer at prækvalificere en større del af de ansøgende arkitektvirksomheder, end anledningsbygherrer gør, kan det afspejle den situation, at de professionelle bygherrer i gennemsnit får ansøgninger fra mere kvalificerede arkitektvirksomheder.

Men vi peger også på en anden mulig forklaring, som supplerer den første. For at kompensere for begrænsningerne i egne kompetencer og erfaringer kan det tænkes, at anledningsbygherrer stiller større krav til arkitektvirksomhedernes

kompetencer og erfaringer. Hvis de professionelle bygherrer ikke bare vurderer en ansøgerskare, der har høje kvalifikationer, men også kan supplere arkitektvirksomhedernes kvalifikationer med egne kompetencer og erfaringer, er det ikke underligt, at de oplever en større overflod af prækvalificerbare ansøgere.

Det skal dog til slut gentages, at disse forskelle skal ses på baggrund af, at samtlige bygherrer oplever et reelt valg: at der altid er flere kvalificerede ansøgere, end bygherrerne i sidste ende lader deltage i arkitektkonkurrencerne.

3. TIDLIGERE PRÆSTATIONERS BETYDNING FOR PRÆKVALIFICERING

Vi bemærkede i forrige kapitel, at fortiden (fx i form af samarbejdserfaringer) kan bestemme bygherrers valg og fravalg af arkitektvirksomheder. Vi vil i dette kapitel dykke ned i den generelle problematik om, hvordan parternes "track record" påvirker prækvalificeringen i forbindelse med arkitektkonkurrencer. Har en arkitektvirksomhed eller en bygherre en fortid med succesfulde projekter, er det sandsynligt, at de fremstår som mere attraktive samarbejdspartner også i fremtiden. Er fortiden præget af fiaskoer og konflikter, er det mindre sandsynligt, at de vil fremstå som en attraktiv partner i fremtidige projekter. Det omdømme, som man opbygger over tid ved at præstere noget godt eller dårligt, skaber eller ødelægger ens fremtidige muligheder ifølge de fleste eksperter.⁹

Men vores oplevelse af, at sammenhængen ikke er så entydig og sort-hvid inden for byggeriet, var en af grundene til at iværksætte denne undersøgelse. For det første spekulerede vi over, om det er så ligetil at vurdere, om en byggevirksomheds tidligere opgaver har været succeser eller fiaskoer. Der er jo typisk mange interessenter i et byggeprojekt, og der kan være mange årsager til, at forventninger skuffes, og der kan være et betydeligt element af opportuniste i placeringen af ansvar og skyld. Desuden består de fleste virksomheders "track record" næppe udelukkende af succeser eller fiaskoer. Vil en enkelt fiasko langt tilbage i historien stadig forfølge en, eller kan en aktuel succes genoprette omdømmet? For det andet er det ikke givet, at konfliktfyldte projekter nødvendigvis ender som fiaskoer, der reflekterer negativt på de involverede parter. Konflikter synes ofte at være en integreret del af selve byggeprocessen, og man kunne

⁹ "A good reputation acts like a magnet: It attracts us to those who have it" (Fombrun & van Riel 2004, s. 3) I oversættelse lyder citatet: "Et godt omdømme fungerer lige som en magnet: det tiltrækker os til dem, der har det". Når omdømmet er negativt, vendes magneten om og frastøder os.

tænke sig, at konflikterne skal overstige et allerede forventet højt konfliktniveau, før det har konsekvenser for parternes omdømme.¹⁰ I et indledende interview fik vi bekræftet, at uoverensstemmelser og samarbejdsproblemer ikke automatisk belaster virksomhedernes omdømme. For eksempel udtalte en byggherre:

[D]en professionelle verden kan godt håndtere, at man har de der konflikter. Under forudsætning af, at de bliver grebet fornuftigt an. Fordi de bliver kendt som værende en del af spillereglerne.

En arkitekt fortalte endvidere, at samarbejdsevner tilsyneladende har mindre indflydelse på arkitektfirmaers mulighed for at få nye opgaver end deres evne til at skabe god arkitektur:

[Det kan godt skade ens] omdømme, hvis et projekt er gået rigtig dårligt, og det har været et dårligt samarbejde. Men det er ikke det, der i længden gør, at man ikke bliver valgt som samarbejdspartner. Det tror jeg ikke. Jeg tror meget mere, det er de huse, der står bagefter.

Endelig udtrykte en anden arkitekt, at konfliktskyhed ikke er en god strategi:

[D]et er faktisk også en styrke nogle gange at være markant og turde sige 'Det der, det går ikke, det vil vi ikke være med til.'

Virkeligheden bliver mere kompliceret, hvis konflikter og negative samarbejdserfaringer ikke nødvendigvis ødelægger parternes renommee, og at det ikke nødvendigvis nedsætter sandsynligheden for at blive foretrukket som fremtidig samarbejder, når omdømmet faktisk bliver belastet af forudgående konflikter. Vi vil lade bygherrerne i vores undersøgelse kaste lidt lys over disse hypoteser og antagelser – inkl. den citerede arkitekts antagelse om, at det i sidste ende er

¹⁰ Vi har endda hørt, at konflikter i byggeriet er en motivationsfaktor. Fraværet af konflikter ville i så fald belaste parternes omdømme. Denne mulighed har vi dog ikke undersøgt i nærværende undersøgelse.

de huse, man har tegnet, der bestemmer, hvor attraktiv man fremstår i bygherrerens øjne.

3.1 KRITERIER FOR UDVÆLGELSE OG FRAVÆLGELSE AF ARKITEKTFIRMAER?

Vi spurgte bygherrerne, hvilke forhold der har betydning for dem, når de udvælger og fravælger arkitektfirmaer i forbindelse med konkurrencer. Vi gav en meget lang liste af forslag til, hvilke forhold der kunne være betydningsfulde (se Bilag 1, Tabel 40 og Tabel 41). De mest valgte begrundelser er gengivet i Tabel 18. Det viser sig, at konkrete positive samarbejdserfaringer, relevante referencer, ressourcemæssige forudsætninger samt faktorer, som udtrykker et firmaets præstationsbetingede omdømme, udvælges af de fleste bygherrer som vigtige.

[Uddrag] Hvilke af følgende forhold har betydning for, om I udvælger arkitektfirmaer til at deltage i arkitektkonkurrencer? (gerne flere svar)

	Antal svar	Procent
At vi har gode erfaringer med at samarbejde med det pågældende arkitektfirma	29	67,4 %
At firmaet har gode og relevante referencer	28	65,1 %
At firmaet gennem mange år har leveret gode løsninger	27	62,8 %
At firmaet synes god til at inddrage brugernes behov i byggeprocessen	27	62,8 %
At firmaet tidligere har løftet byggeopgaver af tilsvarende økonomisk størrelse	27	62,8 %
At firmaet lever op til de opstillede økonomiske, tekniske og ressourcemæssige kriterier	27	62,8 %
At firmaet er en attraktiv samarbejdspartner, som vi gerne vil skabe en relation til	16	37,2 %
Antal respondenter	43	

Tabel 18: Betydning af tidligere præstationer for prækvalificering af arkitektfirmaer

I tabellen har vi også medtaget det forhold, som færrest bygherrer angiver som betydningsfuldt. Kun en tredjedel af respondenterne har firmastrategiske og langsigtede motiver bag prækvalificeringen af arkitektfirmaer.

De mest fremhævede forhold, der begrundet et fravalg af arkitektfirmaer, er gengivet i Tabel 19. Det synes ikke helt at være et simpelt spejlbillede af begrundelserne for positiv prækvalificering. De direkte samarbejdserfaringer og

arkitektfirmaets ressourcemæssige forudsætninger er fortsat meget vigtige, men manglende evner til at styre byggeriet og budgettet kommer ind som det mest valgte forhold, når det drejer sig om fravalg.

[Uddrag] Hvilke af følgende forhold har betydning for, om I fravælger arkitektfirmaer til at deltage i arkitektkonkurrencer? (gerne flere svar)

	Antal svar	Procent
At firmaet ikke evner at overholde tidsplaner og budgetter	29	74,4 %
At vi har dårlige erfaringer med at samarbejde med det pågældende arkitektfirma	28	71,8 %
At firmaet ikke lever op til de økonomiske, tekniske og ressourcemæssige kriterier	27	69,2 %
At firmaet synes dårlig til at samarbejde	23	59,0 %
At firmaet har haft samarbejdsproblemer med andre bygherrer i tidligere sager	20	51,3 %
At firmaet ikke inddrager brugernes behov i byggeprocesser	20	51,3 %
At firmaet er eller har været involveret i voldgiftssager	7	17,9 %
Antal respondenter	39	

Table 19: Betydning af tidligere præstationer for fravalget af arkitektfirmaer

Også i tilfældet af fravalg har vi medtaget det forhold, som får færrest svar af bygherrerne. Om arkitektfirmaer er indblandet i voldgiftssager synes et fåtal af bygherrer er betydningsfuldt i spørgsmålet om prækvalificering. Dette umiddelbart overraskende resultat behandles yderligere i afsnit 3.2.

Indtil nu har vi kun analyseret, hvad bygherrer betragter som betydningsfulde forhold i forbindelse med udvælgelsen af arkitektfirmaer. At et forhold har betydning, siger ikke i sig selv, hvor stor betydning det har for udvælgelsen. Derfor bad vi respondenterne om at rankordne de forhold, som de hver især havde fremhævet som betydningsfulde. En meget stor andel af de bygherrer, som mener, at tidligere samarbejdserfaringer har betydning (og det gør de fleste bygherrer), mener også, at det er det allervigtigste forhold, både i relation til at udvælge arkitektfirmaer (se Tabel 20) og i relation til at udelukke dem fra deltagelse i konkurrencerne (se Tabel 21).

[Uddrag] Du bedes nu vurdere, hvor stor betydning hvert af de valgte forhold har for, om I udvælger arkitektfirmaer til arkitektkonkurrencer. Vælg tallene 1, 2 eller 3 for hvert forhold, hvor 1 har størst betydning og 3 har mindst betydning: - *At vi har gode erfaringer med at samarbejde med det pågældende arkitektfirma*

	Antal svar	Procent
1	18	66,7 %
2	5	18,5 %
3	4	14,8 %
Antal respondenter	27	100,0 %

Tabel 20: Hvor stor betydning har gode samarbejdserfaringer?

[Uddrag] Du bedes nu vurdere, hvor stor betydning hvert af de valgte forhold har for, om I fravælger arkitektfirmaer til arkitektkonkurrencer. Vælg tallene 1, 2 eller 3 for hvert forhold, hvor 1 har størst betydning og 3 har mindst betydning: - *At vi har dårlige erfaringer med at samarbejde med det pågældende arkitektfirma*

	Antal svar	Procent
1	22	78,6 %
2	4	14,3 %
3	2	7,1 %
Antal respondenter	28	100,0 %

Tabel 21: Hvor stor betydning har dårlige samarbejdserfaringer?

Vi kan altså konstatere, at bygherrerne udpeger direkte samarbejdserfaringer som mest vigtige forhold i forbindelse med prækvalificering, både når det gælder udvælgelse og fravalg. Kun ca. halvdelen af bygherrerne markerer arkitektfirmaers bygværker som betydningsfulde for prækvalifikationen, og langt færre vurderer denne faktor som den mest betydningsfulde. Det udfordrer i et vist omfang den ovenfor citerede arkitekts oplevelse. Det er højst tænkeligt, at et arkitektfirmas omdømme i den brede offentlighed (og måske i arkitektkredse) bliver bestemt af de opførte huse, men tilsyneladende har det ringe betydning for bygherrernes beslutninger.

Nu må det imidlertid samtidig tages i betragtning, at en hvilken som helst bygherre langt fra kan have sådanne direkte erfaringer med alle arkitektfirmaer, som søger om prækvalificering. At netop dette kriterium bliver betragtet som meget vigtigt, betyder

muligvis ikke, at det er et relevant og brugbart kriterium i formentlig de fleste tilfælde. Når det ikke er relevant og brugbart, må bygherrerne benytte sig af andre typer af vurderinger og/eller arkitektfirmaernes generelle renommee. Hvis vi i Tabel 18 ser på de næstvigtigste faktorer, når bygherrerne udvælger arkitektfirmaer, kan de deles op i to kategorier: en kategori, som udtrykker firmaets omdømme (referencer, gode løsninger, inddragelse af brugere) og en anden kategori, som udtrykker firmaets dokumenterede kompetencer (erfaring med tilsvarende projekter; økonomiske, tekniske og ressourcemæssige formåenhed). I Tabel 19 ser vi, at den allervigtigste begrundelse for ikke at prækvalificere et arkitektfirmaer er dets manglende evne til at kunne styre økonomi og tid. Næstvigtigste faktor var som nævnt dårlige direkte samarbejdserfaringer, og tredjevigtigst er firmaets økonomiske, tekniske og ressourcemæssige uformåenhed. Endelig kommer der en række forhold, som alle har med arkitektfirmaets omdømme at gøre (dårlig til at samarbejde; samarbejdsproblemer med andre bygherrer; inddrager ikke brugerne).

Tallene er små, og vi skal ikke overfortolke forskellene. Det synes imidlertid klart, at bygherrer lægger stor vægt på direkte samarbejdserfaringer, når de eksisterer, og i øvrigt på arkitektfirmaernes omdømme og kompetencer. Alle tre typer af faktorer er betydningsfulde. Måske kan vi også påvise en tendens til, at omdømme er lidt vigtigere i tilvalget af arkitektfirmaer, mens kompetencer er lidt vigtigere i fravalget af arkitektfirmaer.

Ligesom tallene ikke siger så meget om, hvad respondenterne forstår ved "samarbejde", siger de heller ikke meget om, hvad de forstår ved kompetencer. Vi har konstateret, at manglende kompetencer er vigtige i forbindelse med fravalg af arkitektfirmaer, men vi har også refereret, at kun få bygherrer betragter voldgiftssager som diskvalificerende. I det efterfølgende afsnit dykker vi ned i denne problematik.

3.2 BETYDNINGEN AF BYGGESKADER OG VOLDGIFTSSAGER

Vi har spurgt bygherrerne om deres holdning til arkitektfirmaers indblanding i byggeskadesager:

Vil din organisation benytte et arkitektfirma, hvis du har kendskab til at det har været involveret i byggeskadesager?

	Antal svar	Procent
Ja	18	36,7 %
Nej	8	16,3 %
Ved ikke	23	46,9 %
Antal respondenter	49	100,0 %

Tabel 22: Byggeskaders betydning for samarbejde med arkitektfirmaer

I Tabel 22 svarer godt en tredjedel at bygherrerne ja til, at de vil anvende arkitektfirmaer, som de ved, har været involveret i byggeskadesager. Knap halvdelen svarer ikke entydigt på, om de vil benytte et arkitektfirma med tidligere byggeskadesager, hvilket i denne sammenhæng kan tages som udtryk for, at de vil gøre det nogle gange, og andre gange ikke vil gøre det. Kun én ud af seks bygherrer holder sig fra arkitektfirmaer, som har haft medansvar for byggeskader.

Man kunne umiddelbart tolke involvering i byggeskadesager som en ret håndfast indikator for arkitektfirmaernes kompetencer, men det markante resultat i Tabel 22 fortæller os, at bygherrerne opfatter det anderledes. I Tabel 23 spørger vi først bygherrer, der har sagt klart ja til at anvende arkitektfirmaer med byggeskadesager, hvad der får dem til at se bort fra dette forhold. Respondenterne formulerede deres egne svar, og flere af dem anførte, at byggeskadesager skam også betyder noget, men at det ikke er så simpelt bare at udelukke de pågældende arkitektfirmaer fremover. Det viste sig, at de fleste af svarene kunne placeres i tre overordnede kategorier, der udtrykker en forståelse af, at det er menneskeligt at fejle, at det ikke er ligetil at placere ansvaret for byggeskadesager samt at man tager stilling fra sag til sag.

I Tabel 24 spørger vi samtlige bygherrer, hvad de udleder om arkitektfirmaer, når de har været involveret i byggeskadesager. Mest respons får de to muligheder: at firmaet er inkompetent, og at firmaet er eksperimenterende. I lyset af resultaterne i Tabel 22 kan vi tolke svarmønstret i dette spørgsmål således, at en byggeskadesag kan indikere enten inkompetence eller lyst til at eksperimenterer med nye løsninger – og enten uansvarlighed eller risikovillighed.

[Hvis ja] Hvorfor betyder byggeskadesager ikke noget for jeres udvælgelse af arkitektfirmaer?

	Antal svar	Procent
Det er menneskeligt at fejle, og man kan lære af det	5	31,2 %
Årsagerne til og ansvaret for byggeskadesager kan være uklare	3	18,8 %
Det kommer an på den enkelte sag, som vi derfor vurderer	6	37,5 %
Andet	2	12,5 %
Antal respondenter	16	100,0 %

Tabel 23: Begrundelser for at udvælge arkitektfirmaer med kendte byggeskadesager?

Hvad afspejler det i dine øjne, hvis et arkitektfirma tidligere har haft byggeskadesager? (gerne flere svar)

	Antal svar	Procent
Firmaet er uansvarligt	9	24,3 %
Firmaet er inkompetent	21	56,8 %
Firmaet er risikovilligt	9	24,3 %
Firmaet er eksperimenterende	19	51,4 %
Andet - beskriv:	8	21,6 %
Antal respondenter	37	100,0 %

Tabel 24: Tolkning af tidligere byggeskadesager

Bygherrerne giver her et meget kraftigt signal om, at "objektive kriterier" for udvælgelse af arkitektfirmaer ikke findes. Der er en understregning af, at subjektive tolkninger og vurderinger er nødvendige for at finde den rette implikation af et arkitektfirmas medansvar i en byggeskadesag. Disse tolkningsmuligheder er meget vidde, for i visse tilfælde gøres det "objektive" forhold til noget, der reflekterer positivt på det pågældende firma; i andre tilfælde til noget, der reflekterer negativt. Det er altså ikke

byggeskadesagen i sig selv, der afgør arkitektfirmaets fremtid. Det er situationen og bygherrerens tolkning, der afgør, om byggeskadesagen har nogen betydning, og i givet fald om det er positivt eller negativt.

Mange andre af de forhold, som indgår i bygherrerens bedømmelse af arkitektfirmaernes kompetencer, er betydelig mindre konkret og objektivt konstaterbare end involvering i byggeskadesager. Når selv de sidstnævnte forhold er omgærdet med så megen tvetydighed, må vi forvente, at andre forhold kræver et endnu større mål af subjektive og situationsbestemte tolkninger.

3.3 ANTAGELSER OM ARKITEKTFIRMAERNES FORTOLKNING AF SUCCES- OG KONFLIKTERFARINGER

Da vores undersøgelse antager, at prækvalificering er en gensidig udvælgelse blandt arkitektfirmaer og bygherrer, er bygherrens omdømme hos arkitektfirmaer også en vigtig problemstilling. Hvad betyder en bygherres "track record" for arkitektfirmaers ønske om at deltage i dennes konkurrencer? Har arkitektfirmaer samme tolerance over for konflikt- og problemfyldte projekter, som vi tilskrev bygherrerne ovenfor? I dette afsnit rapporterer vi om bygherrerens antagelse og forestillinger om, hvor stor en rolle deres omdømme spiller for mulighederne for at tiltrække attraktive arkitektfirmaer til deres konkurrencer.

Vi spurgte bygherrerne, hvad de tror, der får arkitektfirmaer til at søge prækvalifikation. Resultatet fremgår af Tabel 25. Vi definerede ikke lukkede svarkategorier for dette spørgsmål, men svarene kunne opdeles i to kategorier: svar der peger på karakteren af opgaven, og svar der peger på bygherrens omdømme.

Hvilke faktorer tror du har betydning for, hvorvidt arkitektfirmaer har valgt at søge prækvalificering til jeres konkurrence(r)?

	Antal svar	Procent
Opgavens art og/eller størrelse	17	56,7 %
Vores omdømme	13	43,3 %
Andet	10	33,3 %
Antal respondenter	30	

Tablet 25: Faktorer med betydning for arkitektfirmaers søgning

Noget, man ikke kan se af ovenstående tabel, er, at bygherrerne hovedsageligt svarer i positive vendinger, selv om spørgsmålet i princippet omhandler faktorer, der både kan få arkitektfirmaer til at vælge og fravælge at ansøge om prækvalificering. Hvad angår bygherrers omdømme har mange fx givet svar i stil med "Vi har et godt rygte" og "Vi er kendt som en lydhør samarbejdspartner", mens færre har givet mere neutrale svar som "Vores position i netværket". I lyset af vores diskussion om betydningen af tidligere succes og konflikt er det interessant, at bygherrerne umiddelbart har en positiv vinkel på spørgsmålet om, hvad der påvirker arkitektfirmaers udvælgelse af konkurrencer, fordi det implicit antyder, at de fokuserer mere på de faktorer, der påvirker arkitektfirmaer til at søge prækvalificering end omstændigheder, der kan få dem til at fravælge konkurrencer.

Vi spurgte også mere direkte bygherrerne om deres oplevelser med konsekvenserne af tidligere projektforløb:

Har I oplevet, at konfliktfyldte projekter (fx med samarbejdsproblemer eller voldgiftssager) mindsker motivationen blandt arkitektfirmaer for at deltage i jeres arkitektkonkurrencer? (kun ét svar)

	Antal svar	Procent
Ja, i høj grad	0	0,0 %
Ja, i nogen grad	4	10,3 %
Nej	28	71,8 %
Ved ikke	7	17,9 %
Antal respondenter	39	100,0 %

Tablet 26: Sammenhængen mellem konfliktfyldte projekter og arkitektfirmaers motivation

Har I oplevet, at vellykkede projekter øger motivationen blandt arkitektfirmaer for at deltage i jeres arkitektkonkurrencer? (kun ét svar)

	Antal svar	Procent
Ja, i høj grad	11	28,2 %
Ja, i nogen grad	11	28,2 %
Nej	7	17,9 %
Ved ikke	10	25,6 %
Antal respondenter	39	100,0 %

Tabel 27: Sammenhængen mellem vellykkede projekter og arkitektfirmaers motivation

Når bygherrerne på denne måde selv vurderer deres evner til at tiltrække arkitektfirmaer, bliver det meget tydeligt, at vellykkede projekter (Tabel 27) antages at have væsentlig større indflydelse på arkitektfirmaers præferencer end konfliktfyldte projekter (Tabel 26). Hverken tidligere samarbejdsproblemer eller voldgiftssager har efter bygherrernes egen mening nogen effekt på arkitektfirmaernes motivation til at deltage i konkurrencen. Omvendt mener tæt på seks ud af 10 bygherrer, at vellykkede tidligere projekter øger arkitektfirmaernes motivation.¹¹

Vi konkluderer her, at bygherrerne tilskriver deres positive omdømme for at have gennemført succesfulde projekter en ikke ringe betydning for deres evne til at tiltrække attraktive arkitektfirmaer til deres konkurrence, mens en afskrækkende effekt af et mere negativt omdømme ikke opleves eller forventes.

3.4 KONKLUSION

Når vi ser tilbage på de spørgsmål, som er rejst i dette kapitel, bliver det tydeligt, at direkte erfaringer med at arbejde sammen er en meget vigtig faktor for prækvalificeringen. Hvis man som arkitektfirmaer har arbejdet for en bygherre tidligere, er det overvejende sandsynligt, at man bliver inviteret med næste gang. At dårlige samarbejdserfaringer også betyder, at man kan blive

¹¹ Selv om tallene er temmelig markante, beviser de ikke endegyldigt, at bygherrer oplever en mindre effekt af konfliktfyldte end af vellykkede projekter. Det kan være, at flere respondenter ikke mener at have været involveret i særligt konfliktfyldte projekter og derfor svarer "Nej" i Tabel 26.

udelukket, hører med til billedet, men det skal samtidig bemærkes, at selv problem- og konfliktyldte projekter langt fra som en nødvendighed opleves som en dårlig samarbejdserfaring. Man må få det indtryk, at bygherrernes prækvalificering har en meget konservativ karakter, når det er muligt at være konservativ. Man vælger de arkitektfirmaer, man kender fra tidligere, men det kan man jo kun, når man har været bygherre før, og de firmaer, der søger om prækvalificering, har været med tidligere. Konservatisme er altså en bygherredisposition for at vælge det kendte, men det behøver ikke beskrive bygherreadfærden i forbindelse med prækvalificering særlig godt.

Arkitektfirmaernes omdømme og kompetencer spiller også en rolle for prækvalificeringen, ikke mindst når direkte samarbejdserfaringer ikke eksisterer. Man kan på baggrund af bygherrernes svar opstille den hypotese, at omdømme er vigtigere i relation til tilvalg af arkitektfirmaer, mens kompetencer er vigtigere i relation til fravalg. Fraværet af de nødvendige kompetencer (fx økonomisk styrke, tekniske kvalifikationer og ressourcemæssig størrelse) til at løfte opgaven diskvalificerer arkitektfirmaet i relation til prækvalificering; men er sådanne kompetencer til stede, er det ikke noget, der positivt kan begrunde en udvælgelse til arkitektkonkurrencen. Det kan et ekstraordinært godt omdømme imidlertid gøre. Selv om et negativt omdømme også kan begrunde et fravalg, er det tydeligt, at bygherrerne tænker i positive argumenter for tilvalg. Det afspejler naturligvis også det forhold, at de fleste bygherrer opfatter prækvalificering som et reelt valg – at der er flere prækvalificerbare arkitektfirmaer, end man skal bruge til konkurrencen (se kapitel 2). Kompetencerne bliver mindre vigtige, når der er mange der besidder dem, og da søger man begrundelser for at vælge mellem arkitektfirmaer i deres omdømme.

Det kan imidlertid ikke understreges for meget, at omdømmer i byggeriet er meget tvetydige og uklare. Når selv et forhold som involvering i byggeskadesager kan tolkes så frit, som bygherrerne

gør i dette kapitel, kan man forestille sig, hvor mange frihedsgrader der er i vurderingen af, om et arkitektfirma involverer brugernes behov i byggeprocessen, især hvis man ikke har arbejdet direkte sammen med det pågældende firma. Vi analyserer i kapitel 5, hvilke kilder til sådanne vurderinger bygherrerne anvender. Men først vil vi vende tilbage til betydningen af gode og relevante referencer, som en betydelig andel af bygherrerne tillægger betydning i relation til prækvalificering.

4. HVILKE ERFARINGER ER RELEVANTE FOR PRÆKVALIFICERING?

I Tabel 18 viste vi, at 'gode og relevante referencer' er et forhold, som 2/3 af bygherrerne tillægger betydning i udvælgelsen af arkitektfirmaer. Noget mindre betyder manglende referencer for bygherrerne, når de fravælger arkitektfirmaer (se Bilag 1, Tabel 40 og Tabel 41). Vi valgte at fortolke referencer som primært et omdømme-spørgsmål. 'Hvis alle disse andre, velrenommerede bygherrer har anvendt dette arkitektfirma, må det være gode arkitekter', kunne logikken være.

Men referencer kan også være et udtryk for kompetencer. Hvis man tidligere har været arkitekt på et hospitalsbyggeri, signalerer dette naturligvis viden og erfaringer med den slags byggeri. Hvor vigtige er sådanne tidligere erfaringer med netop den type byggeri, som en given arkitektkonkurrence drejer sig om?

I udgangspunktet for undersøgelsen fik vi indikationer på, at nystartede arkitektfirmaer har svært ved at trænge ind på markedet. En af vores informanter fortalte, at veletablerede arkitektfirmaer har haft svært ved at skifte spor eller udvide deres forretningsområde til nye typer byggeri. Begge dele ville indikere, at bygherrer insisterer på, at arkitektfirmaerne, som skal prækvalificeres, har erfaring med den relevante form for byggeri. Men informanten antydede samtidig, at der måske er et holdningskift på vej blandt bygherrer på dette område. Det er denne problemstilling, som vi forsøger at opklare i dette kapitel.

Vi spurgte bygherrerne direkte, om de afviser at hyre arkitektfirmaer, som ikke har specifikke erfaringer med den type byggeri, som opgaven omfatter. Spørgsmålet drejer sig altså ikke kun om prækvalificering til konkurrencer, men også udvælgelse til bestillingsopgaver og andre typer udvælgelse af arkitektfirmaer. Bygherrernes holdninger kommer til udtryk i Tabel 28.

**Udvælger I arkitektfirmaer, som ikke har erfaring med den type byggeri, som I vil bygge?
(kun ét svar)**

	Antal svar	Procent
Ja, det er ikke afgørende om de har den erfaring	7	15,2 %
Ja, vi tager gerne 1-2 wildcards med	17	37,0 %
Nej	17	37,0 %
Ved ikke	5	10,9 %
Antal respondenter	46	100,0 %

Tabel 28: Specifikke erfaringers betydning for udvælgelse af arkitektfirmaer

Svarene bekræfter den opfattelse, at specifikke erfaringer er en meget vigtig forudsætning for udvælgelse til en arkitektopgave. For det første er der 37 % af bygherrerne, der kun udvælger arkitektfirmaer med specifikke erfaringer. For det andet er der andre 37 %, som siger, at de gør få undtagelser ('wildcards') til den generelle regel om at insistere på specifikke erfaringer. Kun én ud af seks bygherrer kræver ikke specifikke erfaringer.

Det er jo tænkeligt, at bygherrer er tvunget til at prækvalificere arkitektfirmaer uden specifikke erfaringer, hvis der ikke er tilstrækkeligt ansøgere med sådanne erfaringer. For at afgøre, om svarene i Tabel 28 afspejler nødvendighed eller velvilje, kan vi prøve at se, om der er nogen sammenhæng mellem prækvalificering uden specifikke erfaringer og andelen af ansøgerne, som har kompetencer til at deltage (se fx Tabel 14). Sammenhængen analyseres i Tabel 29.

**Udvælger I arkitektfirmaer, som ikke har erfaring med den type byggeri, som I vil bygge?
(kun ét svar)**

Krydset med: Hvor stor en del af ansøgerne til jeres arkitektkonkurrence(r) har reelt kompetencerne til at deltage? (kun ét svar)

	Kun de ansøgere, der opnår prækvalificering, har de rette kompetencer	Der er gerne flere, end vi kan prækvalificere, der har de rette kompetencer	De fleste, der søger, er kompetente ansøgere, som ville kunne prækvalificeres	Ved ikke	I alt
Ja, det er ikke afgørende om de har den erfaring	0,0 %	20,0 %	9,1 %	0,0 %	15,2 %
Ja, vi tager gerne 1-2 wildcards med	0,0 %	55,0 %	45,5 %	0,0 %	48,5 %
Nej	0,0 %	15,0 %	27,3 %	100,0 %	24,2 %
Ved ikke	0,0 %	10,0 %	18,2 %	0,0 %	12,1 %
Antal svar	0	20	11	2	33

Tabel 29: Specifikke erfaringers betydning for forskellige bygherrer

Hvis vi igen fortolker svarene 'nej' og '1-2 wildcards' som udtryk for en hovedregel om, at ansøgerne skal have relevante erfaringer med den pågældende type byggeri, forsvinder forskellene mellem de to kategorier af bygherrer stort set (hhv. 70,0 % og 72,8 %). Men der er færre bygherrer, der næsten kan prækvalificere alle arkitektfirmaer, der søger, som er ligeglade med, om arkitektfirmaerne har arbejdet med den pågældende type byggerier tidligere. Det peger i retning af, at flertallet af disse bygherrer får så kvalificerede ansøgere, at de kan tillade sig at stille store krav, også om specifikke erfaringer.¹² Men hovedresultatet er som sagt, at for begge typer af bygherrer betyder specifikke erfaringer i langt de fleste tilfælde en væsentlig rolle for prækvalificeringen af arkitektfirmaer.

¹² Tidligere ræsonnerede vi os frem til, at denne type bygherrer, som stort set kan prækvalificere samtlige arkitektfirmaer, der ansøger, enten anvendte mindre stramme kriterier, eller også var i stand til at tiltrække mere kvalificerede ansøgere (se side 25). Resultatet i dette kapitel tyder på, at det er den sidstnævnte fortolkning, der er korrekt, idet kun få er villige til at se bort fra de specifikke erfaringer som kriterium for prækvalificering.

4.1 KONKLUSION

Resultaterne bekræfter de indledende formodninger om, at bygherrer foretrækker de veletablerede arkitektfirmaer som deltagere i deres konkurrencer. Erfaringer er betydningsfulde, endda erfaringer med byggerier, der svarer til det byggeri, som konkurrencen drejer sig om. Vores respondenter understøtter oplevelsen af, at det kan være svært at skifte spor for et arkitektfirma, og at det kan være svært for et nystartet arkitektfirma at vinde fodfæste gennem deltagelse i inviterede arkitektkonkurrencer.

Der er dog et element i vores undersøgelse, som kan afsvække styrken af det ovennævnte generelle billede. Vi tænker her på det forhold, at knapt halvdelen af samtlige bygherrer gør brug af wildcards i deres konkurrencer. De accepterer arkitektfirmaer, som ikke har de nødvendige erfaringer, og som måske heller ikke har et veletableret omdømme. Det kan være helt unge tegnestuer, eller det kan være etablerede arkitektfirmaer, som søger ind på nye markeder. Der ligger i denne praksis et fornyelsens element, som svækker de konservative effekter af altid at vælge deltagere, som man kender fra tidligere; som kan dokumentere relevante erfaringer, eller som har et etableret omdømme.

Resultatet udfordrer på et yderligere punkt vores undersøgelse. Vores fokus har været på den enkelte bygherres beslutning om at prækvalificere det enkelte arkitektfirma. Tanken om wildcards peger på den mulighed, at det ikke er prækvalificeringen af det enkelte arkitektfirma, der er til beslutning, men derimod sammensætning af det hold af arkitektfirmaer, som skal deltage i konkurrencen. Vi er ikke stødt på det argument i vores undersøgelse, at et arkitektfirma bliver prækvalificeret, fordi det supplerer de andre deltageres kompetencer og egenskaber. Men det er klart, at konkurrence forudsætter forskellighed, og at forskellighed blandt deltagerne i en arkitektkonkurrence kan være et selvstændigt kriterium. I de indledende interviews udtrykte en bygherre det på følgende måde:

[Det] skal... være nogle, som alligevel er så forskellige, så vi tror på, det giver mening at have en konkurrence. Fordi der er jo ikke meget mening i at have en konkurrence, hvis man har tre virksomheder, som kommer med det samme forslag.

Der er behov for i en senere undersøgelse at bedømme, hvor stor betydning konkurrencefeltets sammensætning og variation betyder for prækvalificeringen af de enkelte arkitektfirmaer.

5. HVEM RÅDGIVER BYGHERRERNE OM PRÆKVALIFICERING?

Vores undersøgelse bygger på en antagelse om, at bygherrer foretager informerede valg af arkitektfirmaer til deres konkurrencer, ligesom arkitektfirmaer foretager informerede valg om, hvilke konkurrencer de vil deltage i. Bygherrernes valg baseres, som vi har argumenteret for tidligere, på direkte samarbejdserfaringer, på arkitektfirmaernes omdømme og på en konkret bedømmelse af deres kompetencer. Men hvorfra stammer den viden, som bygherrerne baserer deres valg på?

Med hensyn til erfaringerne fra tidligere direkte samarbejde vil der næppe opstå noget informationsmæssigt problem.¹³ Men både i vurderingen af omdømme og kompetence kan der være behov for at indsamle information og indhente råd og vejledning fra eksterne kilder. I dette kapitel prøver vi at få et indtryk af, hvor meget rådgivning bygherrerne benytter sig af i forbindelse med prækvalificering af arkitektfirmaer.

Vi er overordnet mere interesseret i arkitektkonkurrencer end i andre former for udvælgelse af arkitektfirmaer, men vi har også spurgt bygherrerne om den rådgivning, de modtager i forbindelse med bestillingsopgaver.

I spørgeskemaet gav vi en række forskellige kilder til information og rådgivning, som bygherrerne blev bedt om at vurdere betydningen af. De svar, vi har modtaget, tyder ikke på, at bygherrer bruger mange kræfter på at få ekstern rådgivning i forbindelse med deres valg af arkitektfirmaer.

¹³ Det er ikke nødvendigvis helt rigtigt. Hvis bygherren er en større organisation, er det ikke nogen helt triviell opgave at opbevare og fremskaffe relevante erfaringer over tid og organisatoriske enheder. De direkte involverede i samarbejdet behøver ikke længere arbejde i firmaet, og hvis de gør, er det ikke sikkert, at de også er involveret i det nye byggeri.

Hvilke parter har rådgivet jer om, hvilke arkitektfirmaer I skulle udvælge til arkitektkonkurrencer?

	Bygherre- rådgiver	Andre bygherrer	Vores netværk i bygge- branchen	Arkitekt- foreningen	Andre eksterne rådgiver	Procent- fordeling
	Antal svar	Antal svar	Antal svar	Antal svar	Antal svar	
Ingen / lidt rådgivning	19	29	23	26	25	64,6 %
Nogen / meget rådgivning	22	4	16	10	9	32,3 %
Ved ikke	0	0	2	0	4	3,2 %
Antal svar	41	33	41	36	38	100,1 %

Tabel 30: Rådgivning i forbindelse med arkitektkonkurrencer

Som det fremgår af Tabel 30, har hele 2/3 af bygherrerne ingen eller kun lidt kontakt med de mest oplagte rådgivere i forbindelse med prækvalificeringen. Bemærk særligt, at næsten ingen indhenter rådgivning fra andre bygherrer. På den anden side lytter godt halvdelen af bygherrerne til bygherrerådgiver, mens fire ud af ti bygherrer søger råd i deres netværk. Mønstret er det samme, når det gælder om rådgivning i forbindelse med bestillingsopgaver (se Tabel 31).

Hvilke parter har rådgivet jer om, hvilke parter I skulle udvælge til bestillingsopgaver?

	Bygherre- rådgiver	Andre bygherrer	Vores netværk i bygge- branchen	Arkitekt- foreningen	Andre eksterne rådgiver	Procent- fordeling
	Antal svar	Antal svar	Antal svar	Antal svar	Antal svar	
Ingen / lidt rådgivning	22	26	19	25	21	71,5 %
Nogen / meget rådgivning	14	3	14	2	6	24,7 %
Ved ikke	0	1	3	0	2	3,8 %
Antal svar	36	30	36	27	29	100,0 %

Tabel 31: Rådgivning i forbindelse med bestillingsopgaver

Bygherrerne søger generelt lidt mindre rådgivning i forbindelse med bestillingsopgaver end ved arkitektkonkurrencer, men omfanget er i begge tilfælde begrænset. I langt de fleste tilfælde føler de sig åbenbart selv klædt tilstrækkeligt på til at vurdere arkitektfirmaernes omdømme og kompetencer.

Det er nærliggende at spørge, om forskellige typer af bygherrer har varierende behov for rådgivning. Dette spørgsmål analyserer vi i nedenstående tabel for de to typer af rådgivning, som har noget væsentligt omfang, nemlig bygherrerådgiver og netværket.

Hvilke parter har rådgivet jer om, hvilke arkitektfirmaer I skulle udvælge til arkitektkonkurrencer?

Svar: *Bygherrerådgivere* - Krydset med: Typer af bygherrer

					Antal arkitektkonkurrencer seneste 10 år		
	Professionelle bygherrer	Anledningsbygherrer	Offentlige bygherrer	Private bygherrer	0-9	10-49	>50
	% andel	% andel	% andel	% andel	% andel	% andel	% andel
Ingen / lidt rådgivning	54,8 %	20,0 %	44,4 %	50,0 %	44,4 %	37,5 %	56,2 %
Nogen / meget rådgivn.	45,2 %	80,0 %	55,6 %	50,0 %	55,6 %	62,5 %	43,8 %
Ved ikke	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Antal svar	31	10	27	14	9	16	16

Tablet 32: Forskellige typer af bygherrers brug af bygherrerådgivere

Hvilke parter har rådgivet jer om, hvilke arkitektfirmaer I skulle udvælge til arkitektkonkurrencer?

Svar: *Vores netværk i byggebranchen* - Krydset med: Typer af bygherrer

					Antal arkitektkonkurrencer seneste 10 år		
	Professionelle bygherrer	Anledningsbygherrer	Offentlige bygherrer	Private bygherrer	0-9	10-49	>50
	% andel	% andel	% andel	% andel	% andel	% andel	% andel
Ingen / lidt rådgivning	54,5 %	62,5 %	50,0 %	71,4 %	75,0 %	60,0 %	44,4 %
Nogen / meget rådgivn.	39,4 %	37,5 %	42,3 %	28,6 %	25,0 %	40,0 %	44,4 %
Ved ikke	6,1 %	0 %	7,7 %	0 %	0 %	0 %	11,1 %
Antal svar	31	10	27	14	9	16	16

Tablet 33: Forskellige typer af bygherrers brug af netværket

Et markant resultat er, at anledningsbygherrer gør brug af bygherrerådgivere i forbindelse med prækvalificering af arkitektfirmaer i højere grad, end professionelle bygherrer gør det. Det understøtter det generelle resultat, at anledningsbygherrer i

høj grad baserer deres prækvalificeringsbeslutning på rådgiveres anbefalinger (se Tabel 34). Måske er det også værd at bemærke, at bygherrer bruger deres netværker mere og mere, jo flere arkitektkonkurrencer de har gennemført. Det afspejler formentlig, at deres netværk vokser med erfaringen. En nybegynder-bygherre har intet netværk og kan derfor heller ikke modtage råd fra det. Men det afspejler også en mere generel tendens til, at betydningen af rådgiveres anbefalinger falder med bygherrernes egne erfaringer med arkitektkonkurrencer (se Tabel 35). Tallene og udsvingene i øvrigt er for små til at tillade yderligere konklusioner.

Hvilke af følgende forhold har betydning for, om I udvælger arkitektfirmaer til at deltage i arkitektkonkurrencer? (gerne flere svar)

Krydset med: Repræsenterer du en professionel bygherre eller en anledningsbygherre?

	Professionel bygherre	Anlednings- bygherre	I alt
At vores rådgivere anbefaler os at udvælge firmaet	39,4 %	60,0 %	44,2 %

Tabel 34: Betydningen af rådgiveres anbefalinger for professionelle og anledningsbygherrer

Hvilke af følgende forhold har betydning for, om I udvælger arkitektfirmaer til at deltage i arkitektkonkurrencer? (gerne flere svar)

Krydset med: Hvor mange gange inden for de sidste 10 år har din organisation, i sin funktion som bygherre, forhandlet en kontrakt med et arkitektfirma?

	0-9	10-49	50+	I alt
At vores rådgivere anbefaler os at udvælge firmaet	63,6 %	53,3 %	23,5 %	44,2 %

Tabel 35: Betydningen af rådgiveres anbefalinger for bygherrer med forskellig erfaring

5.1 KONKLUSION

Byggeriet er generelt præget af rådgivere, fx arkitekter, ingeniører, byggeherrerådgiver og byggestyrere. Bygherrer bruger rutinemæssigt rådgivere, men når det kommer til valg af rådgivere, søger de ikke rådgivning i noget stort omfang. I hvert fald ikke, hvis vores undersøgelse af prækvalificering af arkitektfirmaer tegner et generelt billede af udvælgelsen af rådgivere.

Billedet varierer lidt med typen af bygherrer, der søger arkitektfirmaer til deres konkurrencer. Anledningsbygherrer tillægger andres råd mere betydning, end professionelle bygherrer gør, og de bruger især bygherrerådgivere som kilde. Uerfarne bygherrer bruger deres netværk i byggebranchen meget lidt, formentlig fordi deres netværk er meget begrænset.

Som nævnt er det bemærkelsesværdigt, at bygherrerne ikke bruger hinanden som rådgivere i forbindelse med vurderingen af arkitektfirmaer. Kun i begrænset omfang deler man tilsyneladende erfaringer og opfattelser med hinanden (se Tabel 30). Det tager vi som udtryk for, at bygherrer ikke udgør et fællesskab – at de ikke har udviklet sociale og faglige relationer til hinanden. Vi ved ellers, at mange professionelle bygherrer er forbundet via fx Bygherreforeningen. Vi kan endda formode, at en betydelig del af vores respondenter er medlemmer af denne forening (jvf. Afsnit 1.2.2, side 12). Alligevel bruger de ikke hinanden i relation til prækvalificering. Det er svært at forestille sig, at de skulle føle sig i indbyrdes konkurrence om de bedste arkitektfirmaer, fordi vi jo tidligere har vist, at bygherrerne føler prækvalificeringen som et reelt valg mellem flere kvalificerede arkitektfirmaer, end de har brug for til deres konkurrencer. Det er mere sandsynligt, at bygherrerne føler, at de andre ikke har bedre eller anderledes vurderinger end dem selv, eller at man ikke har sådanne relationer til hinanden, at man ved, hvem man skal kontakte for at få råd, og kan tillade sig at gøre det.

6. PARTERNES MULIGHEDER FOR AT LÆRE AF ERFARINGER MED PRÆKVALIFICERING

Bygherrer og arkitektfirmaer udvælger og fravælger hinanden i forbindelse med prækvalificering til arkitektkonkurrencer. Det er naturligt, at et arkitektfirma vil forsøge at lære af sine erfaringer, så man i fremtiden ikke spilder tid på at søge om prækvalificering, hvis sandsynligheden taler for, at man vil blive fravalgt i sidste ende. Det er ligeledes naturligt, at bygherrer vil forsøge at lære af sine erfaringer, hvordan man gør sig attraktiv overfor de arkitektfirmaer, som man gerne vil prækvalificere. I dette kapitel vil vi se på de betingelser for at lære af sine erfaringer, som den beskrevne praksis i forbindelse med prækvalificering giver parterne.

Det fremgår af de tidligere kapitler, at prækvalificering er en kompleks praksis, som rummer rigtig mange faktorer og hensyn for parternes beslutninger. Det kan være svært at blive klog på hinandens motiver og vurderinger alene på baggrund af en viden om prækvalifikationens udfald. Derfor bliver det interessant at undersøge, hvordan sådanne udfald og beslutninger formidles og forklares blandt parterne.

6.1 BYGHERRERNES FORMIDLING AF RESULTATERNE AF PRÆKVALIFICERINGEN

Formodningen om, at bygherrers valg er baseret på mange forskellige hensyn, bekræftes i Bilag 2. Det gør det meget svært for et arkitektfirma at forstå, hvilke faktorer der var udslagsgivende i den konkrete beslutning om prækvalificering eller ej. Men at det også kan være svært over tid at blive klog på bygherrers generelle præferencer og motiver, fremgår af Tabel 36. Her har vi givet bygherrerne en række måder at beskrive sig selv på – beskrivelser, som på den ene eller anden måde karakteriserer ambitioner, holdninger og politikker.

Hvilket af følgende udsagn passer bedst på din organisation som bygherre (kun ét svar):

	Respondenter	Procent
A) Som bygherre har vi store arkitektoniske ambitioner og engagerer os derfor i markant arkitektonisk byggeri	5	9,6 %
B) Som bygherre har vi snævre økonomiske og tidsmæssige ressourcer og engagerer os derfor i byggeri med nøje planlagte processer	1	1,9 %
C) Som bygherre har vi ambitioner om funktionalitet og engagerer os derfor i byggeri med brugerinddragelse	13	25,0 %
D) Som bygherre engagerer vi os i forskelligt byggeri og tilpasser vores ambitioner til situationen	22	42,3 %
E) [tilføjet svarmulighed]: Vi forsøger pragmatisk at kombinere arkitektoniske, økonomiske, tidsmæssige og/eller funktionelle hensyn i det enkelte projekt	10	19,2 %
F) Jeg vil hellere beskrive min organisation på denne måde: [de fleste af disse er efterfølgende rykket op i foregående kategori]	1	1,9 %
I alt	52	100,0 %

Tabel 36: Bygherrernes selvopfattelse

De tre første svarmuligheder (A-C) må siges at være de mest entydige og markante udtryk for bygherrernes holdning og politik. Bortset fra svarmuligheden, som understreger funktionalitet og brugerinddragelse, er det få bygherrer, der melder så entydigt ud. Svarmulighederne D og E udtrykker en stor variation i bygherrens motiver og ønsker fra gang til gang og fra situation til situation. Vi kan altså konstatere, at ikke bare har bygherrerne mange og sammensatte hensyn at tage i forbindelse med prækvalificeringen. De har også varierende målsætninger og præferencer, alt efter sagen og situationen. Det er ikke svært at forestille sig, at arkitektfirmaer ofte må finde det svært at blive klog på bygherrernes ønsker og krav og at kunne gennemskue udfaldet af den konkrete prækvalificeringsbeslutning. Hvis vi skal tro på, at der kommer nogen troværdig læring ud af sådanne erfaringer, må det ske gennem en mere eksplicit formidling af beslutningen og dens præmisser.

Det er ikke altid, at bygherrens kommunikation omkring udfaldet af prækvalificeringen har til hensigt at gøre arkitektfirmaerne klogere. Nogle gange handler det blot om at legitimere beslutningen med en nærliggende og uangribelige begrundelse. En

bygherre udtrykte det på denne måde i et af vores indledende interviews:

Der er den der fantastisk gode forklaring, som ligesom overflødig gør alle andre betragtninger, som handler om: 'Vi kan jo ikke vælge alle. Derfor må der være nogen, der bliver valgt fra, selv om de selvfølgelig er kvalificerede.' Det er sådan en rigtig showstopper, fordi så kan man jo ikke komme længere... [D]et fører bare til det ydre forsvarsværk, som gør, at man aldrig kommer derind, hvor det handler om, hvad det så i virkeligheden var, der afgjorde det.

For at supplere dette indtryk, spurgte vi bygherrerne, i hvilket omfang de begrundede deres beslutning over for arkitektfirmaer, der fravælges til arkitektkonkurrencer. Spørgsmålet var oprindeligt åbent, og vi har efterfølgende kategoriseret svarene for at skabe overblik:

Hvor udførligt begrundede din organisation fravalg over for arkitektfirmaer, der ikke opnår prækvalificering?

	Antal svar	Procent
Fravalg begrundes ikke	1	3,1 %
Fravalg begrundes kort	12	37,5 %
Uddybet begrundelse gives på opfordring	7	21,9 %
Fravalg begrundes udførligt	6	18,8 %
Andet	6	18,8 %
Antal respondenter	32	100,0 %

Tablet 37: Begrunder bygherrerne deres valg?

Kun knapt én bygherre ud af fem giver udførlige begrundelser. Lidt flere giver uddybende forklaringer, hvis arkitektfirmaerne beder om det – og vi ved fra arkitektfirmaerne selv, at det gør langt de færreste (se Bilag 3). De fleste giver korte begrundelser.

Afspejler bygherrernes begrænsede feedback til arkitektfirmaerne også en manglende interesse hos dem for at forstå prækvalificeringsbeslutningerne? En sådan forklaring kan ikke tages for givet, fordi der i nogle arkitektfirmaer spekuleres over, hvorfor man ikke blev prækvalificeret. En arkitekt vi interviewede fortalte, hvordan man internt undrede sig:

Der synes jeg selv, vi lavede en suverænt god ansøgning og kom ikke med. Det var da noget, vi brugte noget tid på at drøfte hvorfor... Jeg tror, at den ansøgning, vi lavede, og det vi skulle svare på, der matchede vi alle krav til det, de havde stillet op som vision og betingelser for at blive prækvalificeret.

Vi ved ikke, hvor udbredt arkitektfirmaers undren over ikke at blive prækvalificeret er. Vi ved blot, at hvis de undrer sig, er der næppe megen hjælp at hente. Med den begrænsede feedback fra bygherrerne side forbliver det en undren, hvis de da ikke selv fortolker og drager implikationer, som ikke nødvendigvis har meget med virkeligheden at gøre.

6.2 BYGHERRERNES FORTOLKNING AF ARKITEKTFIRMAERNES BESLUTNINGER

Omvendt må man formode, at det er interessant for bygherrer at forstå, hvad der motiverer arkitektfirmaer til at deltage i bestemte arkitektkonkurrencer, så de eventuelt kan gøre sig mere attraktive og sikre de rigtige ansøgere til deres konkurrencer. Vi har derfor spurgt bygherrerne, om de forsøger at forstå arkitektfirmaers adfærd i forbindelse med prækvalificeringen og deltagelse i konkurrencerne:

Overvejer I, hvorfor nogle arkitektfirmaer søger prækvalificering til jeres konkurrence(r) og andre ikke gør? (kun ét svar)

	Respondenter	Procent
Ja, vi forsøger at forstå både indkomne og udeblevne ansøgninger	6	18,2 %
Ja, vi overvejer sommetider hvorfor nogle bestemte arkitektfirmaer ikke har søgt om prækvalificering	3	9,1 %
Ja, vi overvejer sommetider hvorfor nogle arkitektfirmaer har valgt at søge om prækvalificering	3	9,1 %
Nej, vi overvejer ikke arkitektfirmaers dispositioner	14	42,4 %
Ved ikke	7	21,2 %
I alt	33	100,0 %

Tabel 38: Bygherrers fortolkning af arkitektfirmaers adfærd

Godt 36 % af respondenterne overvejer i varierende grad, hvorfor nogle arkitektfirmaer søger, mens andre ikke gør det.

Nysgerrigheden blandt bygherrer for at forstå arkitektfirmaers motiver og præferencer må nok siges at være begrænset. Måske

skyldes dette en opfattelse af, at man ikke har meget behov for at forstå arkitektfirmaer, så længe der fortsat er et overskud af kvalificerede ansøgere til deres konkurrencer.

Hvis denne formodning er rigtig, ville vi forvente, at professionelle bygherrer, som oplever at få relativt flere kvalificerede ansøgere (jvf. Tabel 15), ville være mindre nysgerrige end anledningsbygherrer. Denne forventning bekræftes af Tabel 39, hvor en langt større andel af de professionelle bygherrer aldrig overvejer arkitektfirmaernes bevæggrunde til at søge eller ikke søge.

Overvejer I, hvorfor nogle arkitektfirmaer søger prækvalificering til jeres konkurrence(r) og andre ikke gør? (kun ét svar)

Krydset med: Repræsenterer du en professionel bygherre eller en anledningsbygherre?

	Professionel bygherre	Anlednings- bygherre	I alt
Ja, vi forsøger at forstå både indkomne og udeblevne ansøgninger	17,9 %	20,0 %	18,2 %
Ja, vi overvejer sommetider hvorfor nogle bestemte arkitektfirmaer ikke har søgt om prækvalificering	10,7 %	0,0 %	9,1 %
Ja, vi overvejer sommetider hvorfor nogle arkitektfirmaer har valgt at søge om prækvalificering	3,6 %	40,0 %	9,1 %
Nej, vi overvejer ikke arkitektfirmaers dispositioner	46,4 %	20,0 %	42,4 %
Ved ikke	21,4 %	20,0 %	21,2 %
Antal respondenter i alt	28	5	33

Tabel 39: Forskellige typer bygherrers fortolkning af arkitektfirmaers adfærd

At anledningsbygherrerne sjældent eller aldrig overvejer, hvorfor bestemte arkitektfirmaer ikke har søgt, kan naturligvis afspejle en mindre viden om de potentielle ansøgere. Til gengæld overvejer de relativt tit, hvilke motiver arkitektfirmaer har til at søge prækvalificering til deres konkurrencer. Det kan muligvis forklares med deres erfaring for, at der er relativt flere ansøgere til netop deres konkurrencer, der ikke har de fornødne kompetencer til at blive prækvalificeret.

6.3 KONKLUSION

Vores materiale efterlader det indtryk, at hverken bygherrer eller arkitektfirmaer bruger ret mange kræfter på at analysere og forstå hinandens adfærd i forbindelse med prækvalificering. Det er komplekse beslutninger, der ikke kan afkodes alene på basis af udfaldene. Den kommunikation, som kunne give bedre indsigt i hinandens præferencer og politikker, synes sparsom.

Det er svært at nå til en anden konklusion end den følgende: Der er meget vanskelige betingelser for at lære af sine erfaringer med prækvalificering til arkitektkonkurrencer. Hvis erfaringsbaseret læring er en kilde til udvikling og forbedring af ens præstationer, mangler vi med den nuværende praksis en tro på, at matchningen mellem arkitektfirmaer og arkitektkonkurrencer bliver mere effektiv og hensigtsmæssig over tid. Men der er som sagt også stor tilfredshed med den gældende praksis.

7. UNDERSØGELSENS HOVEDRESULTATER

Vores undersøgelse af bygherrernes erfaringer med at prækvalificere arkitektfirmaer til konkurrencer er, så vidt vi ved, den første af sin art. Af samme grund er dens problemstillinger og resultater også meget præliminære. Tilmed er antallet af besvarelser ikke stort. Men det var jo også hovedformålet med undersøgelse at blive lidt klogere på, hvad der kunne være spændende problematikker omkring prækvalificering til arkitektkonkurrencer – problematikker, som kunne undersøges efterfølgende og på en mere intensiv måde end gennem spørgeskemaer.

Alligevel er der resultater fra spørgeskemaundersøgelsen i sig selv, som fortjener at blive bemærket.

1. Et sådant resultat er det forhold, at alle bygherrer betragter prækvalificeringen som et reelt valg. Der er flere kvalificerede ansøgere, end bygherrerne har brug for til deres konkurrencer. Det er ikke noget selvklart resultat, især ikke i en periode hvor

Bygherrerne opfatter prækvalificering som et reelt valg mellem flere kvalificerede arkitektfirmaer, end de har brug for til deres konkurrencer.

byggeriet befinder sig i en absolut højkonjunktur. Resultatet gælder for samtlige typer af bygherrer, som vi har undersøgt for, fx offentlige og private bygherrer, professionelle og

anledningsbygherrer, bygherrer med lille og stor erfaring samt unge og ældre bygherrer. Hvis vi gradbøjer overskuddet af kvalificerede ansøgere, finder vi, at professionelle bygherrer føler sig i større overskud end anledningsbygherrer.

2. Et andet overordnet resultat er det forhold, at bygherrer tilsyneladende ikke lader sig styre af arkitektfirmaernes generelle

Bygherrernes præferencer for deltagelse af specifikke arkitektfirmaer stammer fra tidligere samarbejdserfaringer og råd og tip fra netværket i branchen.

omdømme. Selvom det tilsyneladende kender til disse omdømmer, oversætter de dem ikke umiddelbart til et ønske om at få vedkommende arkitektfirma som

deltager i konkurrencen. Når der eksisterer sådanne ønsker, stammer de fra erfaringer fra tidligere direkte samarbejder med firmaet, eller fra råd og tip modtaget fra bygherrens netværk og forbindelser i branchen.

3. Et tredje resultat er konstateringen af, at bygherrer tilsyneladende slet ikke bruger hinandens erfaringer og ekspertise i forbindelse med prækvalificeringen. I lyset af at bygherrer

Bygherrerne udgør ikke noget praksisfællesskab, der bygger på hinandens erfaringer.

lægger overordentlig stor vægt på egne direkte samarbejdserfaringer i valget af arkitektfirmaer, kan det overraske, at de ikke også forsøger at bruge andre bygherres

direkte erfaringer som erstatning i de langt almindeligste situationer, hvor egne direkte erfaringer ikke eksisterer. Vi når den opfattelse, at bygherrerne ikke udgør et praksisfællesskab i noget større omfang.

4. Et fjerde hovedresultat er, at prækvalificering er en særdeles kompleks proces. Et meget stort antal forhold kan spille ind på udfaldet, og en meget lang række kriterier og præferencer kan

Prækvalificering er en kompleks proces, som efterlader parterne med tvetydige erfaringer.

være relevante i den pågældende situation. Hvis kriterier og præferencer er mange og varierer fra situation til situation, må ethvert udfald være tvetydigt. Fx

kan en manglende prækvalificering betyde, at bygherren har skiftet strategi siden sidste prækvalificering; at bygherren ikke betragter en som kvalificeret til den pågældende opgave, eller at man røg ud for at give plads til nogle wildcards. Vi vil hævde, at tvetydigheden er et generelt vilkår omkring prækvalificering, for bygherren har ingen mulighed for at afgøre, om et bestemt arkitektfirmas fravær blandt ansøgerne skyldes manglende interesse eller en situationsspecifik manglende kapacitet til at påtage sig yderligere opgaver. Bygherrerne kan end ikke være sikre på, hvad et arkitektfirmas involvering i byggeskadesager betyder. Denne tvetydighed opretholdes i byggeriet, også fordi

bygherrer og arkitektfirmaer bruger meget lidt tid på at forklare sig for hinanden.

5. Det sidste hovedresultat, vi vil fremhæve, er, at bygherrerne tilsyneladende er tilfredse med tingene tilstand i relation til prækvalificering. De gør sig ikke mange anstrengelser for at lære af erfaringerne og forbedre deres situation fra gang til gang. Vi ved, at det samme også gælder for arkitektfirmaerne. Men vi ved også, at læringsbetingelserne er vanskelige, fordi prækvalificering er omgærdet af så megen tvetydighed. Når hverken mulighederne

Motivationen til at lære af erfaringen er ringe. Tilfredshed med status quo er tilsyneladende udbredt blandt bygherrer.

for eller ønskerne om at lære noget af erfaringen er til stede, er der heller ikke nogen udsigt til, at matchningen mellem bygherrer og arkitektfirmaer vil blive mere effektiv og

hensigtsmæssig i fremtiden. Det fungerer tilsyneladende godt nok, som det gør.

8. INSPIRATION TIL NYE UNDERSØGELSER

Vores strategi bag undersøgelsen af prækvalificering til arkitektkonkurrencer bestod i at betragte fænomenet som en gensidig udvælgelsesproces. Naturligvis er det bygherrer, der ret suverænt vrager og vælger mellem de arkitektfirmaer, som har søgt om prækvalifikation. Men det er ikke bygherrens valg, hvilke arkitektfirmaer han har at vælge imellem. Det er arkitektfirmaerne, der suverænt bestemmer, om de har lyst til at deltage i konkurrencen. Derfor mente vi, at bygherrerne måtte gøre deres konkurrencer tillokkende, eller deres organisation attraktiv i et videre firmastrategisk perspektiv, for at motivere arkitektfirmaerne til at deltage.

Selvom tanken om den gensidige udvælgelsesproces stadigvæk har værdi som forskningsperspektiv, var der resultater i den nærværende undersøgelse, som svækkede de empiriske spor af gensidigheden. Bygherrerne har med deres nuværende praksis fortsat et reelt valg mellem mange kvalificerede arkitektfirmaer. Når man har de arkitektfirmaer at vælge imellem, som man har behov for og lyst til at se som deltagere, må motivationen til at gøre tingene anderledes for at tiltrække andre arkitektfirmaer være ringe. Det er nærmest utænkeligt, at man ville gøre tingene anderledes, hvis konjunkturerne ændrede sig. Overfloden af kvalificerede arkitektfirmaer ville blot stige, hvis de blev mere "sultne" efter opgaver. Men det er naturligvis tænkeligt, at man med en anden forskningsmetode – en mere case-baseret, kvalitativ metode – ville afdække mere situationsbestemte og detaljerede "forhandlinger" mellem bygherrer og foretrukne arkitektfirmaer. Det er dog næppe her, at de mest presserende undersøgelsesspørgsmål findes.

Det er klart, at vores resultater på mange områder "råber" på at blive verificeret og udbygget. Vi har antydnet, at det ikke nødvendigvis er de samme hensyn og kriterier, som bygherrerne bruger, når de udvælger arkitektfirmaerne til konkurrencen, som når de fravælger dem. Er det rigtigt, som vi fortolker svarene i

denne undersøgelse, at omdømme-faktorer spiller en større rolle for den positive udvælgelse af arkitektfirmaer, mens kompetence-faktorer spiller en større rolle for udelukkelsesbeslutninger? Vi har gjort en del ud af tidligere samarbejdserfaringer som meget betydningsfulde for bygherrernes præferencer, men vi er i tvivl om, hvad et godt samarbejde er. Vi fik indikationer på, at konflikter er en del af kulturen i byggeriet, og derfor er der ikke en nem oversættelse mellem et projekts problem- og konfliktniveau, på den ene side, og parternes oplevelse af godt samarbejde, på den anden side. Denne undersøgelse er ikke i stand til at kaste tilstrækkeligt lys over, hvornår og hvorfor problemer og konflikter engang imellem er et tegn på dårligt samarbejde, og andre gange et tegn på godt samarbejde. Den er heller ikke i stand til at forklare, hvorfor manglende erfaringer med den type byggeri, som konkurrencen handler om, er kompetencemæssigt diskvalificerende nogle gange, og andre gange kan være et plus. Det synes helt oplagt, at disse problematikker burde blive undersøgt mere systematisk og ved mere dybdegående undersøgelsesmetoder. Men problematikkerne er bredere og mere generelle end blot spørgsmålet om prækvalificering til arkitektkonkurrencer (se afsnit 8.1).

Undersøgelsen satte os også i stand til at udkrystallisere spørgsmålet, om prækvalificering skal forstås som en relationen mellem én bygherre og et enkelt arkitektfirma, eller det skal forstås som bygherrers valg af en konstellation af arkitektfirmaer udvalgt til konkurrencen. At visse bygherrer angiver, at de ofte udvælger wildcards, tyder på, at der er visse overvejelser om konstellationen. Men da det generelle indtryk er, at graden af strategi i bygherrernes praksis er begrænset, er det heller ikke sikkert, at motiverne bag at sammensætte "holdet" er særligt udviklede, bevidste eller interessante at undersøge nærmere.

Endelig har vi vist, at bygherrer og arkitektfirmaer kun i begrænset omfang forsøger at forstå hinanden. Igen kan vi måske udlede af tilfredsheden med udvalget af arkitektfirmaer at vælge imellem, at bygherrerne ikke oplever et stort behov for mere

viden. I tillæg til den manglende motivation til at lære af erfaringerne, kommer så det forhold, at det er svært at studere noget empirisk, som ikke foregår. Derfor inviterer situationen ikke netop flere empiriske studier af den manglende erfaringsbaserede læring og udvikling i forbindelse med prækvalificering.

8.1 INSPIRATION TIL UNDERSØGELSE AF ANDRE FORHOLD I BYGGERIET

De ovenstående overvejelser drejer sig om behovet for yderligere studier af prækvalificering som opfølgning på nærværende undersøgelse. Hovedkonklusionen er vel, at der ikke er det helt store behov, selvom en verificering af de mange resultater ville være berettiget. Men undersøgelsen kan inspirere til studier af andre ting end blot prækvalificering. Prækvalificering er et eksempel på nogle mere generelle fænomener, som vi skal give eksempler på nedenfor. Nogle af vores resultater giver inspiration til at studere disse mere generelle fænomener nøjere, med eller uden prækvalificering som empiri-felt og eksempel.

8.2 PRÆKVALIFICERING SOM EKSEMPEL PÅ LEGITIM BRUG AF TVETYDIGE

KRITERIER

Vi har gjort en del ud af at vise, hvor mange kriterier, ønsker og krav en bygherre kan og vil evaluere ansøgere om prækvalifikation på (se fx Bilag 1). Prækvalificering er meget langt væk fra et idealtypisk marked, hvor prisen er det eneste kriterium. På mange områder har der hersket politiske vinde omkring byggeriet, som skulle bringe det tættere på sådanne markedsforhold – officielt for at fremme konkurrencen og presse priserne. Men dyrekøbte erfaringer for, at laveste pris ikke nødvendigvis ender med at være billigst, når projektregnskabet skal gøres op, har introduceret en modifikation af det snævre fokus på pris. Et alternativ kriterium ('det økonomisk mest fordelagtige tilbud') har vundet udbredelse mange steder. Det tillader bygherren fx i forbindelse med licitationer at forbigå det laveste tilbud, hvis det på andre kriterier kan sandsynliggøres, at projektet og bygherren vil stå sig bedre ved at vælge et andet tilbud. Prisen er ikke uvæsentlig, men andre kriterier, såsom kompetencer, bemanning, samarbejdsevner, finansiel styrke mv.,

vægter også ind. Naturligvis forudsættes det, at der skal være en vis form for gennemsigtighed i bygherrernes evaluering, således at man kan sikre en fair konkurrence og forhindre nepotisme.

Prækvalificering er et eksempel på, at mange kriterier spiller ind i en beslutningsproces, som ender med tilvalg og fravalg til arkitektkonkurrencen. Som det fremgår allerede af den lille vignette på forsiden af denne rapport, er det muligvis så som så med gennemsigtigheden af bygherrernes beslutningskriterier. Men dette til trods, synes der at være en udbredt tilfredshed med institutionen, ikke bare blandt bygherrerne, men også blandt arkitektfirmaerne. De sidstnævnte er i hvert fald ikke mere utilfredse, end at de ofte bare accepterer udfaldet uden at gøre noget yderligere (se Tabel 45). Man kan selvfølgelig sige, at de heller ikke investerer så mange ressourcer i at ansøge om prækvalificering, og at de alene konkurrerer om retten til at deltage i en ressourcekrævende arkitektkonkurrence. Det kan være, at den sandsynlige gevinst ved at få omgjort beslutningen om prækvalificeringen ikke er stor, hvilket ikke berettiger en længere klageproces.

Også Byggeriets Evaluerings Center (BEC) arbejder med at skabe nøgletal, som vil kunne nuancere bygherrens udvælgelse af rådgivere og entreprenører med andre kriterier end prisen. Erfaringsbaseret præstationsmålinger (i form af karakterbøger) stilles til rådighed for bygherrerne, så de kan vurdere en entreprenørs evne til at samarbejde og overholde tiden, eller et arkitektfirmas evne til at holde budgettet. Som sådan repræsenterer BEC indsatsen også et forsøg på at supplere bygherrernes egne direkte erfaringer fra tidligere samarbejder med rådgivere og entreprenører, og et forsøg på at fremme en erfaringsdeling på tværs af bygherrer. Vi ved fra vores undersøgelse, at bygherrer er meget fokuseret på egne erfaringer og gør meget lidt ud af at indsamle andre bygherres erfaringer.

Når BEC's indsats ikke mødes af parterne uden protester og sværds slag, selvom man skulle tro at den mere nuancerede evaluering end blot 'pris' ville være i både rådgiveres og

entreprenørers interesse, har det formentlig at gøre med de håndfaste og 'mekaniske' fortolkninger af karaktererne, som der lægges op til mange steder. Vi kender det fra mange andre områder, hvor fx en restaurants kvalitet og hygiejne kommunikerer i form af en glad eller sur smiley, og hvor det er meget lidt sandsynligt, at det tjener hverken restauranter eller kunder, hvis man systematisk skyer sure smileys og frekventerer de glade. Karaktererne og smiley'erne dækker over særdeles komplicerede empirisk fænomener, og de dækker over den tvetydighed, som evalueringerne i forbindelse med prækvalificering så klart var præget af. En så forsimplet formidling af komplekse realiteter fordrer, at afkodningen (og de adfærdsmæssige implikationer) sker med et betydeligt element af skøn og intuition, hvis slutresultatet skal være rationelt og hensigtsmæssigt.

Det er muligt, at byggeriets parter ikke har tiltro til, at afkodningen og konsekvensdragningen vil ske med tilbørlig hensyntagen til de komplekse virkeligheder, som ligger bag BEC's karaktergivning. Som sådan kan parternes modstand være berettiget, men alternativet er næppe en tilbagevenden til ren og skær priskonkurrence for entreprenørerne, og en introduktion af en sådan priskonkurrence for rådgiverne. Det bedste alternativ ville være, at karaktererne blev forvaltet med fornuft, med skøn og intuition, således at den unuancerede karakter ikke bliver oversat direkte til handling. Et studie af hvor og hvordan en sådan fornuftig og nuanceret afkodning praktiseres, ville være af stor og generel interesse.

Prækvalificering til arkitektkonkurrencer er et interessant, men ikke helt relevant case. Problemet er, at der her er meget lidt gennemsigtighed – meget begrænset krav om legitimitet i beslutningen om at prækvalificere nogle på en række andres bekostning. Der er ingen, der tilsyneladende holder bygherren op på dennes valg og kræver dokumentation for, hvordan de enkelte hensyn er blevet målt og afvejnet i forhold til hinanden for at begrunde på den trufne beslutning. I mange andre situationer vil

der eksistere et sådant krav. Det er sådanne situationer, der ville være interessante at studere nærmere med henblik på at forstå, hvordan simple tal og målinger, som klart gør vold på virkelighedens kompleksitet, alligevel kan få rationelle og hensigtsmæssige effekt, hvis de tages alvorligt, men ikke bogstaveligt.

8.3 MOTIVATIONS- OG HYGIEJNEFAKTORER

Overskriften til dette afsnit er hentet fra Herzbergs motivationsteori.¹⁴ Herzbergs observation var, at det er forskellige faktorer, der skaber henholdsvis tilfredshed og utilfredshed. Mens visse dårlige ydre betingelser omkring ens arbejde (fx ledelse, fysiske forhold, løn osv.) kan gøre en utilfreds, giver sådanne gode forhold ikke nogen stor tilfredshed. Hygiejnefaktorer er navnet på disse forhold, måske fordi rengøring er det klassiske eksempel. Der skal noget andet til, før folk bliver tilfredse og glade (fx anerkendelse, ansvar og udfordringer), som så omvendt ikke skaber utilfredshed, hvis de ikke er der. Dette kaldes motivationsfaktorer.

Hvorfor henter vi to begreber fra motivationsteorien frem i relation til prækvalificering til arkitektkonkurrencer? Vi gør det, fordi vi fremkom med den formodning på basis af undersøgelsens resultater, at manglende dokumenterede kompetencer er vigtige, når bygherrer fravælger arkitektfirmaer, mens positive omdømmer er vigtige, når de udvælger arkitektfirmaer til at deltage. Vi kan tage dette konkrete resultat og gøre det til en mere generel problematik, når vi indser, at der opstår en lang række komplikationer og problemer, hvis man forveksler hygiejnefaktorer med motivationsfaktorer – og omvendt. Man kan som arkitektfirma forhindre at blive fravalgt ved at udvikle dokumenterbare kompetencer – men man kan ikke blive udvalgt af den grunde. Omvendt kan man ved at have arbejdet med bygherren tidligere, eller ved at have et godt omdømme bliver udvalgt, mens man aldrig (eller sjældent) bliver fravalgt på disse

¹⁴ Herzberg (1968).

aspekter. At man ikke har erfaringer med byggerier, som svarer til den pågældende konkurrences opgave, er tilsyneladende kun et problem, hvis man ikke har positive ting, der taler for en i bygherrerens optik. En arkitekt, som øger sine dokumenterbare kompetencer ved at specialisere sig i et bestemt markedssegment inden for byggeri, risikerer at havne i en situation, hvor han eller hun investerer i en hygiejnefaktor, som ikke bruges som argument for at prækvalificering. Derfor kan en sådan specialisering vise sig at være en rigtig dårlig strategi.

Antag nu, at vi kan udvikle en tilsvarende to-faktor teori på ledelses- og organiserings spørgsmål. Parallellen er, at forhold og betingelser, der kan få tingene til ikke at fungere, ikke er de samme forhold og betingelser, der kan få tingene til at fungere. Mangelfuld planlægning og styring i byggeriet kan helt sikkert skabe uorden og ineffektivitet; men orden og effektivitet er ikke nødvendigvis resultatet, hvis planlægningen og styringen er i orden. Hvis man ikke tror, at det er de samme ting, men i varierende omfang og kvalitet, der skaber henholdsvis effektivitet og ineffektivitet, ville man heller ikke tro, at mere planlægning og styring altid er bedre end mindre planlægning og styring. Men det er vel ofte det, der er præmissen i debatten om byggeriets problemer. Der er en begrundet mistanke om, at man i disse debatter ikke sonderer mellem hygiejne- og motivationsfaktorer.

Det er langt fra kun i byggeriet, at sådanne misforståelser opstår. Man kunne hævde, at det er misforståelser, der præger den aktuelle samfundsepoke generelt. På snart sagt alle områder behandles 'mere' som ensbetydende med 'bedre'.¹⁵ Fra vores egen verden kan det illustreres med kravet om publicering og synlighed i samfundsdebatten. Vi behandler begge dele som ting, der skal maksimeres, fordi vi måler os selv i forhold til andre, og hvis vi publicerer mindre eller optræder mindre i pressen end dem, vi sammenligner os med, er det et problem, der skal løses ved at publicere oftere og blive mere synlige. Men det er her, vi risikerer

¹⁵ Undtagelser til denne påstand er der naturligvis. Et godt eksempel er Schwartz (2004).

at gøre en hygiejnefaktor til en motivationsfaktor. Vi er alle overbeviste om, at hvis forskere aldrig publicerer og aldrig optræder i samfundsdebatten, er det et problem. Men betyder det, at uanset det absolutte niveau, er mere publicering og mere synlighed et fremskridt? Vi ved, at det ikke gælder rengøring, hvor det efter et vist niveau af renlighed udvikler sig til en tvangstanke, som tager fokus væk fra at leve det liv, som manglende hygiejne ville have forhindret. Det er sandsynligt, at det samme gælder for fx publicering, som over et vist niveau tager fokus væk fra det, der var forudsætningen for publiceringen, nemlig at have noget originalt at formidle.

I byggeriet er der muligvis mange problemer, som kan betragtes i dette lys. Kompetencer, blandt arkitektfirmaer såvel som blandt alle de andre aktører, er vigtige forudsætninger for at være med som legitime parter. Men veletablerede kompetencer tager muligvis fokus væk fra den proces, hvorved de sættes i spil; en proces, som fordrer langt mere end blot kompetencer, fx engagement, fantasi og socialt samspil. Måske er forvisningen om, at 'man er kompetent' ikke det bedste udgangspunkt for et byggeri, som erfaringsmæssigt hele tiden sætter spørgsmålstejn ved, hvad det er man skal være kompetent i.

På tilsvarende vis kan man som allerede nævnt påstå, at mangel på orden, både i konkret og i overført (dvs. styrings- og organisationsmæssigt) betydning, er en sikker vej til fiasko i byggeriet. Men betyder det, at mere orden altid vil være bedre end mindre orden? Kan orden i styrings- og organisationsmæssig forstand blive en tvangstanke, der tager fokus væk fra det, som ordenen skulle muliggøre, nemlig at producere bygninger og anlæg? Kan industrialisering blive en tvangstanke, hvor mere fabriksfremstilling altid er bedre end mindre? Eller tager det igen fokus væk fra noget helt essentielt, nemlig effektivitet? Kan CAD og digitalisering blive en tvangstanke? Fortsæt selv listen af spørgsmål.

Vores studie af prækvalificering kan på denne måde inspirere os til mange nye studier af byggeriet. Der synes at være rigtig mange

eksempler på, at en god ide bliver taget for bogstaveligt og dyrket så intenst, at den gode ide til sidst udgør en tvangstanke. Når ideen er blevet en tvangstanke, bliver den naturligvis dysfunktionel, og branchen kaster derfor vrage på den gode ide uden tanke for, at det var håndteringen af den gode ide, der var problemet. Der synes at være et stort behov for kvalitative studier af, hvornår den gode ide bliver til en dårlig ide ved at blive taget for bogstaveligt, og hvordan man helhjertet kan tage den gode ide til sig uden at gøre den til en tvangstanke. Ser vi på byggeriets udvikling over tid, hvor det ene ledelsesmæssige 'modefænomen' afløser det andet, kommer vi let til den opfattelse, at man i byggeriet (og i andre samfundsmæssige sektorer for den sags skyld) ikke helt mestrer balanceakten at tage gode ideer alvorligt, men ikke bogstaveligt. Ny forskning kunne måske bidrage til en øget forståelse af, at den hensigtsmæssige praksis i byggeriet er en balanceakt, ikke en optimeringskalkule. Balancepunktet ligger måske der, hvor fx planlægningen har et tilstrækkeligt omfang til at forhindre kaos og konflikt, hvorfor man skal lede efter andre ting end mere planlægning for at opnå effektivitet og succes.

8.4 AFSLUTNING

Vi ender med et billede af prækvalificering som en velordnet, nærmest konservativ proces, som dog rummer et lille element af irrationalitet – af vildskab, symboliseret ved (men ikke reduceret til) wildcards i arkitektkonkurrencerne. Der er seriøse hensigter om at udpege de rigtige; der er rationelle forsøg på at tilgodese de mange erfaringer og hensyn, der er relevante; alt sammen aspekter, der taler for, at prækvalificering er en velordnet og velfungerende institution i byggeriet. Men alligevel rummer denne institution det paradoks, at den endelige udvælgelse af arkitektfirmaer må være baseret på noget, der er mindre rationelt. Der er simpelthen for mange hensyn til, at de entydigt udpeger den lille gruppe, som får mulighed for at deltage. Der er ingen kalkule, der kan afveje de forskellige hensyn imod hinanden og producere et operationelt kriterium for valg. Der er al for megen tvetydighed om de enkelte hensyn til, at man kan undvære en subjektiv fortolkning af, om noget er vigtigt eller ej. Det endelige

valg rummer en stor portion af skøn, tilfældighed og måske endda opportuniste.

Vi kan overveje, om prækvalificering er velordnet og velfungerende på trods af eller på grund af denne kerne af skøn, tilfældighed og opportuniste. Vi hælder mest til det sidste. Det gør vi, fordi vi har meget svært ved at forestille os, hvordan en rationel orden og beslutningsproces kunne blive andet end en fornægtelse af den kompleksitet og uklarhed, som præger virkeligheden i byggeriet. For ikke at blive misforstået, så lad os fremhæve, at det ikke er de subjektive skøn, tilfældighederne og opportunisten *i sig selv*, vi fremhæver som en mulig forklaring på, at prækvalificering tilsyneladende fungerer. Det er de subjektive skøn, tilfældighederne og opportunisten *i sammenhæng med* alle de rationelle elementer i denne institution, nemlig interessen for diverse krav, erfaringer, omdømmer, kompetencer osv. Det er denne balance mellem det rationelle og irrationelle, som er den bedste strategi over for en verden, som vi ønsker at kontrollere og styre, men som hele tiden undviger vores forsøg på at gøre det.

På denne måde kan prækvalificering rumme en generel inspiration til fremtidige studier af byggeriet og andre samfundsmæssige forhold. Den kan illustrere en simpel pointe om, at en øget rationel planlægning, kontrol og styring ikke nødvendigvis fører til mere velfungerende systemer og organisationer. Ingen vil benægte, at rationel planlægning, kontrol og styring er nødvendig og op til et vist niveau vil være helt entydigt funktionel. Men når dette niveau er nået, vil yderligere planlægning, kontrol og styring miste sin værdi og måske vise sig at blive direkte dysfunktionel. Da er det, at virkelighedens vilkårlighed, uforudseelighed og uklarhed tildeler de mindre rationelle tænke- og handlemåder et fortrin: intuition, eksperimenter, leg samt opportuniste og andre "illegitime" hensyn. Et lille element af inkonsistens og mangfoldighed i prækvalificeringen bærer med sig muligheden for at blive positivt overrasket og at opdage nye kompetencer og kvalifikationer, som man ikke kendte til på forhånd, og som man

ikke vidste, ville blive vigtige. I en vilkårlig virkelighed kan det være rationelt at holde en dør åben for muligheden af, at man ikke har fuld viden om og forståelse for, hvad der er rigtigt og vigtigt. Men at holde en dør åben er ikke det samme som at rive alle vægge ned. Døren forudsætter en væg for at kunne fungere som dør, lige som irrationaliteten og vildskaben i vores sammenhæng forudsætter en fæstning af rationalitet og orden for at blive den breche, som tillader lidt fornyelse og kreativitet at trænge igennem.

9. LITTERATUR

- Barnett, Michael L., John M. Jermier, Barbara A. Lafferty (2006): "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, Volume 9, Nr. 1, s. 26-38
- Fombrun, Charles J., Cees B.M. van Riel (2004): "Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations", FT Prentice Hall
- Førreisdahl, Marianne Muff, Kristian Kreiner (2005): "Forprojekt om Arkitektens Strategi – Et empirisk studium af praksis omkring projektkonkurrencer", Copenhagen Business School, Center for ledelse i byggeriet, <http://www.clibyg.org/publikationer/>
- Helm, Sabrina (2005): "Designing a Formative Measure for Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Volume 8, Nr. 2, s. 95-109
- Herzberg, F. 1968, "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, vol. 46, iss. 1, pp. 53-62.
- MacMillan, Keith, Kevin Money, Steve Downing, Carola Hillenbrand (2005): "Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors", *Corporate Reputation Review*, Volume 8, Nr. 3, s. 214-232
- Schwartz, B. (2004). "The Paradox of Choice. Why More is Less", New York, Harper Perennial.

BILAG 1: FORHOLD MED BETYDNING FOR UDVÆLGELSE OG

FRAVÆLGELSE

Hvilke af følgende forhold har betydning for, om I udvælger arkitektfirmaer til at deltage i arkitektkonkurrencer? (gerne flere svar)

	Respondenter	Procent
At vi har gode erfaringer med at samarbejde med det pågældende arkitektfirma	29	67,4 %
At firmaet har leveret en overbevisende ansøgning	20	46,5 %
At vi har et godt indtryk af firmaets navngivne samarbejdspartnere	22	51,2 %
At vores rådgivere anbefaler os at udvælge firmaet	19	44,2 %
At firmaet er en attraktiv samarbejdspartner, som vi gerne vil skabe en relation til	16	37,2 %
At firmaet gennem mange år har leveret gode løsninger	27	62,8 %
At firmaet lader til at være arkitektonisk markant og ambitiøs	23	53,5 %
At vi kan lide de bygninger, firmaet tidligere har bygget	21	48,8 %
At firmaet lader til at være god til at samarbejde	24	55,8 %
At firmaet evner at overholde tidsplaner og budgetter	26	60,5 %
At firmaet synes god til at inddrage brugernes behov i byggeprocesser	27	62,8 %
At firmaet tidligere har løftet byggeopgaver af tilsvarende økonomisk størrelse	27	62,8 %
At vi har et godt indtryk af de medarbejdere, der i givet fald vil repræsentere firmaet i konkurrencen	19	44,2 %
At firmaet lever op til de opstillede økonomiske, tekniske og ressourcemæssige kriterier	27	62,8 %
At firmaet har gode og relevante referencer	28	65,1 %
Andet - beskriv:	3	7,0 %
I alt	43	100,0 %

Tabel 40: Betydningsfulde forhold for bygherrers udvælgelse af arkitektfirmaer

Hvilke af følgende forhold har betydning for, om I fravælger arkitektfirmaer til at deltage i arkitektkonkurrencer? (gerne flere svar)

	Respondenter	Procent
At vi har dårlige erfaringer med at samarbejde med det pågældende arkitektfirma	28	71,8 %
At firmaet har leveret en mindre god ansøgning	15	38,5 %
At vi har et dårligt indtryk af firmaets navngivne samarbejdspartnere	19	48,7 %
At vores rådgivere fraråder os at udvælge firmaet	15	38,5 %
At firmaet kun har lidt erfaring	11	28,2 %
At firmaet ikke synes at være arkitektonisk markant og ambitiøs	16	41,0 %
At vi ikke kan lide de bygninger, firmaet tidligere har bygget	19	48,7 %
At firmaet synes dårlig til at samarbejde	23	59,0 %
At firmaet ikke evner at overholde tidsplaner og budgetter	29	74,4 %
At firmaet ikke inddrager brugernes behov i byggeprocesser	20	51,3 %
At firmaet ikke tidligere har løftet opgaver af samme økonomiske størrelse	16	41,0 %
At vi har et dårligt indtryk af de medarbejdere, der i givet fald vil repræsentere firmaet i konkurrencen	19	48,7 %
At firmaet ikke lever op til de økonomiske, tekniske og ressourcemæssige kriterier	27	69,2 %
At firmaet har for få gode og relevante referencer	18	46,2 %
At firmaet er eller har været involveret i voldgiftssager	7	17,9 %
At firmaet har haft samarbejdsproblemer med andre bygherrer i tidligere sager	20	51,3 %
Andet - beskriv:	2	5,1 %
I alt	39	100,0 %

Tabel 41: Betydningsfulde forhold for fravalg af arkitektfirmaer

BILAG 2: ARKITEKTFIRMAERS INTERESSE I FORSKELLIGE

BYGHERRER

- besvaret af arkitektfirmaer

Hvilke typer af bygherrer vil dit arkitektfirma helst lave projekter for? (Gerne flere svar)

	Respondenter	Procent
Kommunale	44	67,7 %
Statslige	38	58,5 %
Private	45	69,2 %
Developers	23	35,4 %
Entreprenører	24	36,9 %
Engangsbygherrer	16	24,6 %
Professionelle bygherrer	54	83,1 %
Ved ikke	2	3,1 %
Andre:	6	9,2 %
I alt	65	100,0 %

Tabel 42: Arkitektvirksomheders præferencer for bestemte typer af bygherrer

BILAG 3: ARKITEKTFIRMAERS REAKTION PÅ AFSLAG

- besvaret af arkitektfirmaer

Hvordan forholder dit arkitektfirma sig typisk til afslag på prækvalificering? - Vi anker afgørelsen til Klagenævnet for Udbud

	Respondenter	Procent
Ofte	0	0,0 %
Sjældent	2	3,4 %
Aldrig	57	96,6 %
I alt	59	100,0 %

Tabel 43: Anker arkitektfirmaer afslag til Klagenævn for udbud?

Hvordan forholder dit arkitektfirma sig typisk til afslag på prækvalificering? - Vi kontakter bygherren for at få en forklaring

	Respondenter	Procent
Ofte	11	18,6 %
Sjældent	29	49,2 %
Aldrig	19	32,2 %
I alt	59	100,0 %

Tabel 44: Kontakter arkitektfirmaer bygherren for at få begrundet et afslag?

Hvordan forholder dit arkitektfirma sig typisk til afslag på prækvalificering? - Vi accepterer afgørelsen og foretager os ikke yderligere

	Respondenter	Procent
Ofte	51	85,0 %
Sjældent	6	10,0 %
Aldrig	3	5,0 %
I alt	60	100,0 %

Tabel 45: Accepterer arkitektfirmaer et afslag uden at foretage sig yderligere?