

2016

# Transaktionsomkostninger ved projektkonkurrencer

EN ANALYSE AF FIRE AFHOLDTE KONKURRENCER

UDARBEJDET AF: DANSKE ARKITEKTVIRKSOMHEDER OG AKADEMISK ARKITEKTFORENING  
– MED STØTTE FRA DREYERS FOND (MAJ 2016)

DANSKE  
ARKITEKT  
VIRKSOMHEDER



dreyersfond

## Indhold

<b>1. Resumé</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Hovedkonklusioner</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Indledning</b> .....	<b>6</b>
3.1 Formål .....	6
3.2 Begrebsafklaring .....	6
3.3 Dataindsamling .....	7
<b>4. Analyse af de fire projektkonkurrencer</b> .....	<b>10</b>
4.1 DNV-Gødstrup .....	11
Bygherres transaktionsomkostninger .....	11
Rådgiverholdenes samlede transaktionsomkostninger med prækvalifikation .....	12
Rådgiverholdenes transaktionsomkostninger i fase 1 og fase 2 .....	13
Problemstillinger vedrørende ressourceforbruget i konkurrencen .....	15
4.2 Diakonissestiftelsen .....	20
Bygherres transaktionsomkostninger .....	20
Rådgiverholdenes samlede transaktionsomkostninger med prækvalifikation .....	23
Rådgiverholdenes transaktionsomkostninger i fase 1 og fase 2 .....	24
Problemstillinger vedrørende ressourceforbruget i konkurrencen .....	27
4.3 Panum .....	31
.....	31
Bygherres transaktionsomkostninger .....	31
Rådgiverholdenes samlede transaktionsomkostninger med prækvalifikation .....	32
Rådgiverholdenes transaktionsomkostninger i fase 1 .....	33
Problemstillinger vedrørende ressourceforbruget i konkurrencen .....	35
.....	35
4.4 Dansk Talentakademi .....	39
Bygherres transaktionsomkostninger .....	39
Rådgiverholdenes samlede transaktionsomkostninger med prækvalifikation .....	42
Rådgiverholdenes transaktionsomkostninger i fase 1 og fase 2 .....	43
Problemstillinger vedrørende ressourceforbruget i konkurrencen .....	46
<b>5. Opsummering på de fire projektkonkurrencer</b> .....	<b>50</b>

5.1 Rådgiverholdenes økonomiske tab .....	50
5.2 Fokuspunkter.....	52
<b>6. Bilag.....</b>	<b>57</b>
Bilag 1: Afgrænsning.....	57
Bilag 2: Udvalgelse af cases .....	59
Bilag 3: Dataindsamling på de enkelte konkurrencer .....	59
Bilag 4: Bygherres skema til udfyldning .....	64
Bilag 5: Forslagsstillers skema til udfyldning .....	65
Bilag 6: Spørgeskema til forslagsstiller .....	66

## 1. Resumé

Denne analyse koncentrerer sig om transaktionsomkostningerne ved fire afholdte projektkonkurrencer, der vedrører:

Det Nye hospital i Vest (DNV-Gødstrup)

Udvidelsen af Panum Instituttet (Panum)

Dansk Talent Akademis nye campus (DTA)

Diakonissestiftens Sundhedshus og Atriumgård (Diakonisse)

På tværs af de fire projektkonkurrencer har rådgiverholdene oplevet et samlet tab ved deltagelse på 24,7 mio. DKK i kostpriser (med udgifter til f.eks. materialer inkluderet), mens konkurrencevederlaget ud fra en gennemsnitlig betragtning kun har dækket 32 % af rådgiverholdenes samlede konkurrenceudgifter i kostpriser.

Undersøgelsen viser, at det vigtigste i både bedømmelsen og det efterfølgende byggeri er hovedgrebet - ikke detaljerings- og dokumentationskrav. Faktisk forholder det sig ofte sådan, at krav til dokumentation og detaljering alligevel ændrer sig med den efterfølgende brugerinddragelse; de ender derfor i flere tilfælde med at være værdiløse og genere et enormt stort ressourcespild. Et større fokus på hovedgrebet som helhed ville være mere værdiskabende for alle parter. Det er selvfølgelig nødvendigt at tage hensyn til økonomi, men dette kan gøres på meget simple måder, end det er udgangspunktet i de fire undersøgte projektkonkurrencer.

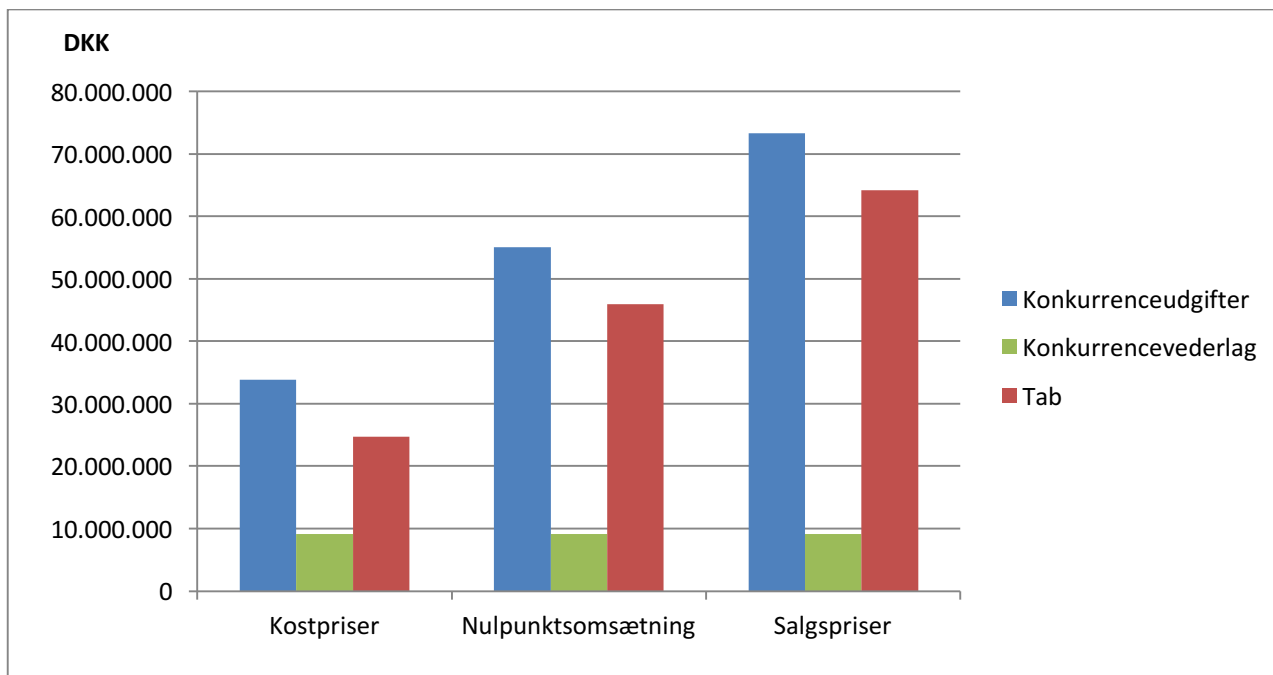
For at nedbringe graden af dokumentation i konkurrencematerialet er der imidlertid behov for en højere grad af dialog, og det er netop her den reelle værdiskabelse ligger. Det burde derfor også være udgangspunktet, at projektkonkurrencen skal fungere som en måde for bygherre at udvælge, hvilket projekt de vil arbejde videre med. Bygherre burde derfor i højere grad lede efter et rådgiverhold, de kan gå i dialog med – og udvikle det fremtidige byggeri sammen med, idet der altid vil forekomme ændringer i en byggeproces.

Undersøgelsen tegner således et billede af nogle høje dokumentations- og detaljeringskrav, der påvirker ressourceanvendelsen og udfordrer værdiskabelsen i de fire projektkonkurrencer.

## 2. Hovedkonklusioner

**På de undersøgte konkurrencer dækker konkurrencevederlaget ikke tilnærmelsesvis rådgiverholdenes konkurrenceudgifter, hvilket medfører store økonomiske tab:**

Figur 1: Rådgiverholdenes samlede økonomiske tab i konkurrenceudgifter (hhv. kostpriser, nulpunktsomsætning og salgspriser) sammenlagt på de fire konkurrencer.



**Noter:** Anslået faktor til beregning af nulpunktsomsætning: 1,7 og til beregning af salgspriser: 2,3.

Konkurrenceudgifter = lønudgifter + andre udgifter til fx materiale og rejser.

- Sammenlagt på de fire konkurrencer har rådgiverholdene tabt 24,7 mio. DKK blot i konkurrenceudgifter i kostpriser. Heraf findes det største tab på konkurrencerne om de større byggerier;  
DNV-Gødstrup: 13.983.500 DKK og Panum: 7.459.137 DKK.
- På tværs af de fire konkurrencer har vederlaget gennemsnitligt dækket 32 % af rådgiverholdenes samlede konkurrenceudgifter i kostpriser, 20 % i forhold til nulpunktsomsætningen og kun 15 % af salgspriserne.
- 91 % af forslagsstillerne oplever et økonomisk ressourcospild i forbindelse med deres deltagelse på de fire konkurrencer.

**På de undersøgte konkurrencer er der for bygherrerne også et stort ressourceforbrug:**

- Bygherrernes transaktionsomkostninger på de fire projektkonkurrencer:

Projektkonkurrencer	Timer	Lønudgifter (timer svarer til lønudgifter*)	Konkurrencevederlag
DNV-Gødstrup	10.000	7,16 mio. DKK	3,7 mio. DKK
Panum	4.350	3,1 mio. DKK	3,35 mio. DKK
Diakonisse	1605	1,37 mio. DKK	1,2 mio. DKK
DTA	1065	612.000 DKK	850.000 DKK
<b>I alt</b>	<b>17.020 timer</b>	<b>12,2 mio. DKK</b>	<b>9,1 mio. DKK</b>

- Undersøgelsen viser, at udarbejdelse af konkurrenceprogrammet er en af bygherrers største omkostningsdrivere. På samme måde medfører et omfangsrigt konkurrenceprogram også høje omkostninger for rådgiverholdene.

**Bygherre med bygherrerådgiver stiller for høje krav til dokumentation og detaljering, der øger transaktionsomkostningerne ved de undersøgte konkurrencer:**

- 71 % af forslagsstillerne vurderer, at de opstillede krav i projektkonkurrencerne var for detaljerede.
- På de undersøgte konkurrencer er der en klar tendens til, at afleveringsomfanget med mange krav til dokumentation medfører et højt timeforbrug og udgiftsniveau for de involverede parter.

\* timepriser er fastsat til kr. 285,- for ansatte, kr. 1.200,- for eksterne konsulenter og kr. 2.000,- for eksterne advokater

**Stort potentiale for at reducere transaktionsomkostningerne for de fire cases:**

- Bygherre bør reducere afleveringskravene og øge sit fokus på hovedgrebet. Af interviewene fremgår det, at bygherrerådgiver i den sammenhæng har en stor del af ansvaret, især i forhold til de mindre erfarne bygherrer.
- Der identificeres et behov for en øvre grænse for aflevering, hvor man hos bygherre opstiller nogle normer for, hvad der maksimalt må afleveres.
- En øget dialog og forståelse ville medføre færre omkostninger, hvor man i høj grad ville undgå ressourcspild, tvetydige krav og misforståelser blandt de involverede parter.

### 3. Indledning

#### 3.1 Formål

Der er på tværs af branchen bred enighed om, at krav til detaljering og dokumentation i projektkonkurrencer er steget markant indenfor de seneste år. Der er en tendens til, at afleveringsomfanget i projektkonkurrencer nærmer sig egentlige projekteringsbeskrivelser.

Mange rådgiverhold oplever et stort ressourceforbrug ved deltagelse i projektkonkurrencer, men der synes at mangle veldokumenteret data til at understøtte dette. Derfor er det formålet med denne analyse at afdække det ressourceforbrug, der er forbundet med deltagelse i projektkonkurrencer for rådgiverholdene samt at adressere bygherres ressourceforbrug. Endvidere vil vi belyse problematikkerne og potentialet for at nedbringe ressourceanvendelsen.

#### 3.2 Begrebsafklaring

**Bygherres transaktionsomkostninger:** Bygherres ressourcer anvendt til forberedelse og gennemførelse af konkurrencen, dvs. den indledende fase, prækvalifikation, selve projektkonkurrencen og evt. udbud efter forhandling. Dette regnes ud fra interne og eksterne ressourcer opgjort i timer og lønudgifter + konkurrencevederlag.

**Rådgiverholdenes transaktionsomkostninger:** Rådgiverholdenes ressourcer anvendt til ansøgning og udarbejdelse af forslag, dvs. prækvalifikation, selve projektkonkurrencen og evt. udbud efter forhandling. Dette regnes ud fra hoved- og underrådgiveres ressourcer opgjort i timer og lønudgifter i kostpriser + andre udgifter\*.

**Rådgiverholdenes konkurrenceudgifter:** lønudgifter + andre udgifter

\*Andre udgifter: Rådgiverholdnes udgifter til fx tryk, materialer og rejser.

**Kostpriser:** Lønudgifter inkl. sociale omkostninger.

**Nulpunktsomsætning:** dækker over, hvor meget rådgiverholdene som minimum skal modtage i konkurrencevederlag for at få dækket deres faste udgifter og gå i nul. Nulpunktsomsætningen er beregnet ud fra en anslået faktor på 1,7 – baseret på input fra branchen.

**Salgspriser:** dækker over, hvor meget rådgiverholdene skal modtage i konkurrencevederlag for at få en fortjeneste. Denne er beregnet ud fra en anslået faktor på 2,3 – baseret på input fra branchen.

### 3.3 Dataindsamling

Undersøgelsen bygger på forskellige datakilder. Der er dels foretaget en kvantitativ dataindsamling, der har kortlagt de fire konkurrencers transaktionsomkostninger og dels en kvalitativ dataindsamling, der har belyst de problemstillinger, der vedrører emnet om transaktionsomkostningerne.

Analysens datagrundlag er baseret på interviews og spørgeskemaer, som dels har været rettet mod en repræsentant fra hvert rådgiverhold (forslagsstiller) i form af hovedrådgiver eller anden hovedansvarlig, og dels har været rettet mod bygherresiden, herunder en bygherrerepræsentant, bygherre- eller konkurrencerådgiver og fagdommer.

Der er i alt foretaget 34 interviews med konkurrencernes nøglepersoner. For at validere de indkomne kvantitative data, har vi endvidere været i kontakt med i alt 39 underrådgivere.

I forbindelse med interviewene har respondenterne fået tilsendt et skema til udfyldning, hvor de bliver bedt om at kortlægge ressourceforbruget i konkrete tal ud fra en række kvantificerbare ensartede variabler. For at sikre ensartede og sammenlignelige kvantitative data på tværs af de fire cases har dataindsamlingen altså været baseret på et klart afgrænset skema til udfyldning. Interviewene har således taget udgangspunkt i det tilsendte skema til udfyldning og er gennemført som semistrukturerede, så vi samtidig har haft mulighed for at stille opfølgende spørgsmål og undervejs indfange nye og relevante emner.

Respondenterne har fået tilsendt særskilte skemaer, som de skulle udfylde inden interviewet, til henholdsvis bygherre og rådgiverholdene. Her har hver bygherrerepræsentant skulle redegøre for sit ressourceforbrug fordelt på interne og eksterne ressourcer<sup>1</sup>, mens forslagsstilleren skulle redegøre for det respektive holds ressourceforbrug, herunder hovedrådgivers og underrådgiveres anvendte ressourcer<sup>2</sup>. Forslagsstilleren er også blevet bedt om at besvare et spørgeskema, hvor respondenterne har kunnet vælge mellem flere prædefinerede svarmuligheder<sup>3</sup>.

Udgangspunktet for de anvendte spørgeguides hviler på en række hypoteser omkring transaktionsomkostninger ved projektkonkurrencer. De udvalgte cases bruges dermed dels til

---

<sup>1</sup> Se bilag 4 for bygherres skema til udfyldning.

<sup>2</sup> Se bilag 5 for forslagsstillers skema til udfyldning.

<sup>3</sup> Se bilag 6 for spørgeskema til forslagsstiller.



eksemplificering af vores hypoteser og dels til at observere nye tendenser omkring transaktionsomkostninger ved projektkonkurrencer.

### **Metodiske forbehold**

Til de indberettede data og dermed de oplysninger, transaktionsomkostningerne måles ud fra, knytter der sig det metodiske forbehold, at nogle af respondenterne ikke har registreret deres ressourceanvendelse i forbindelse med konkurrencen.

På rådgiverholdenes side er en stor del af de oplyste tal dog baseret på registrerede udtræk fra regnskabet, hvilket fremgår af oversigten over fordelingen af registrerede og estimerede tal på de fire cases.<sup>4</sup>

Bygherrerne på vores cases benytter sig dog ikke af tidsregistreringer, hvorfor tidsforbruget er anslået. Det samme gør sig gældende for bygherres interne udgifter, mens bygherrerne på to af casene har haft registrerede tal på de eksterne udgifter.<sup>5</sup>

Foruden en til tider manglende registrering knytter der sig også den udfordring, at respondenterne benytter sig af forskellige registreringspraksisser. Vi har så vidt, det har været muligt, tilstræbt ensartede data, men vi tager metodiske forbehold for, at der kan være en variation i respondenternes egne vurderinger. Interviewene og den ensartede skabelon for indhentning af data har i høj grad bidraget til at opfange sådanne variationer.

Endelig kan tidsperspektivet skabe en udfordring, da den ældste undersøgte konkurrence strækker sig tilbage til år 2010 og dermed kan være vanskeligere at huske for respondenterne. Tidshorisonten har dog været helt central for at belyse ressourceforbrugets efterfølgende værdi i byggeriets senere faser.

For at imødekomme disse usikkerheder har vi foretaget nedenstående verificering af dataene.

### **Datavalidering**

De indkomne kvantitative data fra udfyldningsskemaerne er efterfølgende blevet valideret. På bygherresiden er dette sket ved, at bygherre efter interviewet har fået tilsendt en oversigt over egne indberettede data og i den sammenhæng er blevet bedt om at kontrollere angivelserne.

---

<sup>4</sup> Se bilag 3

<sup>5</sup> Se bilag 3

Bygherre har på denne baggrund haft mulighed for at revurdere sine oplysninger, hvilket har medført nogle justeringer for to bygherrer.

Hos rådgiverholdene har hovedrådgiver i nogle tilfælde enten kun kunne estimere eller slet ikke oplyse omkring deres underrådgiveres ressourceforbrug, hvorfor dette er blevet valideret ved kontakt til samtlige underrådgivere, som er blevet bedt om at kortlægge deres anvendte ressourcer.

Foruden de 34 interviews har der altså været kontakt til yderligere 39 underrådgivere for at kortlægge og validere forbruget. En omfattende validering, der for flere deltagerhold har medført væsentlige justeringer af ressourceanvendelsen. Det kvantitative datagrundlag er således resultatet af en grundig proces, der vurderes til at højne undersøgelsens validitetsgrad.

For at give et så dækkende billede som muligt medtager vi både økonomiske og tidsmæssige ressourcer i definitionen af transaktionsomkostninger. Dette muliggør også en estimering af lønudgifter i tilfælde af, at en virksomhed kun har haft registrerede timeantal eller omvendt, hvilket dermed styrker validiteten.

### ***Beregningsmetode***

Vi har valgt at indsamle vores kvantitative data med udgangspunkt i rådgiverholdenes kostpriser. Dette er gjort ud fra en betragtning om, at mange på tværs af branchen tager udgangspunkt i, at konkurrencevederlaget primært skal dække de kostpriser, der er forbundet med deltagelse i projektkonkurrencer. Endvidere har det ved at indsamle tal for transaktionsomkostningerne i kostpriser været muligt i højere grad at sammenligne forskellige rådgiverhold. Differencen med faste omkostninger og fortjeneste inkluderet ville således have været større. Derfor har vi for at adressere nulpunktsomsætning og salgspriser valgt at sætte en gennemsnitlig faktor på 1,7 for beregning af nulpunktsomsætning og 2,3 for beregning af salgspriser. For at beregne nulpunktsomsætningen har vi ganget lønudgifter i kostpriser med 1,7 og plusset med de givne materialeudgifter. For at beregne salgspriserne har vi ganget lønudgift i kostpriser med 2,3 og tillagt materialeomkostninger.

#### 4. Analyse af de fire projektkonkurrencer

Følgende afsnit af analysen vil beskrive de fire forskellige projektkonkurrencer om henholdsvis DNV-Gødstrup, Diakonissestiftelsen, Panum og DTA.

I den første del af hver caseanalyse afdækker vi de transaktionsomkostninger, der har været forbundet med deltagelse – både for bygherre og rådgiverhold.

I den efterfølgende del af hvert caseafsnit vil vi se nærmere på de problematikker og udfordringer, der har været forbundet med deltagelsen i de respektive konkurrencer for de involverede rådgiverhold.

##### Vigtige betegnelser for dette afsnit

- Rådgiverhold: de hold der har deltaget i projektkonkurrencen (arkitekten, landskabsarkitekter og ingeniører samlet for hvert hold).
- Kostpriser: lønudgifter med sociale omkostninger. Hvis ikke andet er angivet, er tallene benævnt i kostpriser
- Konkurrenceudgifter: lønudgifter med andre udgifter inkluderet – f.eks. materiale – og rejseudgifter
- Nulpunktsomsætning: kostprisen ganget med en faktor 1,7 + andre udgifter\*
- Salgspriser: kostprisen ganget med en faktor 2,3 + andre udgifter\*
- Udbud efter forhandling: benævnt fase 2 på tværs af de fire projektkonkurrencer

\*Se afsnit 2.3 under beregningsmetode for en uddybende forklaring

Prækvalifikation: for at vurdere rådgiverholdenes transaktionsomkostninger som helhed har vi valgt også at inkludere ressourcer brugt på prækvalifikation. Når vi i analysen kigger nærmere på tabet ved deltagelse for rådgiverholdene og konkurrencevederlagets dækning af udgifterne, ser vi dog kun på fase 1 og en evt. fase 2.

#### 4.1 DNV-Gødstrup

##### Konkurrencefakta

**DNV-Gødstrup: det nye hospital i vest – etape 1**

**Konkurrenceperiode:** 2010 - 2011

**Prækvalificerede deltagere:** 5 rådgiverhold

**Antal faser:** Fase 1; 5 deltagere. Fase 2; 2 vindere

**Konkurrencevederlag:** 700.000 eksklusiv moms til hvert rådgiverhold i fase 1 og 200.000 DKK i det nye udbud efter forhandling (fase 2). For den endelige vinders vedkommende blev vederlaget betragtet som et aconto-honorar på første rate i den forventede totalrådgivning.

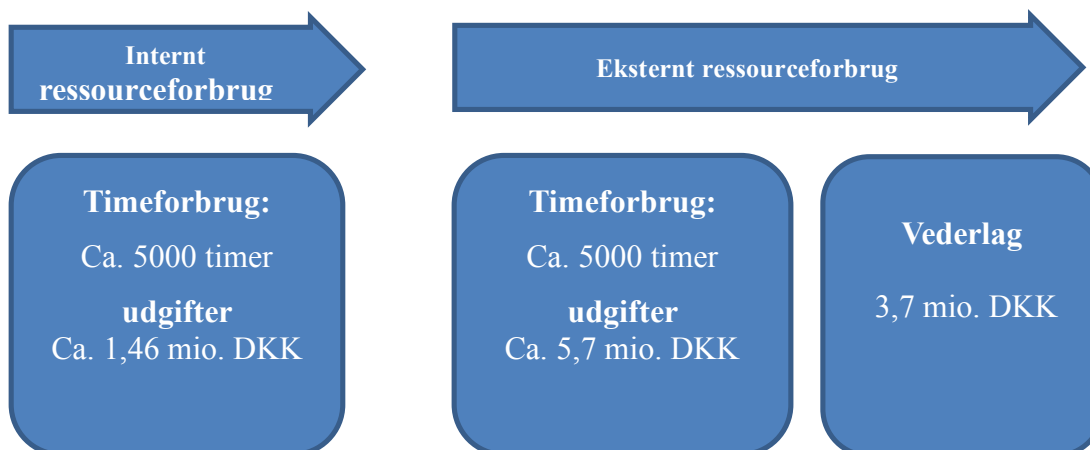
**Byggeriet:** projekteringsfasen af denne etape (etape 1) af Gødstrup er nu færdig, og man er i gang med at bygge.

**Størrelse:** Det fuldt udbyggede hospital blev i konkurrenceprogrammet påregnet til at skulle være på 134.000 m<sup>2</sup>, med mulighed for yderligere udbygning op til 150.000 m<sup>2</sup> med en anlægsøkonomi på 4,135 mia. og med en første etape der skulle være på 78.000 m<sup>2</sup>.

##### **Bygherres transaktionsomkostninger**

Bygherres ressourceforbrug ligger i alt på 10.000 timer med en samlet udgift på 10,86 mio. DKK.

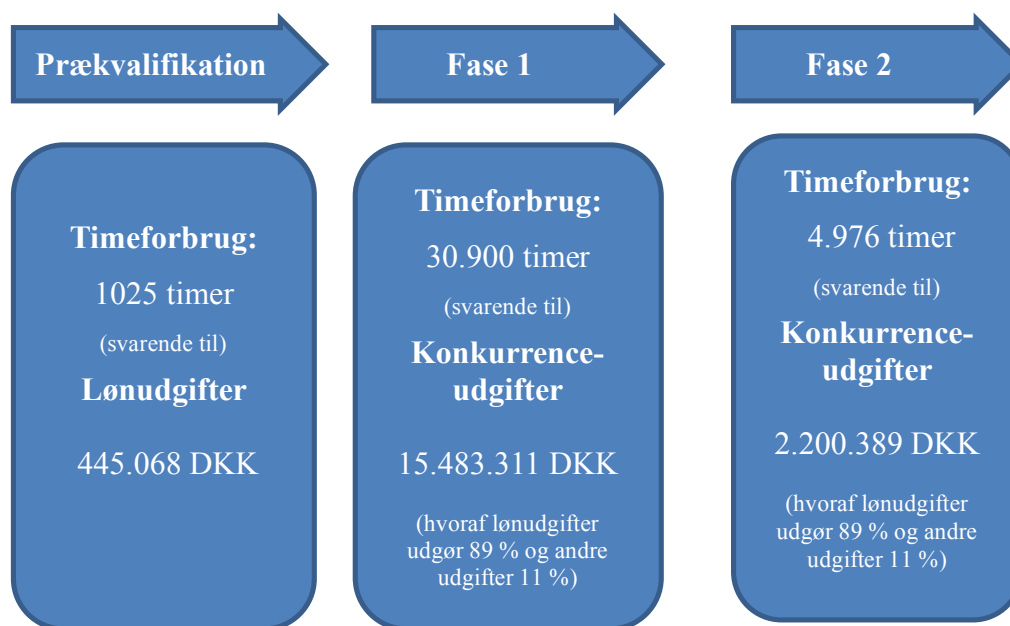
Nedenfor kan ses, hvordan de er fordelt på interne og eksterne timer og udgifter.



Med udgangspunkt i Region Midtjyllands lønstatistik<sup>6</sup> om gennemsnitslønnen i regionen for akademikere 4.kvartal 2014, er den interne timeløn fastsat til 292 DKK/timen med sociale omkostninger inkluderet. Region Midtjylland har internt brugt ca. 5000 timer på projektkonkurrencen og udgiften internt bliver således 1,46 mio. DKK. Det eksterne ressourceforbrug udgør ligeledes omtrent 5000 timer med en estimeret udgift svarende til 5,7 mio. DKK – beregnet ud fra en gennemsnitlig timeløn til advokater på 2000 DKK og til konsulenter på 1200 DKK. Ved et tættere indblik i de eksterne udgifter kan det identificeres, at vederlaget udgør 35 % af de totale eksterne udgifter, der uden vederlaget ligger på 5,7 mio. DKK. Disse udgifter er gået til bl.a. bygherrerådgiver, til den juridiske levering, konkurrencesekretær og programrådgiver.

#### Rådgiverholdenes samlede transaktionsomkostninger med prækvalifikation

De 5 prækvalificerede forslagsstillere har samlet set brugt 36.901 timer på projektkonkurrencen svarende til konkurrenceudgifter på 18.128.768 DKK i kostpriser.

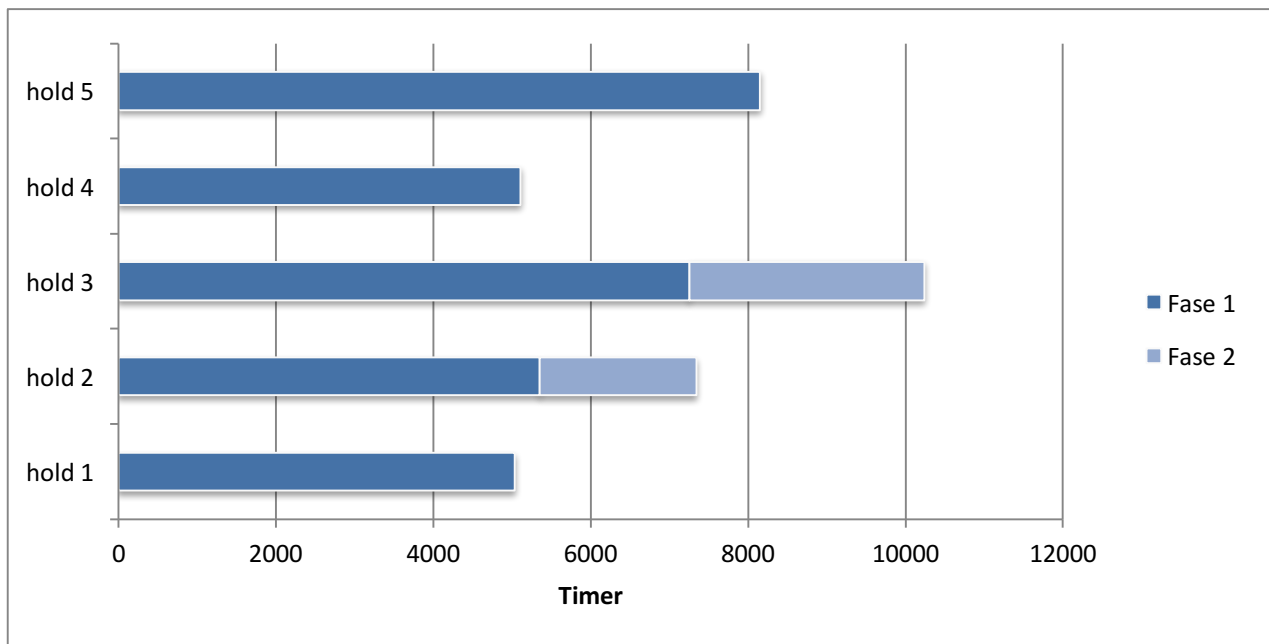


<sup>6</sup> <https://www.rm.dk/siteassets/om-os/organisation/hr-afdelingen/lon-og-personaleforhold/statistikker/lonstatistikker/lonstatistik-4-kvartal-2013---4-kvartal-2014-med-bilag.pdf>

### Rådgiverholdenes transaktionsomkostninger i fase 1 og fase 2

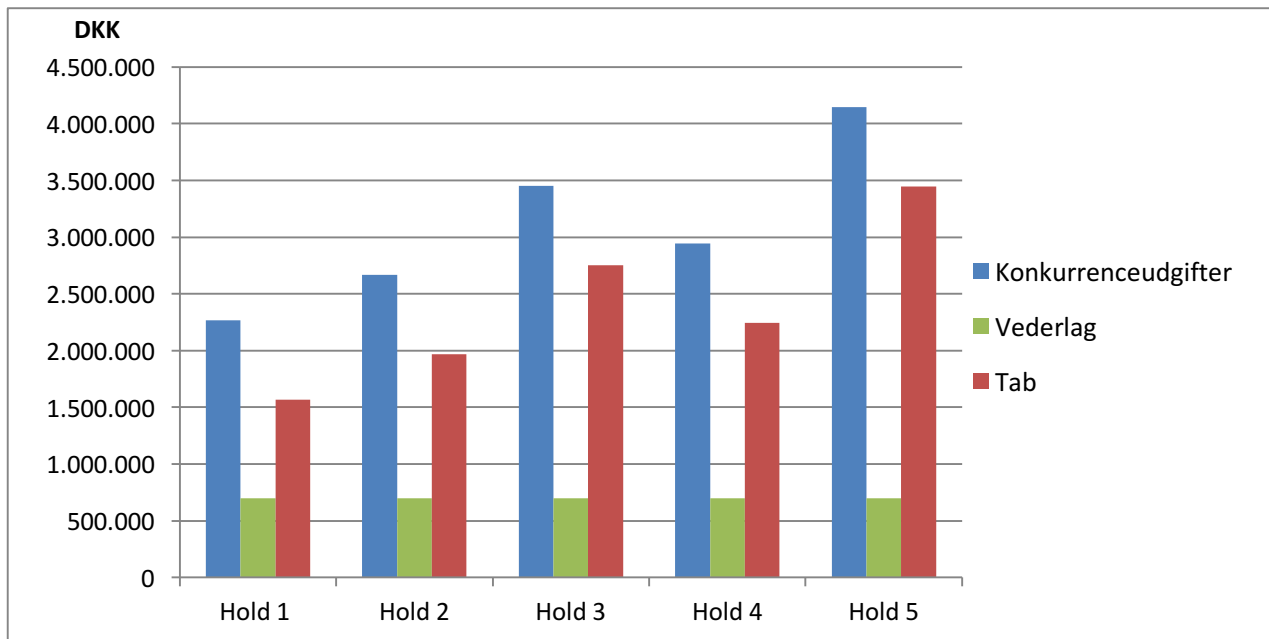
I det følgende afsnit vil vi kun kigge på det ressourceforbrug, der har været forbundet med fase 1 og fase 2 og skitsere både udgiftssiden og timeforbruget.

**Figur 1: De enkelte rådgiverholds timeforbrug fordelt på fase 1 og 2.**



**Note:** Af hensyn til bevarelsen af anonymitet er holdene nummeret vilkårligt

For fase 1 har hver forslagsstiller gennemsnitligt brugt 6180 timer, mens der gennemsnitligt er brugt 2.488 timer pr. hold i fase 2. Imidlertid har der været en stor variation i det antal timer, hver hold har lagt i konkurrencen – både for fase 1 og fase 2.

**Figur 2: De enkelte rådgiverholds økonomiske tab i konkurrenceudgifter (kostpriser) - fase 1.**

**Noter:** Konkurrenceudgifter i kostpriser = lønudgifter + andre udgifter.

Af hensyn til bevarelsen af anonymitet er holdene nummeret vilkårligt.

Vi kigger i første omgang på fase 1, da det ved at sidestille vederlag med konkurrenceudgifter ellers ikke ville have været muligt at bibeholde konkurrencevinderens anonymitet.

Af figuren kan det identificeres, at hvert af de individuelle hold har haft et meget stort ressourcospild på projektkonkurrencens 1. fase. Det hold, der har brugt færrest udgifter på projektkonkurrencens fase 1, har således haft et samlet tab på 1.569.000 DKK. Det hold, der har haft det største tab, er kommet ud med et underskud på 3.446.324 DKK. Set i forhold til rene lønudgifter i kostpriser ligger tabet pr. hold gennemsnitligt på 1.980.141 DKK, mens det hold der har haft færrest udgifter ligger på et tab på 1.380.000 DKK. Ligegyldig hvordan man ser på ressourceforbruget, har der altså været et signifikant tab i fase 1 for alle de rådgiverhold, der har været involveret i projektkonkurrencen.

**Det reelle tab****Fase 1:**

På tabellen nedenfor ses det gennemsnitlige tab i forhold til samlede konkurrenceudgifter for fase 1 i henholdsvis kostpriser, salgspriser og nulpunktsomsætning. Baggrunden er at vise rådgiverholdenes reelle tab.

Konkurrenceudgifter	Gennemsnitlig udgift pr. hold	Vederlag	Tab pr. hold, gennemsnit
Kostpriser	3.096.662 DKK	700.000 DKK	2.396.622 DKK
Nulpunktsomsætning	4.972.761 DKK	700.000 DKK	4.272.761 DKK
Salgspriser	6.580.845 DKK	700.000 DKK	5.880.845 DKK

Det reelle tab i forhold til kostpriserne ligger på næsten 2,4 mio. DKK. I den forbindelse udtaler bygherrerådgiver: *"Udgangspunktet, når man fastsætter vederlaget, er at det skal svare nogenlunde til den kostpris, der er forbundet med deltagelse"*.

Vederlaget har kun dækket 23 % af konkurrenceomkostningerne i kostpriser. I forhold til salgspriser er rådgiverholdene blevet underbetalt med 89 %

**Udbud efter forhandling – her benævnt fase 2**

For den endelige vinders vedkommende blev vederlaget i fase 2 betragtet som et aconto-honorar på første rate i den forventede totalrådgivning, og vinderen har derfor slet ikke modtaget vederlaget som en del af deres deltagelse i projektkonkurrencen. Det gennemsnitlige vederlag i

Konkurrenceudgifter	Gennemsnitlig udgift pr. hold	Gennemsnitligt vederlag	Gennemsnitligt tab pr. hold
Kostpriser	1.100.195 DKK	100.000 DKK	1.000.195 DKK
Nulpunktsomsætning	1.796.856 DKK	100.000 DKK	1.696.856 DKK
Salgspriser	2.393.994 DKK	100.000 DKK	2.293.994 DKK

tabellen er derfor sat til 100.000<sup>7</sup>.

**Problemstillinger vedrørende ressourceforbruget i konkurrencen**

<sup>7</sup> Grunden til at, vi viser det som et gennemsnitligt tal, er ligeledes for at kunne bibeholde vinderens anonymitet.

Deltagelse i fase 2 har ført til et yderligere tab på 1.000.195 DKK (konkurrenceudgifter i kostpriser).  
Fase 2: vederlaget har kun dækket 9 % af konkurrenceudgifterne i kostpriser



### **Store økonomiske tab**

- Ud fra en gennemsnitsbetragtning har vinderen haft et tab på 3.396.817 DKK i konkurrenceudgifter i kostpriser ved deltagelse i projektkonkurrencen (F1+F2)
- Vederlaget har ikke tilnærmelsesvis dækket kostpriserne, og vinderen har ikke modtaget et vederlag for fase 2 som en del af projektkonkurrencen.
- De 5 rådgiverhold har samlet set haft et tab på 13.983.500 DKK (konkurrenceudgifter i kostpriser) på deltagelse i projektkonkurrencen

### **Afleveringsomfanget og de opstillede konkurrencebetingelser:**

- Afleveringsomfanget med høje krav til dokumentation og detaljering har øget rådgiverholdenes transaktionsomkostninger
- En øvre grænse for detaljeringsgraden af afleveringsforslagene ville potentielt kunne nedbringe ressourceforbrugt for rådgiverholdene

### **Dialog**

- Øget dialog i fase 2 har haft en signifikant værdi
- Mangel på dialog og forståelse på tværs af branchen er en udfordring. Øget tillid, dialog og forståelse ville have haft potentialet til at nedbringe krav til detaljering og dokumentation og dermed have nedbagt rådgiverholdenes ressourceforbrug.

### **Værdien af afleveringskravene i det efterfølgende byggeri**

- Den høje dokumentationsgrad har ikke nødvendigvis haft en efterfølgende værdi.
- Flere af de opstillede krav i konkurrencematerialet til f.eks. bæredygtighed og installationsløsninger har ikke givet mening at adressere allerede i konkurrencefasen.
- Hovedgrebet er forholdsvis intakt og var også vigtigst i bedømmelsen, hvilket understøtter et større fokus på hovedgrebet som værdiskabende

I det følgende vil problemstillinger blive uddybet nærmere.

### **Afleveringsomfanget**

Det står klart fra de gennemførte interviews med de forskellige rådgiverhold, at krav til detaljering og dokumentation har øget ressourceforbruget betragteligt. Således svarer 100 % af de

interviewede rådgiverhold, at de fandt de opstillede krav i projektkonkurrencens fase 1 for detaljerede. En deltager beretter: *"Afleveringsomfanget og dokumentationsgraden har været enormt stor. Der var rigtig mange ting, man skulle gøre rede for og dokumentere – til en grad hvor man syntes, at det ikke var rimeligt"*. En anden deltager udtrykker videre: *"Detaljeringsgraden var urimelig høj, og man blev nødt til at tegne meget detaljeret for at være i stand til at beregne brutto/nettofaktoren, mens en anden deltager udtrykker: "For at lave en animationsvideo var det nødvendigt med en meget høj detaljeringsgrad. Der er altså bred enighed om, at detaljeringsgraden var for høj. En af grundene kunne skyldes en mangel på tillid og forståelse. En konkurrencedeltager udtaler således: "Man er kriminel til det modsatte er bevist [...] udgangspunktet burde være, at man kan stole på dem, man har prækvalificeret til at løse opgaven"*.

### **Maximum/minimum krav**

Som dokumenteret under afsnittet timeforbrug ovenfor kan det udledes, at der har været en signifikant difference i timeforbrug mellem de forskellige hold. Det tyder altså på, at nogle hold har lagt flere ressourcer i konkurrencen end andre. Et hold har således brugt omtrent 170.000 DKK på kravet om lave en animationsvideo af helhedsplan, mens et andet hold har brugt omkring 350.000 DKK på animationsvideoen. Dette vidner altså om, at nogle hold har lavet den mere detaljeret end andre; da det må være udgangspunktet i projektkonkurrencer at leve op til kravet om ligebehandling ville det derfor give mening, at man fra bygherres side sætter nogen helt basale minimums- og maksimumskrav.

### **Ambitioner i forhold til bygherres budget**

Fra de udførte interview har 80 % af respondenterne givet udtryk for, at ambitionsniveauet, målsætningerne og visionerne var for høje i forhold til bygherres budget for projektkonkurrencen. En deltager udtaler, at det største problem med projektkonkurrencen om DNV-Gødstrup var, at *"der var mange ambitioner, men ikke budget til det"*, mens en anden beretter at *"det budget, der blev sat, var ikke tilstrækkeligt til at bygge et hospital af den kaliber"*. Dette identificerer, at der har ligget en fejl hos både bygherre, bygherrerådgiver og rådgiverholdene; rådgiverholdene burde således sikre, at deres projekt kan holdes indenfor budgettet, mens bygherre burde sikre sig, at

det budget, de sætter, også er realistisk i forhold til de krav og ambitioner, de stiller til byggeriet. I denne proces burde bygherrerådgiver imidlertid også tage et ansvar for at vejlede bygherre bedre.

### **Overgangen til fase 2**

De to rådgiverhold, der gik videre til udbud efter forhandling, blev bedt om at ændre nogle ting i forhold til deres oprindelige forslag fra fase 1. Her skulle det ene hold kigge ekstra på det udtryk, de havde givet bygningen, mens det andet hold skulle kigge ekstra på bygningens funktionalitet. En af deltagerne udtaler således: *"Vi måtte tegne husets udtryk op igen og aflevere et helt nyt gennemtegnat projekt i fase 2"*. Med andre ord har der altså været et stort ressourcespild for de to vinderhold, idet deres udarbejdede projekter fra fase 1 skulle laves delvis om. Herudover har de tre rådgiverhold, der ikke gik videre til det efterfølgende udbud efter forhandling, samlet brugt 9.362.132 DKK i samlede konkurrenceudgifter i kostpriser, der reelt set har været spildt arbejde.

### **Værdien af fase 2 med dialog**

Både for bygherre og rådgiverholdene er der en overordnet konsensus om, at dialogen i fase 2 skaber en øget værdi. Bygherre udtaler således: *"Det vigtigste er at komme i dialog med rådgiverholdene"* og pointerer videre *"Jeg har ikke behov for flere faser, men jeg har behov for at få udvalgt, hvem jeg skulle gå i dialog med"*. Et rådgiverhold beretter endvidere, at *"Hvis man kunne gå i dialog om detailindretningen, så ville bygherre få den bedste løsning"*. Med andre ord ligger værdiskabelsen altså ikke i den høje dokumentation i fase 1, men nærmere i den efterfølgende dialog, der bliver muliggjort i fase 2 eller i kontraktfasen. Man bør lempe kravene i fase 1 og gå i nærmere dialog i fase 2.

### **Bedømmelsen**

Fagdommer beretter, at de fleste projekter faldt på deres funktionalitet. Endvidere giver han udtryk for, at vægtningen og brugen af animationsvideoen var usammenhængende og ikke blev lagt ind i den officielle bedømmelse. Herudover var bæredygtighed noget, der skulle med i bedømmelsen, men som alligevel ikke endte med at fylde væsentligt meget. Det var altså helhedsgrebet og den helt basale funktionalitet, der var afgørende for bedømmelsen.

### **Nytteværdien af afleveringsmaterialet i projekteringen og det efterfølgende byggeri**

Fra interview med den nuværende bygherrerådgiver og bygherre fremgår det, at hovedgrebet ikke er blevet ændret meget fra det oprindelige konkurrenceforslag. Kvaliteten og æstetikken har dog måttet ændres for at kunne holde budgettet. Herunder har det været nødvendigt at sætte ambitionsniveauet for materialekvaliteten ned for at få funktionaliteten til at fungere, og endvidere har der været justeringer på antal kvadratmeter. Der har altså efterfølgende været ændringer og budgettet har skredet, hvilket har gjort det nødvendigt at skære ned på nogle af de oprindelige punkter og ideer fra vinderprojektet. En af vinderne pointerer da også *"Man færdiggør sit projekt sammen med brugerne og ofte risikerer man at skulle lave rigtig meget om"*. Endvidere udtaler bygherre, at *"Dokumentationen har været voldsom, og den har ikke nødvendigvis haft en tilsvarende værdi"*. Der sker således altid en tilpasning, og man færdiggør alligevel sit projekt i samarbejde med brugerne og bygherre. Værdien bliver derfor ikke nødvendigvis større af at stille stramme krav til dokumentation og detaljering i konkurrencefasen. Bygherre udtaler i denne forbindelse: *"Bygherrerådgiver har ikke vejledt godt nok, idet bygherrerådgiver har vejledt på et meget højt niveau i forhold til de dokumentationskrav, som er nødvendige"*. Dette har betydet et stort ressourceforbrug for både rådgiverholdene og for bygherre.

Bygherrer udtaler endvidere: *"Der har været informationer, der har været irrelevante i konkurrencefasen, og som sidenhen har vist sig ikke at være brugbare. Der blev således fremsat mange gode og fine ideer omkring f.eks. bæredygtighed, som der alligevel ikke var nogen, der vidste, om der i sidste ende alligevel vil være råd til"*. Herudover er det irrelevant at bede om detaljerede informationer omkring konstruktionsløsning og installationsløsninger, idet der i konkurrencefasen alligevel ikke er nogen, der ved hvordan projektet ender med at blive. *"Man har en drøm og nogen ideer, men de ændrer sig alligevel i projekteringen, så hvorfor overhovedet bede om alle de informationer til at starte med?"*, spørger bygherre.

Ovenstående identificerer altså, at flere af dokumentationskravene ikke nødvendigvis har haft en værdi i den efterfølgende proces. Endvidere har krav til bæredygtighed og installationsløsninger ikke skabt tilsvarende værdi efterfølgende under projekteringen.

## Hovedgreb

Fra de afholdte interview med de 5 rådgiverhold tegner der sig en klar tendens af et ønske om et større fokus på hovedgrebet. En forslagsstiller udtaler således: *”Det vigtigste i en projektkonkurrence burde være den konceptuelle løsning”*, mens en anden beretter *”Man burde i højere grad fokusere på den gode idé”*. Ud fra en betragtning om, at hovedgrebet har været den vigtigste faktor i både bedømmelsen og byggeriet, fordi flere af de detaljerede dokumentationskrav alligevel ændrer sig under projektering, understøttes således et fokus på hovedgrebet i projektkonkurrencer.

## 4.2 Diakonissestiftelsen

### Konkurrencefakta:

**Diakonissestiftelsens Sundhedshus og Atriumgård på Frederiksberg.**

**Konkurrenceperiode:** 2013 - 2014.

**Prækvalificerede deltagere:** 5 rådgiverhold. Fase 2; 2 rådgiverhold

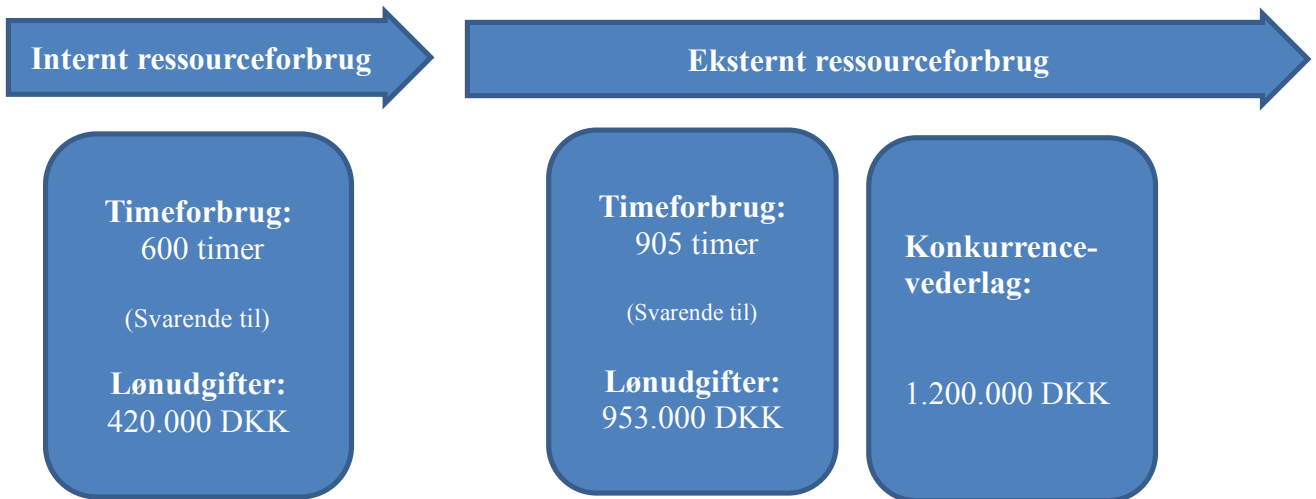
**Tofaset konkurrence:** Indbudt projektkonkurrence efterfulgt af udbud efter forhandling.

**Konkurrencevederlag:** Fase 1: 200.000 DKK eksklusiv moms. Fase 2: 100.000 eksklusiv moms.

**Byggeriets størrelse:** 8000 m<sup>2</sup>.

### Bygherres transaktionsomkostninger

Bygherres interne ressourcer omfatter tidsforbrug og lønninger til medarbejdere i Diakonissestiftelsen. De eksterne ressourcer omfatter rådgiverholdenes konkurrencevederlag, ligesom timeforbrug og honorar til bygherrerådgivning, fagdommere og konsulenter også indgår.

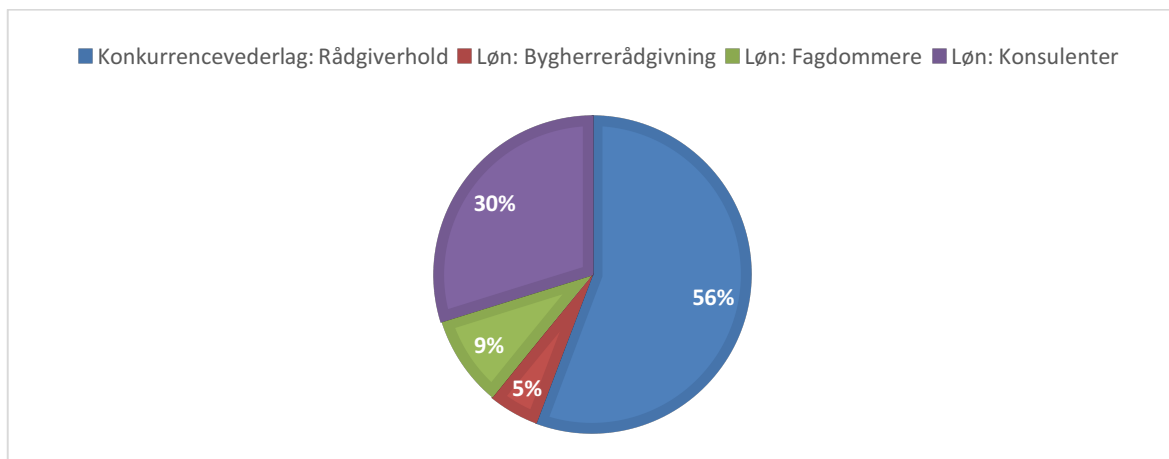


Ud fra fordelingen af bygherres udgifter tydeliggøres det, at det eksterne ressourceforbrug har det langt største ressourcetræk og er over 5 gange så store som de interne udgifter, jf. ovenstående.

Af bygherres totale udgifter på 2.573.000 DKK udgør de interne udgifter 16 % og de eksterne 84 %.

Nedenfor vises en mere detaljeret fordeling af bygherres eksterne udgifter.

**Figur 3: Procentvis fordeling af bygherres eksterne udgifter.**



Figuren viser, at konkurrencevederlaget (56 %) udgør den største andel af de eksterne udgifter. Herefter kommer lønninger til konsulenter (30 %), som primært omfatter konkurrenceprogramskrivningsfasen.

Ifølge bygherre har konkurrenceprogramskrivningsfasen inklusiv forarbejdet med brugerinddragelse, workshops osv. netop været den mest tidskrævende.

Dette understreges også af konkurrencesekretæren: *"Altså vi havde en bygherre, som havde hyret en bygherrerrådgiver med underrådgivere, og samtidig ville man som bygherre gerne være med som skribent på at lave materialet". Der var for mange kokke med i forbindelse med konkurrencematerialet, hvilket gav nogle udfordringer og diskussioner.*

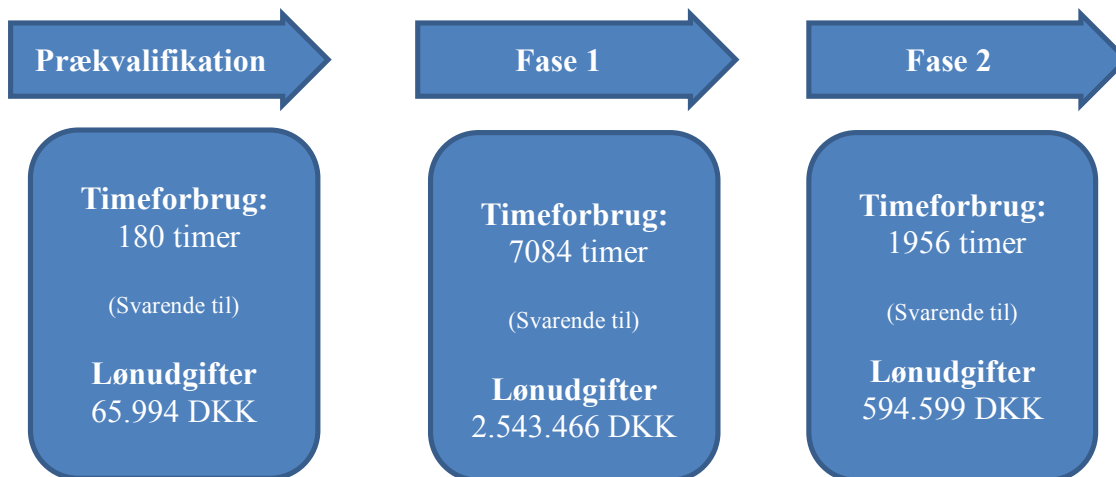
Bygherres deltagelse i programskrivningsfasen skyldes, at der var behov for fagspecifik viden: *"[...] vi lavede konkurrenceprogrammet i meget tæt samarbejde, og der var rigtig mange ting, som var for svære at beskrive for konsulenterne. Derfor var jeg hovedpennefører på konkurrenceprogrammet",* udtaler bygherre.

I relation hertil kan man antage, at et omfangsrigt konkurrenceprogram afstedkommer en mere krævende proces for rådgiverholdene og dermed øger deres ressourceforbrug. Dette vil blive nærmere belyst i det følgende.

### Rådgiverholdenes samlede transaktionsomkostninger med prækvalifikation

Sammenlagt har de 5 hold i alt brugt 9220 timer på deres konkurrencedeltagelse svarende til 3.204.059 DKK i lønudgifter i kostpriser.

Ud fra antallet af holdenes samlede tidsanvendelse udgør prækvalifikation 2 %, første fase 77 % og anden fase 21 %.



Dertil kommer holdenes andre udgifter, som i alt omfatter 272.000 DKK.

Sammenregnet med lønudgifter udgør holdenes samlede konkurrenceudgifter i alt 3.476.039 DKK.

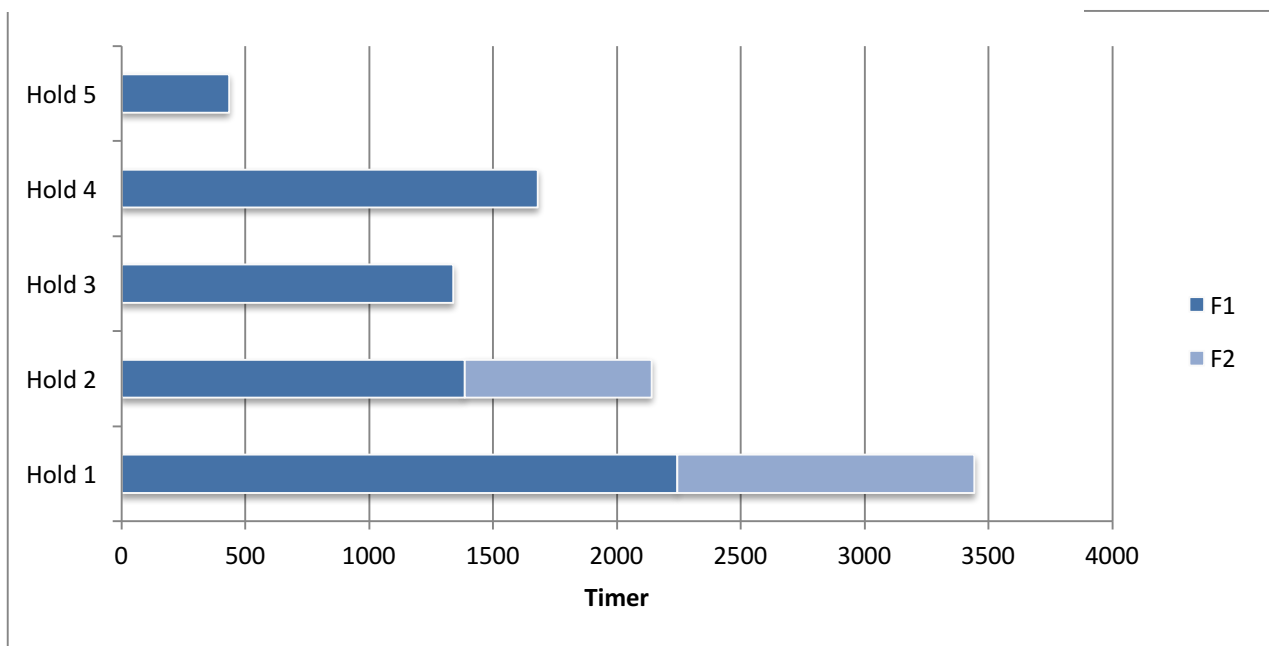


## Rådgiverholdenes transaktionsomkostninger i fase 1 og fase 2

I projektkonkurrencens fase 1 deltog 5 rådgiverhold, mens der i fase 2 blev udpeget to vindere, som blev inviteret til en dialogproces med henblik på at viderebearbejde deltagerens forslag.

De omkostninger, der for rådgiverholdene var forbundet med ovennævnte to faser, vil blive kortlagt i det følgende.

**Figur 4: De enkelte rådgiverholds timeforbrug fordelt på fase 1 og 2.**

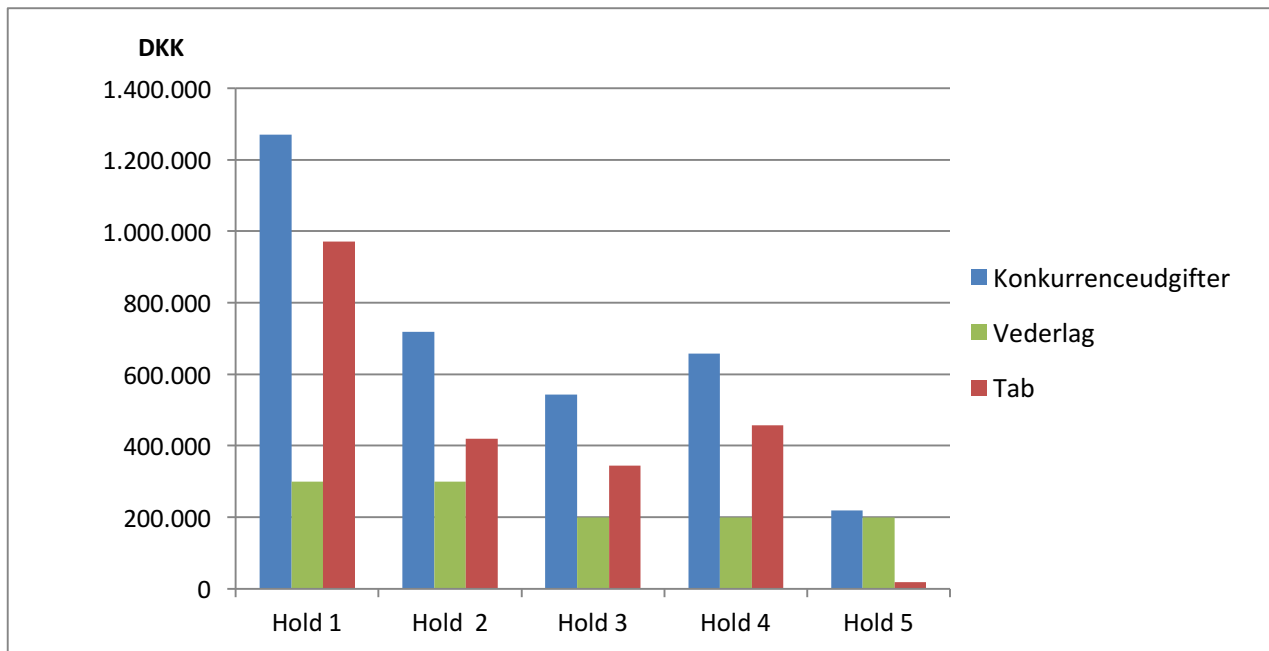


**Note:** Af hensyn til bevarelsen af anonymitet er holdene nummeret vilkårligt.

Figuren viser, at konkurrencen er karakteriseret ved, at der anvendes mest tid i fase 1, hvor rådgiverholdene i alt har brugt 7084 timer svarende til et gennemsnitligt timeforbrug på 1417 timer pr. hold.

Ved en sammenligning af de fem hold tydeliggøres det, at de enkelte holds tidsanvendelse varierer betydeligt i fase 1. Med det laveste timeforbrug på 435 timer afviger hold 5 altså væsentligt fra det gennemsnitlige timeforbrug.

I fase 2 har de delte vindere i alt brugt 1956 timer fordelt med hhv. 1200 timer hos hold 1 og 756 timer hos hold 2. På konkurrencens to faser identificeres der således en væsentlig stor variation i de enkelte holds timeforbrug.

**Figur 5: De enkelte rådgiverholds økonomiske tab i konkurrenceudgifter (kostpriser).**

**Noter:** Konkurrenceudgifter = lønudgifter + andre udgifter.

Hold 1 og 2 deltog i begge faser og fik derfor et større konkurrencevederlag.

Af hensyn til bevarelsen af anonymitet er holdene nummeret vilkårligt.

Sidestiller man rådgiverholdenes konkurrenceudgifter med konkurrencevederlaget, illustrerer ovenstående figur en skævvridning mellem ressourcetræk og vederlag. Med undtagelse af hold 5 står de enkelte holds samlede indsats på ingen måde mål med de tildelte konkurrencevederlag.

Den store forskel på omfanget af de enkelte holds ressourcer bliver igen tydeliggjort, idet holdet med det største underskud ligger på 971.148 DKK med en konkurrencevederlagsdækning på 24 %, mens hold 5 har det mindste underskud på 18.868 DKK med en konkurrencevederlagsdækning på 91 %. Til sammenligning ligger det gennemsnitlige tab på 442.013 DKK med en gennemsnitlig konkurrencevederlagsdækning på 35 %.

**Det reelle tab**

For at belyse virksomhedernes reelle udgifter inddrages salgspriser og nulpunktsomsætning nedenfor.

**Tabel 1. Holdenes gennemsnitlige tab i hhv. kostpriser, nulpunktsomsætning og salgspriser.**

Konkurrenceudgifter	Gennemsnitlig udgift	Gennemsnitligt konkurrencevederlag	Gennemsnitligt tab
<b>Kostpriser</b>	682.013 DKK	240.000 DKK	442.013 DKK
<b>Nulpunktsomsætning</b>	1.121.342 DKK	240.000 DKK	881.342 DKK
<b>Salgspriser</b>	1.497.910 DKK	240.000 DKK	1.257.910 DKK

**Note:** Anslået faktor til beregning af nulpunktsomsætning: 1,7 og af salgspriser: 2,3.

Her fremgår det, at det reelle tab er større, end hvis man blot tager udgangspunkt i kostpriser. Ud fra en procentberegning kan man udlede, at konkurrencevederlaget dækker 21 % af rådgiverholdenes gennemsnitlige nulpunktsomsætning og 16 % af deres salgspriser.

## Problemstillinger vedrørende ressourceforbruget i konkurrencen

### **Høje detaljerings- og dokumentationskrav:**

- Høje krav til detaljen og dokumentation medfører store omkostninger for rådgiverholdene.
- 80 % af forslagsstillerne vurderer, at de opstillede krav i projektkonkurrencen var for detaljerede.
- En anbefaling er, at man standardiserer kravene til indbudte konkurrencer.

### **En uhensigtsmæssig konkurrenceform:**

- Fase 2 var oprindeligt ikke tiltænkt og blev tilføjet undervejs i konkurrencen, hvilket øgede omkostningsniveauet.

### **En unødvendig ressourceanvendelse:**

- Der bruges mange ressourcer på uvæsentlige afleveringskrav, som ikke skaber den tilsvarende værdi.
- 100 % af forslagsstillerne har i høj eller meget høj grad oplevet et økonomisk ressourcepild ved deres deltagelse i konkurrencen.
- Det økonomiske ressourcepild overstiger den potentielle faglige værdi ved konkurrencedeltagelsen.

Ovenstående problemstillinger bliver mere udførligt beskrevet i det følgende.

### **Høje detaljerings- og dokumentationskrav**

Konkurrencens høje transaktionsomkostninger skyldes ifølge flere involverede parter blandt andet for store krav til dokumentation og detaljering. Konkurrencen sammenlignes med en decideret rådgivning i forbindelse med en egentlig projektering: *”Det, som vi skulle aflevere, kunne jo mere minde om et dispositionsforslag end et konkurrence-skitseforslag”*, erfarer en hovedrådgiver.

80 % af forslagsstillerne er meget enige i, at de opstillede krav i projektkonkurrencen var for detaljerede. *"Konkurrencen kunne være blevet optimeret, hvis der havde været færre krav til detaljerne, og man havde fokuseret på hovedgrebet"* uddybes det. En anden hovedrådgiver mener som udgangspunkt, at det var et godt konkurrenceprogram, men medgiver: *"[...]det grundlæggende problem i denne her konkurrence var omfanget af dokumentation, der væsentligt overstiger, hvad bygherren har behov for til at kunne træffe en kvalificeret beslutning om, hvad der er det bedste for dem. Der kan man sige, at mængden af materiale her, det var 'full-blown' med alt, hvad der overhovedet findes"*.

En af konkurrencens tabere stiller spørgsmålstejn ved, hvorvidt der efter den ressourcekrævende konkurrencefase overhovedet ville have været en fortjeneste ved at vinde opgaven. Hertil tilføjer han: *"[...] man løber en meget stor risiko for at gå ind i det her projekt og starter med nul kroner, derfra er det bare tab. På den måde udhuler afleveringskravene, det du overhovedet kan tjene"*.

Ifølge bygherre har intentionen dog været at begrænse ressourceforbruget og vægte de gode løsninger. Dette medgives af konkurrencerådgiveren: *"Ved udformning af selve konkurrenceprogrammet er det altid vigtigt at skabe et kreativt rum for de deltagende hold [...]. Ligeledes er det vigtigt at afveje, om krav til opgavens løsning, afleveringsomfang og honorar afspejler hinanden, så det var vi meget opmærksomme på."*

I forlængelse heraf vurderes det, at man i forsøget på at reducere ressourceforbruget generelt bør ensrette kravene til indbudte konkurrencer og diskutere afleveringskravenes detaljeringsniveau fx omfanget af plancher, måleenhedernes størrelse og beskrivelseshæftets omfang. *"Her kunne foreningerne sagtens byde ind med nogle forhåndsdefinerede retningslinjer som standard for eksempelvis et lille hus og et stort hus og en helhedsplan"*, tilføjer konkurrencerådgiveren.

På spørgsmålet om, hvordan en optimal projektkonkurrence ville se ud, svarer en hovedrådgiver ud fra et generelt syn på projektkonkurrencer: *"[...] det, som der bør rettes fokus mod, er, at de bydendes udgifter til arkitektkonkurrencer i dag ikke står mål med konkurrencens vederlag og*

*mulige honorarbærende potentiale. Dette skyldes bl.a. de stigende afleveringskrav, som væsentligt overstiger, hvad bygherren behøver for at træffe en kvalificeret beslutning om, hvad der er det bedste projekt. Spørgsmålet er derfor, om vi ikke, som tidligere, kunne blive bedre til at træffe beslutninger på et væsentligt mindre omfangsrigt grundlag?*

### **En uhensigtsmæssig konkurrenceform**

I forbindelse med konkurrenceformen vurderer konkurrencens delte vindere, at valget af en tofaset konkurrence fra start kunne have reduceret ressourceforbruget. *Paletten er bred i forhold til alle de ting, man skal omkring, og alle de spørgsmål, man skal besvare for at komme med et komplet forslag [...] i og med at vi troede, at det var en enfaset konkurrence, så er det klart, at man også brændte alt krudtet af i fase 1 i forhold til, at man virkelig skulle besvare det hele i første omgang, og der kunne man altså have slækket på kravene i fase 1”.*

En anden hovedrådgiver stiller ligeledes spørgsmålstejn ved bygherres valg af konkurrenceform. *”[...] vi skulle aflevere noget nyt materiale, som er samme dokumentation som tidligere. Der er jo lavet nye plancher osv. Det havde været mere hensigtsmæssigt at lave en tofaset konkurrence fra start, hvor man satte afleveringskravene væsentligt ned.*

### **En unødvendig ressourceanvendelse**

Interviewundersøgelsen viser en frustration over de høje omkostninger og uoverensstemmelsen mellem ressourceforbruget og honoreringen blandt forslagsstillerne.

Derudover er 60 % af de adspurgte hovedrådgivere meget enige i, at ambitionsniveauet, målsætningerne og visionerne i projektkonkurrencen var for høje i forhold til bygherrens budget for byggeriet.

En hovedrådgiver spørger: *”Har de råd til at indfri deres ambitioner? Nej, det har de gudhjælpemig ikke. Når man laver et meget ambitiøst program, der hverken står mål med den økonomi, der er til rådighed eller overhovedet til at bygge for, så er det jo problematisk”.*

Samtidig hersker der dog en vis anerkendelse af, at deltagelsen i Diakonissestiftelsens konkurrence kan ansues som en faglig investering. Bevæggrunden for at deltage er dermed ikke udelukkende udsigten til at vinde opgaven, men kan også findes i den erfaring, som holdene opnår ved at deltage i konkurrencen. En motivation, der dog forbliver sekundær, idet økonomien har den altafgørende faktor. *”Der har været en faglig værdi ved at samarbejde med andre rådgivere i*

*projektkonkurrencen, men der er jo grænser for, hvor længe man kan holde sig oven vande, når det kun er faglig værdi og ikke økonomisk værdi”.*

Fælles for forslagsstillerne er her en oplevelse af, at der i høj grad spildes ressourcer. Således vurderer 100 % af de adspurgte, at de i høj eller meget høj grad har oplevet et økonomisk ressourcospild ved deltagelse i projektkonkurrencen. *”Ja, vi skulle aflevere noget, der ikke gav værdi. Ja, vi har generelt skulle aflevere ting, der var unødvendige. Jo længere man går ned i afleveringsformat, desto mere krævende. Under 1:200 bliver det for detaljeret. Vi skulle tegne helt ned i rumfordeling og detaljer, hvilket ikke er nødvendigt. Bygherrerådgiver burde have vidst bedre”.*

Med tanke på, at der kun udpeges en vinder, hvilket vil sige, at fire af Diakonissestiftelsens konkurrenceforslag ryger direkte i papirkurven, er det mange ressourcer, der går tabte. Dertil kommer det, at konkurrencevinderen ofte skal ændre en stor del af sit vinderforslag. I den forbindelse udtaler vinderen af Diakonissestiftelsens konkurrence: *” [...] min erfaring er, at vi igennem projekteringen kommer til at ændre på store dele af forslaget, nogle gange kan vi nøjes med mindre tilpasninger, andre gange er det også grundlæggende disponering og forhold som ændres – så vi forventer også, at dette forslag kommer til at ændre sig”.*

### 4.3 Panum

#### **Konkurrencefakta**

**Panum:** etableringen af nye forskningsfaciliteter – udbygningen af Panum komplekset på Nørrebro i København

**Konkurrenceperiode:** juni 2010 til november 2010

**Prækvalificerede deltagere:** 7 rådgiverhold

**Antal faser:** 1 fase

**Konkurrencevederlag:** 500.000 DKK eksklusiv moms til hvert rådgiverhold i fase 1 og herudover et ekstra vederlag til hvert hold på 50.000 DKK for udførelse af model. Vederlaget blev fratrukket honoraret for tjenesteydelsen hos vinderen ved indgåelse af en rådgivningskontrakt.

**Byggeriet:** Udbygningen skulle gennemføres indenfor en samlet budgetramme på 1.078 mio. kr. Det nye Panumtårn på 75 meter blev i konkurrenceprogrammet sat til at stå færdig i slutningen af 2014, men pga. uforudsete udgifter vil Panumtårnet stå færdigt ved udgangen af sensommeren 2016

#### **Bygherres transaktionsomkostninger**

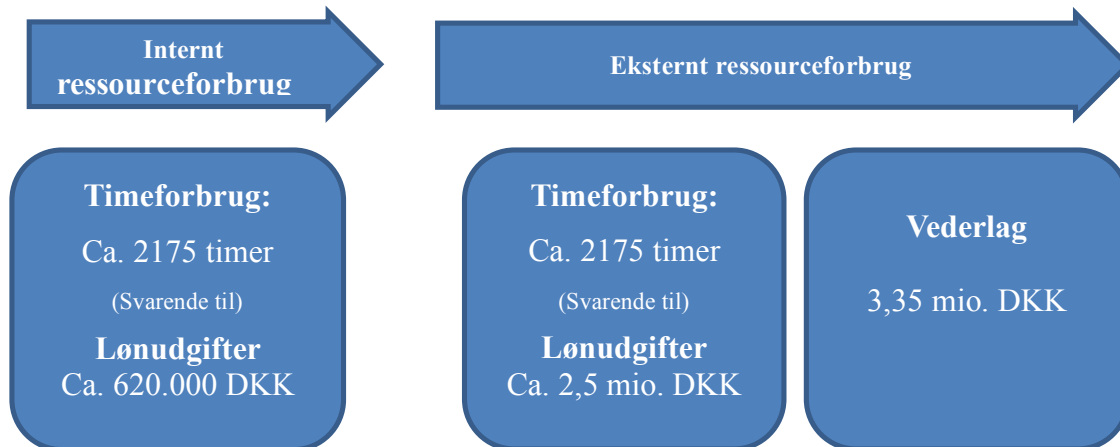
##### **Beregning og validering af data:**

Det har været svært at fremskaffe valide data omkring bygherres ressourceforbrug på Panum. Vi har været i kontakt med bygherre og bygherrerådgiver af flere omgange, men de har ikke haft mulighed for at bidrage tilstrækkeligt med data. Derfor har vi valgt at kalkulere bygherres ressourceforbrug på projektkonkurrencen på baggrund af de tal, vi har indsamlet fra DNV-Gødstrup, og sat DNV-Gødstrups estimater overfor størrelsen af byggeriet på Panum. Disse estimater er blevet sendt til bygherre, der som tilbagemelding har givet udtryk for at vores estimater ligger lidt i underkanten af det egentlige ressourceforbrug.

Det interne forbrug er kalkuleret ud fra en gennemsnitlig akademikerløn i regioner sat til 285 DKK/timen. Det eksterne ressourceforbrug er estimeret ud fra en gennemsnitlig timesats på 2000 DKK til advokater og 1200 DKK til andre konsulenter. Heraf er timeforbruget til henholdsvis advokater og konsulenter beregnet ud fra det estimerede timeforbrug på Gødstrup, hvorfor det endelige estimat på eksterne udgifter (uden vederlag) er kalkuleret til 2,5 mio.



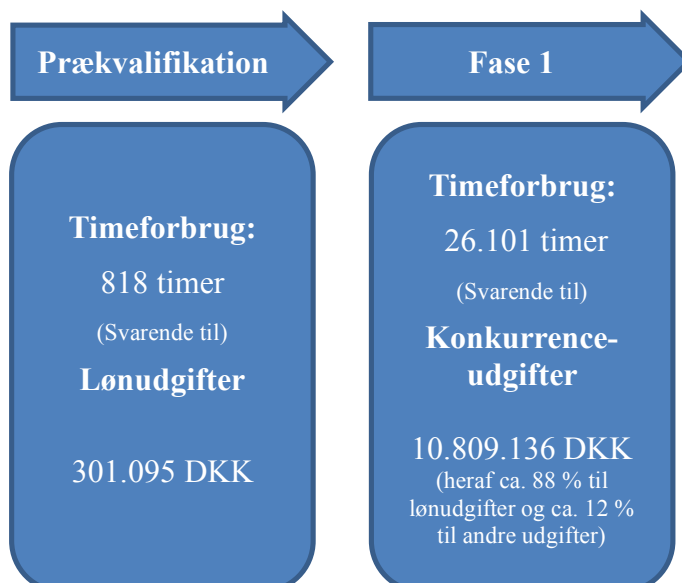
Bygherres ressourceforbrug ligger estimeret til 4.350 timer i alt med en udgift på i alt 6,12 mio. DKK. Nedenfor kan ses, hvordan de er fordelt på interne og eksterne timer og udgifter.



Vederlaget udgør 3,35 mio. DKK, og uden vederlag ligger de eksterne udgifter på ca. 2,5 mio. DKK. Vederlaget til de 6 rådgiverhold udgør dermed 57 % af de samlede eksterne omkostninger.

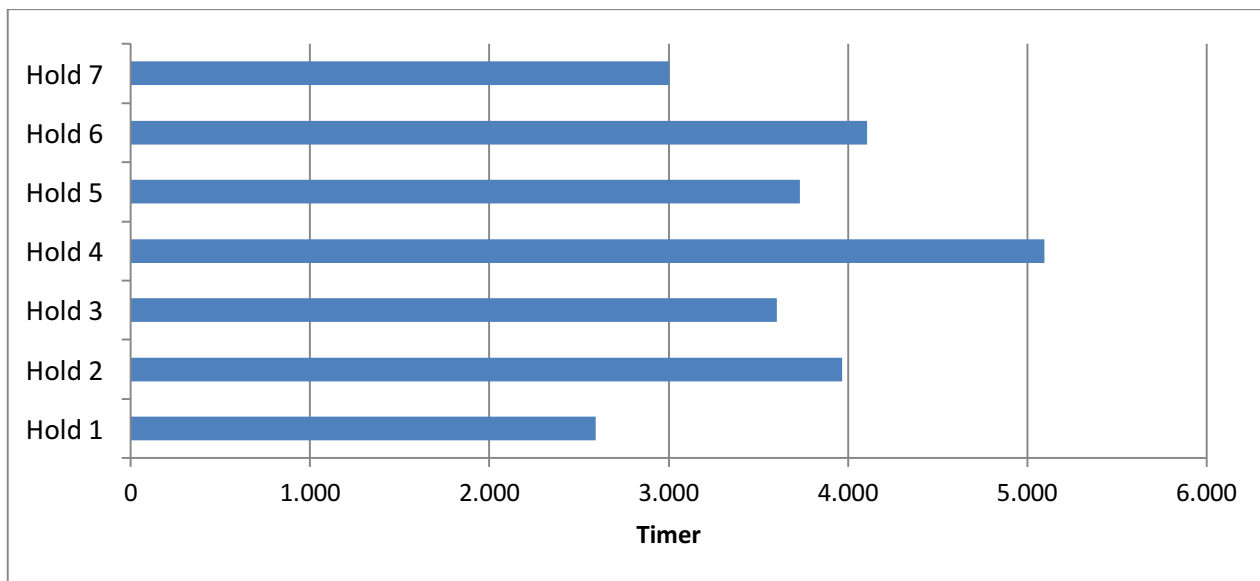
#### Rådgiverholdenes samlede transaktionsomkostninger med prækvalifikation

Der er samlet set blevet brugt 26.919 timer på projektkonkurrencen med en samlet udgift i kostpriser på 11.110.231 DKK for de 7 rådgiverhold.



## Rådgiverholdenes transaktionsomkostninger i fase 1

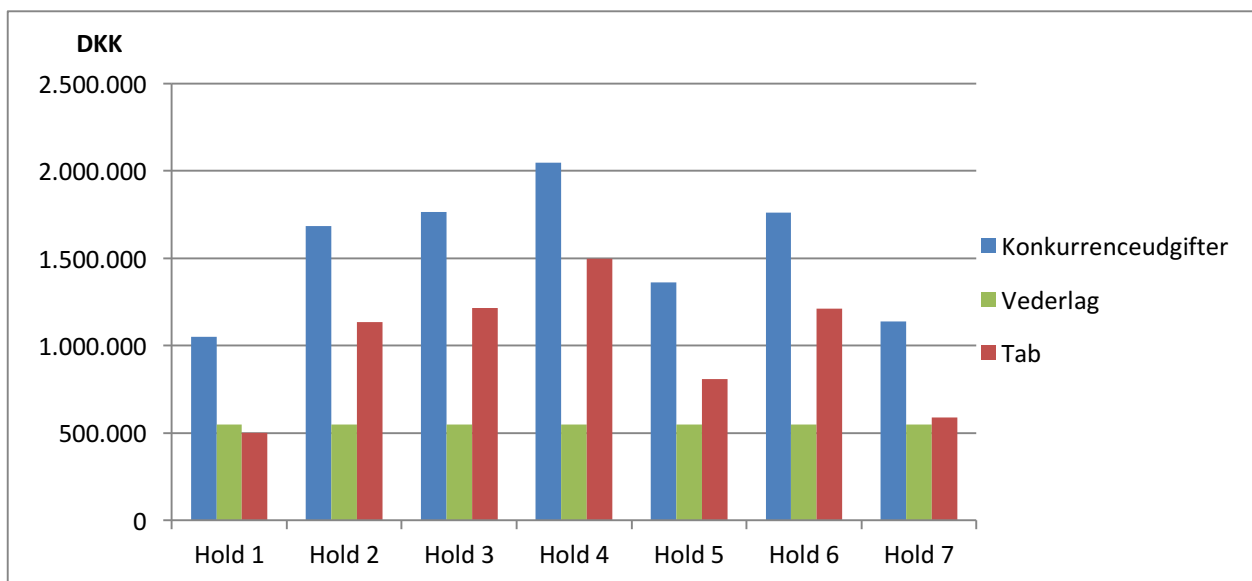
**Figur 6: De enkelte rådgiverholds timeforbrug i selve projektkonkurrencen (fase 1).**



**Note:** Af hensyn til bevarelsen af anonymitet er holdene nummeret vilkårligt.

Gennemsnitligt har hvert hold brugt 3.729 timer på projektkonkurrencen, men der er imidlertid en stor variation i det antal timer, hvert hold har lagt i konkurrencen.

**Figur 7: De enkelte rådgiverholds økonomiske tab i konkurrenceudgifter (kostpriser).**



**Noter:** Konkurrenceudgifter (kostpriser) = lønudgifter + andre udgifter.  
Af hensyn til bevarelsen af anonymitet er holdene nummeret vilkårligt.

For at anonymisere vinderen er vederlaget i figuren sat til 550.000 DKK for alle 7 hold (vinderen fik modregnet sit vederlag i rådgivningskontrakten). Her kan det identificeres, at alle hold har haft et betydeligt tab set i forhold til vederlaget på de 550.000 DKK. Det hold, der har haft det mindste underskud, er kommet ud af konkurrencen med et tab på 501.494 DKK mens det hold, der har haft de største udgifter, har haft et tab på 1.497.550 DKK. Vederlaget har altså ikke tilnærmelsesvis dækket de omkostninger, de forskellige hold har haft ved deltagelse.

### ***Det reelle tab***

**Tabel 2: Holdenes gennemsnitlige tab i hhv. kostpriser, nulpunktsomsætning og salgspriser.**

Samlede udgifter	Gennemsnitlig udgift pr. hold	Vederlag	Tab pr. hold, gennemsnit
Kostpriser	1.544.162 DKK	478.571 DKK	1.065.591 DKK
Nulpunktsomsætning	2.554.026 DKK	478.571 DKK	2.075.455 DKK
Salgspriser	3.419.624 DKK	478.571 DKK	2.941.053 DKK

Tabellen skitserer det gennemsnitlige tab pr. hold i samlede kostpriser, salgspriser og nulpunktsomsætning med materialeomkostninger inkluderet. Det samlede gennemsnitlige vederlag er på 478.571 DKK, idet vinderen reelt ikke har fået del i vederlaget på de 500.000 DKK. Vederlaget blev fratrukket honoraret for tjenesteydelsen hos vinderen ved indgåelse af en rådgivningskontrakt.

Vederlaget dækker kun 22 % af forslagsstillernes gennemsnitlige nulpunktsomsætning, mens det dækker 31 % af kostpriserne, og 19 % af salgspriserne

## Problemstillinger vedrørende ressourceforbruget i konkurrencen

### Det økonomiske tab:

- Et samlet gennemsnitligt tab på i alt 7.459.137 mio. DKK for de 7 rådgiverhold ved deltagelse i projektkonkurrencen
- Et konkurrencevederlag, som ikke tilnærmelsesvis har dækket kostpriserne og manglende vederlag til vinderen som en del af deres arbejde i projektkonkurrencen.
- Store rådgiverhold giver ikke nødvendigvis en øget værdi, men kræver i stedet ekstra ressourcer på møder og koordinering

### Kravene til aflevering:

- En høj teknisk dokumentationsgrad har bidraget til et højt ressourceforbrug hos rådgiverholdene
- 67 % er meget enige i, at de opstillede krav i projektkonkurrencen var for detaljerede
- En øvre grænse for detaljeringsgraden ville have været ønskværdig for at sikre en højere grad af ligebehandling
- For at begrænse dokumentationsgraden er en øget dialog og tillid essentiel

### Den efterfølgende værdi af afleveringskravene:

- 1 Hovedvægten af projekterne blev vurderet på baggrund af hovedgrebet og originaliteten i bedømmelsen
- 2 Ændringer i det efterfølgende byggeri har betydet, at de opstillede krav til detaljering og dokumentation ikke nødvendigvis har haft en efterfølgende værdi
- 3 Det havde givet mere mening og værdi at fokusere på hovedgrebet i konkurrencefasen

Nedenfor vil problemstillinger blive beskrevet mere dybdegående.

### Bygherres forventning til store rådgiverhold vs. den egentlige værdi

Gennemsnitligt har rådgiverholdene på Panum haft en størrelse på 5-6 rådgivervirksomheder pr. hold. Dette betyder, at rådgiverholdene skal bruge mange ressourcer på koordinering og møder med de andre parter indenfor deres rådgiverhold, hvilket igen øger transaktionsomkostningerne

ved deltagelse. En forslagsstiller udtaler: *"Det er fint at samarbejde med ingeniører og landskabsarkitekter, men med andre arkitekter giver det ikke øget værdi. Bygherre mener, at det er godt at være store, så det er vi så for at kunne blive prækvalificeret"*. En anden forslagsstiller udtaler: *"Man går altid sammen med andre og danner store hold, idet det ser godt ud på papiret, og man er bange for at bygherre vil se det som et problem, hvis man er et lille hold"*.

### **Variationen i rådgiverholdenes timeforbrug**

Som vist ovenfor under timeforbrug og tab pr. hold er der en betydelig forskel i de ressourcer og timer, hvert rådgiverhold har lagt i projektkonkurrencen. Dette vidner om, at der ikke er stillet nogle klare nok retningslinjer op i konkurrencematerialet, således at kravet om ligebehandling bliver opfyldt på en tilfredsstillende måde. Endvidere ligger der her en betydelig mulighed for at mindske transaktionsomkostningerne. Hvis hvert hold kun havde brugt 2.592 timer, som det hold med det laveste timeforbrug - mod et gennemsnit på 3.729 timer - ville der være blevet sparet 425.238 DKK pr. hold i rene lønudgifter.

### **Afleveringsomfanget**

Fra de udførte interviews står det klart, at den tekniske detaljeringsgrad var meget høj. Herudover er udarbejdelsen af BIM model hyppigt nænt blandt forslagsstillerne som noget, der har været ressourcekrævende. En deltager udtaler: *"BIM giver god mening i projekteringsfasen, men giver sjældent mening i en projektkonkurrence, idet modellen er meget nøjagtig og ikke tåler ændringer"*. Endvidere er 4 af de 6 interviewede meget enige i, at de opstillede krav i projektkonkurrencen var for detaljerede.

### **Værdien af dokumentationskrav i bedømmelsen af konkurrenceforslagene**

Konkurrencesekretæren på projektkonkurrencen, som også var med inde over bedømmelsen, udtaler: *"Hovedvægten af projekterne blev vurderet på baggrund af hovedgrebet og originaliteten [..]"*. En fagdommer udtaler endvidere om detaljeret målstok af laboratorieindretninger: *"Man kigger på det, men det har sjældent en afgørende betydning i bedømmelsen"*. En fagdommer fortæller videre, at man i bedømmelsesprocessen først fokuserede på hovedideen og derefter kiggede på bygningens indretning for til sidst at kigge på projekterne mere detaljeret. Dette

betyder, at hovedparten af de deltagne hold blev valgt fra på helt elementære funktionelle forhold. *”Det var således kun, da der var 2-3 rådgiverhold tilbage i bedømmelsen, at man begyndte at kigge på krav til dokumentation og detaljering. BIM blev f.eks. først brugt på et tidspunkt, hvor der var 2-3 projekter tilbage til overvejelser omkring arealer og økonomi”* udtaler fagdommer. Dette betyder altså, at aflevering af den digitale bygningsmodel og krav til detaljering og dokumentation langt hen ad vejen har været overflødig for de resterende 4-5 rådgiverhold.

### **Værdien af afleveringsmaterialet i projekteringen og det efterfølgende byggeri**

En række faktorer har i det efterfølgende byggeri ændret sig fra det oprindelige konkurrenceforslag. Således udtaler vinderen: *”Vi valgte at skrotte den konkurrencebetingede BIM- model, vi afleverede i projektkonkurrencen, for igen at tegne projektet op på ny i 3D efter vi havde vundet konkurrencen”*. Vinderen af projektkonkurrencen udtaler endvidere: *”Efterfølgende i projekteringen har vi måtte fravige en række af visionerne omkring bygningens organisatoriske ønsker, som konkurrenceprogrammet havde specificeret som sin målsætning [...] Den bærende idé og megen tid i konkurrenceforløbet var gået med at udvikle, generiske og åbne planløsninger, som sidenhen endte med at tabe pusten i den efterfølgende dialog med brugere”*. Den efterfølgende brugerproces har dermed ændret nogle faktorer fra det oprindelige projekt, og det betyder samtidig, at projektet er blevet mere komplekst end først kalkuleret. Derudover giver vinderen udtryk for, at den indledende økonomi og den oprindelige tidsplan ikke hang sammen i forhold til det ambitionsniveau og de målsætninger, der blev sat af bygherre i konkurrenceprogrammet. *”Man sidder med en ønskeseddel og en økonomi, der ikke hænger sammen totaløkonomisk, en klassisk situation hvor vi først kan tage en åben og ærlig snak - efter vi har vundet konkurrencen”*. Dette medførte, at da der skulle indleveres økonomi og identificeres, hvad hver item skulle koste som del af den påkrævet dokumentation for anlægsøkonomi, så satte vinderholdet landskab til næsten 0 kr. for at det hele kunne hænge sammen. *”Det var i forhold til den knappe økonomi nødvendigt at træffe nogle svære valg omkring design af facaderne, således at forstå at energikoncept og facade udtryk ikke var i overensstemmelse med hinanden. I konkurrenceprogrammet ender man med at sidde og tegne noget, blot for at gøre sig 'lækker' i konkurrencefasen men samtidig tilpas strategisk diffus til, at man ikke bliver taget til indtægt for mere end der efterfølgende er råd til [...]”*, udtaler vinderen.. Dette identificerer, hvordan krav fra

konkurrenceprogrammet til f.eks. kalkulationer og overholdelse af den økonomiske ramme alligevel ikke holdt. Samtidig har krav til facadeudsnit i 1:50, eksempler på indretning 1:100 og bygningstegninger i 1:200 delvist været forgæves, da disse faktorer alligevel har ændret sig med brugerinvolvering. Fra dette perspektiv ville det give mere mening at fokusere på hovedgrebet for efterfølgende gå i dialog med bygherre at tage en mere åben og fælles drøftelse om prioriteringer, der matcher den opstillede økonomi.

### **Manglende dialog og tillid**

Bygherrerådgiver udtaler at *"Hvis man kunne stole på at rådgiverholdene kunne holde sig indenfor økonomien – eller man i forløbet havde mulighed for sammen - rådgiver og bygherre - at få verificeret sammenhængen mellem forslaget og den økonomiske ramme, så havde man heller ikke i samme grad brug for at få det dokumenteret.* Endvidere udtaler konkurrencesekretær at *"Arkitekter og ingeniører er opdraget forskelligt og tænker indimellem forskelligt, når vi snakker konkurrenceforslag, og siger videre at "Det handler om øget samarbejde og øget dialog i forhold til rådgiver, bygherrerådgiver og bygherre".* Bygherrerådgiver udtaler endvidere *"I de store teknisk komplicerede opgaver er der behov for at blive betrygget i, at der er sammenhæng mellem forslag og det program, der ligger til grund for det. Har man dialog i forløbet vil mange forhold kunne afklares, ellers mener jeg man er nødt til at bede om yderligere dokumentation".* Øget dialog og tillid mellem de forskellige parter er derfor helt centralt og udgør en væsentlig måde, hvorpå man kan nedbringe krav til dokumentation.

### **Potentialet for i højere grad at fokusere på hovedgreb**

Hovedgrebet på det nuværende byggeri står intakt – dog med tre ændringer. Endvidere har hovedgrebet været en af de vigtigste faktorer (hvis ikke den vigtigste) for bedømmelsen. Dette stemmer godt overens med det faktum, at hovedparten af de interviewede giver udtryk for et ønske om i højere grad at fokusere på hovedgrebet. En deltager udtaler således *"Man burde fokusere på hovedgreb fremfor hovedprojektering i konkurrencedelen".* Bygherrerådgiver udtaler imidlertid at *" Man bliver nødt til at have en form for overordnet dokumentation for, at hvis man går videre med en vinder, så har man også en rimelig chance for at få et byggeri ud af det, som ligner det man valgte [...] Man kan ikke altid bare nøjes med et hovedgreb.*

Idet flere af de opstillede krav til dokumentation i konkurrenceprogrammet har været spildte i forhold til bedømmelsen og det efterfølgende byggeri, hvor hovedgrebet har haft en højere grad af betydning, ville det have givet mening i højere grad at fokusere på hovedgrebet i projektkonkurrencen – dog må dette udbygges med nogle tanker til den økonomiske realisering af byggeriet.

#### 4.4 Dansk Talentakademi

##### **Konkurrencefakta**

##### **DTA's nye campus i Holstebro**

**Konkurrenceperiode:** Februar 2015 - august 2015

**Prækvalificerede deltagere:** 5 rådgiverhold.

**Tofaset konkurrence:** Indbudt projektkonkurrence efterfulgt af udbud efter forhandling.

**Konkurrencevederlag:** Fase 1: Hver af de 5 hold har modtaget 125.000 DKK eksklusiv moms.

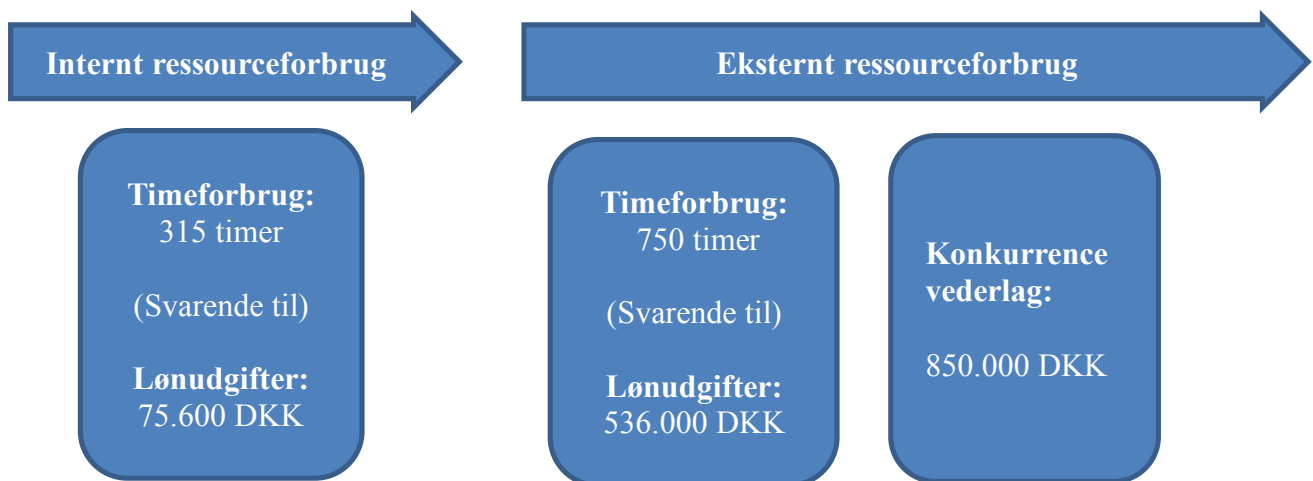
Fase 2: De tre hold, der gik videre, har derudover modtaget 75.000 DKK eksklusiv moms.

**Byggeriets størrelse:** 1820 m<sup>2</sup>.

##### **Bygherres transaktionsomkostninger**

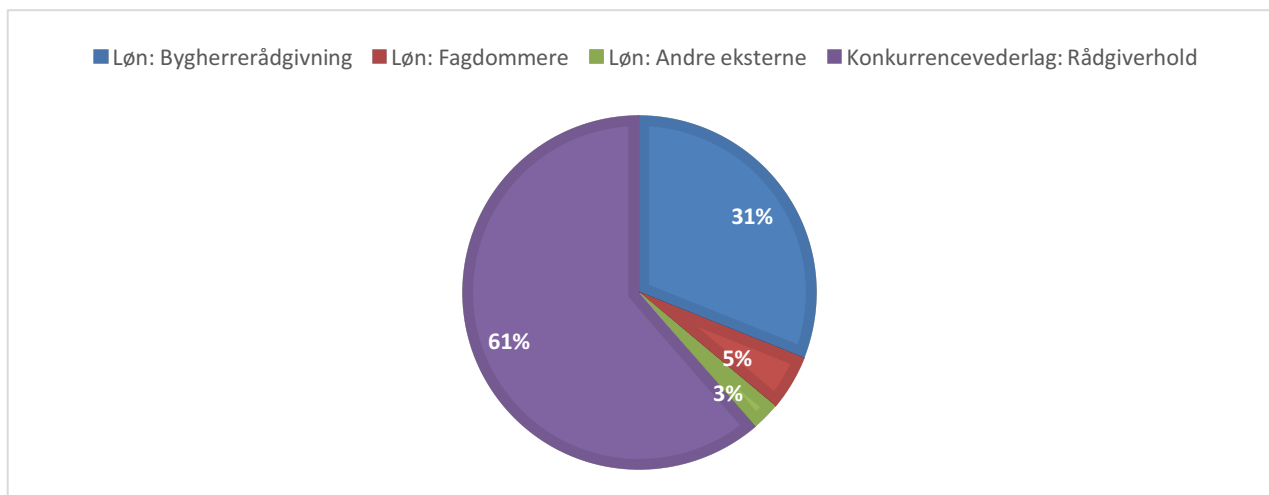
Bygherres transaktionsomkostninger er inddelt i interne og eksterne ressourcer. De interne omfatter lønninger til medarbejdere i Holstebro Kommune og deres timeanvendelse. De eksterne ressourcer udgør løn til bygherrerådgivning, fagdommere og andre eksterne samt deres timeforbrug. Hertil indregnes rådgiverholdenes konkurrencevederlag.





Sammenlægges de interne og eksterne udgifter udgør bygherres konkurrenceudgifter i alt 1.461.600 DKK. Oversigten viser, at fordelingen af bygherres eksterne og interne omkostninger er meget forskellig og opdelt med en klar overvægt på de eksterne udgifter. Nedenfor er bygherres eksterne udgifter derfor uddybet og fordelt på de enkelte udgiftsposter.

**Figur 8. Procentvis fordeling af bygherres eksterne udgifter.**



Af figuren fremgår det, at hovedparten af bygherres omkostninger genereres af de tildelte konkurrencevederlag med 61 %.

Bygherrerrådgivning repræsenterer den næststørste omkostningsdriver, hvor udarbejdelse af konkurrenceprogrammet ifølge bygherre og konkurrencerådgiveren har fyldt mest, ligesom møder

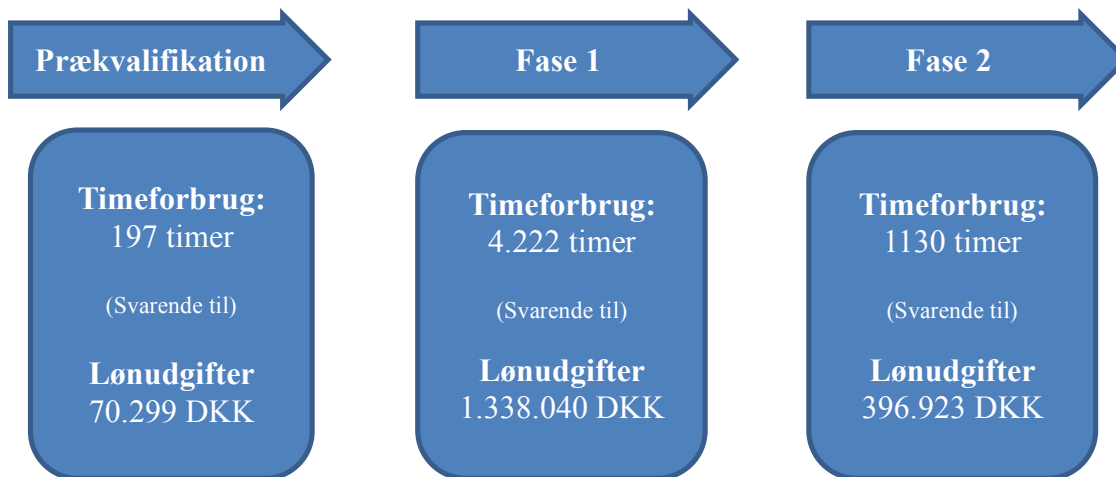
(inklusive forberedelse inden og efterfølgende referater) og rejsetid også har været ressourcekrævende.

Adspurgte om man kunne have reduceret bygherres ressourceforbrug, angiver bygherre: *”Konkurrencen har været super god, men den kunne jo være lavet til den halve pris, hvis det bare var en almindelig skole, vi skulle have bygget, med knap så meget presse og knap så ekstravagant et konkurrenceprogram. Det her er jo luksusudgaven, som har givet os en fantastisk flot bog (konkurrenceprogrammet). Den tofasede konkurrence var rigtig fin, selvom jeg var lidt negativ, da jeg ikke havde prøvet den før, men den tofasede konkurrence gjorde, at vi havde en bedre proces, og vi fik et meget bedre arbejde ud af den.* Hertil udtrykker bygherre altså tilfredshed med konkurrencen og fremhæver værdien ved den tofasede konkurrenceform

### Rådgiverholdenes samlede transaktionsomkostninger med prækvalifikation

Samlet set har de 5 hold i alt brugt 5.549 timer på deres deltagelse i konkurrenceforløbet, hvilket svarer til 1.805.262 DKK i lønudgifter (kostpriser).

Af holdenes samlede tidsforbrug udgør prækvalifikation 4 %, fase 1 udgør 76 % og fase 2 udgør 20 %. På de enkelte faser fordeler omkostningerne sig således:



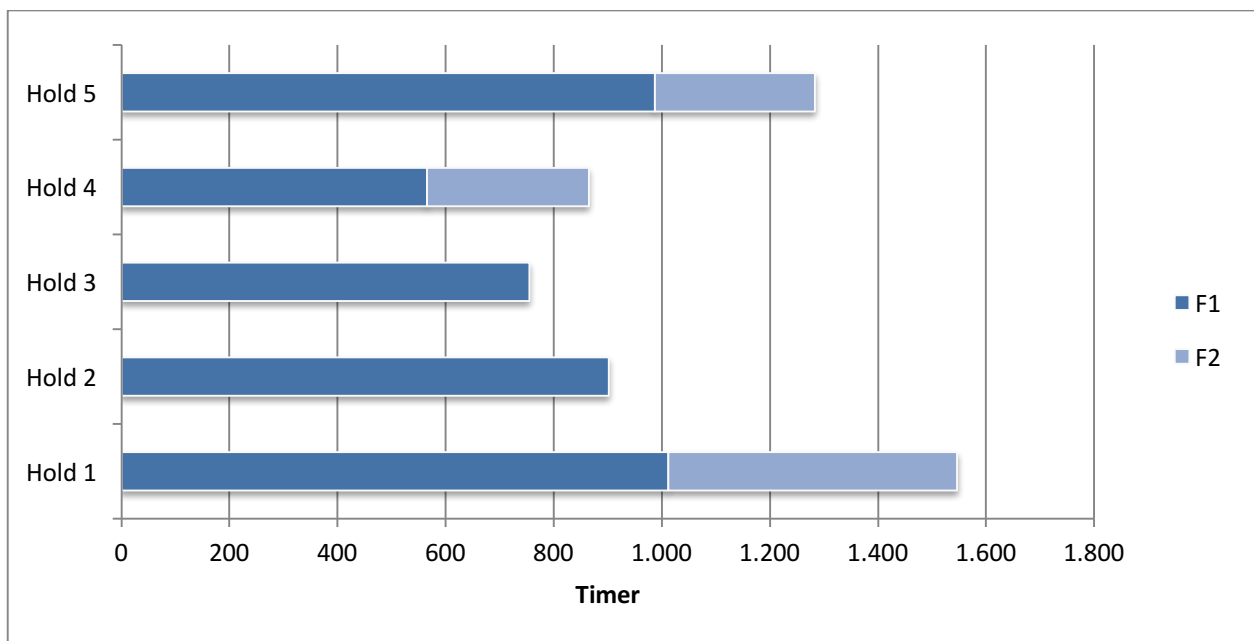
Hertil kommer andre udgifter, der i alt omfatter 183.075 DKK. Indregnet i det samlede billede løber holdenes konkurrenceudgifter dermed op på i alt 1.988.337 DKK.

### Rådgiverholdenes transaktionsomkostninger i fase 1 og fase 2

Den tofasede projektkonkurrence om opførelsen af DTA omfattede selve projektkonkurrencen (fase 1), hvor fem hold blev udvalgt til at deltage. Efter bedømmelsen af fase 1 udvalgte dommerkomiteen herefter tre ligestillede vindere, der blev inviteret til en forhandling (fase 2).

Relateret til disse to faser vil rådgiverholdenes transaktionsomkostninger blive belyst i det følgende.

**Figur 9: De enkelte rådgiverholds timeforbrug fordelt på fase 1 og 2.**



**Noter:**

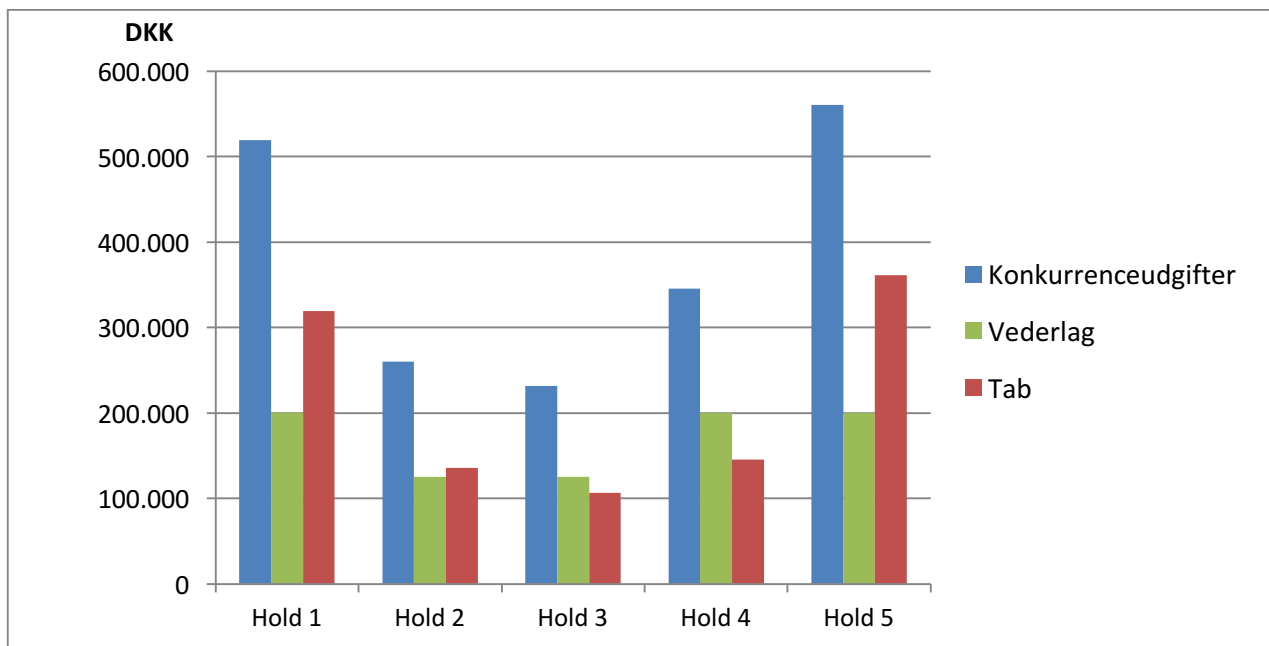
Hold 2 og 3 deltog ikke i fase 2.

Af hensyn til bevarelsen af anonymitet er holdene nummeret vilkårligt.

Sammenlignes de fem hold indbyrdes er der en variation i anvendte timer, jf. figur 8. Fordelingen af timeforbruget på de enkelte hold tydeliggør, at ressourceforbruget varierer rådgiverholdene imellem. Med det højeste timeforbrug på 1546 timer har hold 1 brugt lidt over dobbelt så mange timer som hold 3, der har det laveste timeforbrug på 756 timer. Et forhold, der skal ses i lyset af, at hold 1 i modsætning til hold 3 har deltaget i forhandlingsfasen, hvor rådgiverholdenes tidsanvendelse gennemsnitligt er steget med 44 %.

Af figuren fremgår det ligeledes, at holdenes ressourcetræk er koncentreret omkring fase 1, hvor de fem konkurrerende hold i alt har brugt 4.222 timer, hvilket svarer til et gennemsnitligt timeforbrug på 844 timer pr. hold. Ligestilles det med fase 2, hvor de tre delte vindere tilsammen har brugt 1130 timer med et gennemsnit på 377 timer pr. hold, er det gennemsnitlige timeforbrug altså mere end dobbelt så stort i fase 1.

**Figur 10: De enkelte rådgiverholds økonomiske tab i konkurrenceudgifter (kostpriser).**



**Noter:** Konkurrenceudgifter = lønudgifter + andre udgifter.

Hold 2 og 3 deltog kun i fase 1 og fik derfor tildelt et mindre konkurrencevederlag.

Af hensyn til bevarelsen af anonymitet er holdene nummeret vilkårligt.

Sammenholdes det tildelte konkurrencevederlag med de enkelte holds konkurrenceudgifter er det tydeligt, at alle rådgiverhold har højere udgifter knyttet til konkurrenceforløbet end konkurrencevederlagets størrelse, jf. figur 10.

Holdet med det største underskud på 361.034 DKK får dækket 36 % af sine konkurrenceudgifter, mens holdet med det mindste underskud på 106.650 DKK får dækket 54 %.

Vendes blikket udelukkende mod lønudgifterne i kostpriser har forslagsstillerne et gennemsnitligt tab på 176.993 DKK pr. hold. Det vil sige, at vederlaget ikke engang dækker rådgiverholdenes rene lønudgifter i kostpriser.

**Det reelle tab**

Et mere reelt billede af holdenes samlede, gennemsnitlige tab tegnes i nedenstående tabel ud fra samlede kostpriser, salgspriser og nulpunktsomsætning med andre udgifter indregnet.

**Tabel 3. Holdenes gennemsnitlige tab i hhv. kostpriser, nulpunktsomsætning og salgspriser.**

Konkurrenceudgifter (lønudgifter + andre udgifter)	Gennemsnitlig udgift	Gennemsnitligt konkurrencevederlag	Gennemsnitligt tab
<b>Kostpriser</b>	383.608 DKK	170.000 DKK	213.608 DKK
<b>Nulpunktsomsætning</b>	626.503 DKK	170.000 DKK	456.503 DKK
<b>Salgspriser</b>	834.699 DKK	170.000 DKK	664.699 DKK

**Note:** Anslået faktor til beregning af nulpunktsomsætning: 1,7 og af salgspriser: 2,3.

Af tabellen fremgår det, at nulpunktsomsætningen pr. hold gennemsnitligt ligger på 626.503 DKK med et gennemsnitligt underskud på 456.503 DKK. De tildelte konkurrencevederlag dækker således 27 % af rådgiverholdenes break-even udgifter. Det kan dermed identificeres, at holdene ikke får dækket deres faste omkostninger ved konkurrencedeltagelsen, men derimod ender med et stort minus.

Skulle der have været en eventuel fortjeneste, kan man se udgifterne i forhold til salgspriser, hvor det samlede gennemsnitlige tab yderligere løber op på 664.699 DKK, hvilket svarer til en underbetaling på 80 %, hvis dette havde været en almindelig opgave for virksomhederne.

## Problemstillinger vedrørende ressourceforbruget i konkurrencen

### Omfangsrige krav:

- Uvæsentlige krav påvirker rådgiverholdenes transaktionsomkostninger.
- Der efterspørges en større tiltro til, at fagdommerne har kompetencerne til at kunne vurdere forslagernes realiserbarhed.

### Et stort ressourcetræk i fase 1:

- For at reducere omkostningselementerne bør ressourcetrækket flyttes fra fase 1 til fase 2, hvor deltagerantallet er mindre.
- Afleveringskravene bør være mindre specifikke i fase 1, hvor man i højere grad bør fokusere på hovedgrebet.

### Et højt ambitionsniveau blandt de involverede parter:

- Bygherre bør bestemme en øvre grænse for aflevering og dermed sikre ligebehandling blandt rådgiverholdene.
- 60 % af forslagsstillerne vurderer, at ambitionsniveauet, målsætningerne og visionerne var for høje i forhold til bygherrens budget for byggeriet.

### En manglende værdiskabelse:

- 80 % af forslagsstillerne har i høj eller meget høj grad oplevet et økonomisk ressourcospild ved deres deltagelse i konkurrencen.
- En stor del af de afleveringskrav, som rådgiverholdene har brugt ressourcer på at opfylde, anses som unødvendige og tilfører ikke den tilsvarende værdi i bedømmelsen.

### **Omfangsrige krav**

Omfanget af dokumentations- og afleveringskrav nævnes af nogle forslagsstillere som et problem.

*"Jeg synes det er for omfattende krav, når vi både skal tegne i storskala og i snit 1:50. Det er for meget i forhold til konkurrencevederlaget"* pointerer en hovedrådgiver.

En anden forslagsstiller fremhæver kalkulationsarket, og at fagdommernes spidskompetencer i den sammenhæng synes at blive undervurderet: *"Man skulle have ventet med*

*kalkulationsskemaet til fase 2 og have tiltro til, at der sidder nogle fagfolk i dommerpanelet med en god fornemmelse for forslagernes realiserbarhed”.*

En oplevelse er desuden, at man som rådgiverhold leverede, hvad der svarer til deciderede kontraktudførelser. *”Det var som om, at vi var ved at lave et projektforslag, selvom vi var ved at lave en idekonkurrence, så det var det, der forpestedede det. Nogle gange skal man turde gå med den gode ide”* udtrykker en hovedrådgiver.

En af fagdommerne pointerer, at det netop var den gode ide og det rigtige koncept, der var det afgørende, mens eksempelvis beskrivelser af installationer, valg af sanitet og luftsystemer osv. var overflødige. Nogle af kravene til aflevering bliver således angivet som ressourcekrævende og i nogle tilfælde direkte unødvendige. Hertil udtaler konkurrencerådgiveren: *”Generelt set synes jeg vi alle sammen skal arbejde på at få skåret ned på krav til afleveringen - ned til det allermest nødvendige”.*

### ***Et stort ressourcetræk i fase 1***

Af interviewundersøgelsen fremgår der en bred enighed om, at afleveringskravene trækker for mange ressourcer i fase 1. Dette medgives af konkurrencerådgiveren: *”Det kunne være hensigtsmæssigt, hvis man kunne få flyttet nogle af ressourcerne fra fase 1 over til fase 2 og dermed reducere omkostningerne ”* og tilsvarende fra den ene fagdommer: *”Det er hovedgrebet, der er det vigtigste i fase 1. Dette kan så blive dokumenteret i fase 2, hvor man siger; ok kan den her idé så lade sig gøre”.*

Der bliver således udtrykt ønske om at formindske kravene i fase 1 og udskyde dem til fase 2, hvor man har indsnævret deltagerantallet og dermed ville reducere ressourceforbruget betragteligt. I den forbindelse påpeger konkurrencerådgiveren, at det er en svær balancegang, eftersom bygherre gerne ville sikre, at økonomien kunne holde: *”Problemet var jo, at vi havde en kommune, der var bekymret for økonomien, men det er rigtigt, det ville være godt, hvis man kunne få nogle aftalte regler blandt bygherre om, at man udskød nogle ting til fase 2”.*

### ***Et højt ambitionsniveau hos de involverede parter***

Endvidere påpeges det i analysen, at der er en manglende proportion mellem ambitioner og byggeriets størrelse. Det store ressourcetræk kan derfor skyldes et for højt ambitionsniveau, idet



størsteparten af hovedrådgiverne oplever, at bygherres ambitioner har været for høje i forhold til budgettet for byggeriet.

60 % af forslagsstillerne er således meget enige i, at ambitionsniveauet, målsætningerne og visionerne var for høje i forhold til bygherrens budget for byggeriet. *”Det her projekt havde den udfordring, som mange projekter har, at ambitionerne i konkurrenceprogrammet er højere end budgettet [...], hvilket gør at vi ikke kan opfylde alle deres ønsker. Det er utilfredsstillende for både arkitekterne og bygherre. Bygherrerådgivere burde rådgive bygherre bedre i forhold til konkurrencemateriale og konkurrence- og afleveringsniveauet og være mere kritiske i forhold til budget”* udtaler en forslagsstiller.

En øget dialog i fase 1 fremhæves af flere som en måde at skabe klarhed over bygherres ønsker og prioriteringer. *”Vi havde ikke meget dialog i fase 1, så derfor kunne vi ikke spørge dem; hvad er vigtigst for jer?”*. En skærpet dialog, hvor man kunne drøfte prioriteringerne i konkurrencens første fase, ville derfor have reduceret antallet af tvetydige krav, lige såvel som rådgiverholdenes mulighed for at indfri bygherres ambitioner og specifikke ønsker ville øges.

Imidlertid kan der i tråd med bygherres ambitioner ligeledes identificeres et højt ambitionsniveau hos de konkurrerende hold, idet der hos flere parter synes konsensus om, at forslagsstillerne selv har været med til at sætte barren højt ved at levere mere, end hvad bygherre har efterspurgt. Et eksempel på dette er ifølge en fagdommer, at salgsmaterialet tog overhånd: *”Der går jo konkurrence i at lave fantastisk flotte visualiseringer, som er meget dyre, og meget af det er jo lavet i forsøget på at overbevise dommerne om, at deres forslag er bedst”*.

Ifølge fagdommeren findes løsningen hos bygherren, der i stedet bør indføre minimums- og maksimumskrav. Herved ville man kunne sikre en ligevægt i rådgiverholdenes indsats, og deres omkostningsniveau ville blive reduceret.

### **Den manglende værdiskabelse**

Et centralt aspekt i interviewundersøgelsen er desuden, at et altovervejende flertal af respondenterne mener, at det store ressourceforbrug ikke tilfører den tilsvarende værdi. Fra en

økonomisk synsvinkel er der tale om et decideret spild af ressourcer for langt størstedelen af rådgiverholdene.

80 % af forslagsstillerne har således i høj eller meget høj grad oplevet et økonomisk ressourcespild ved deres deltagelse i konkurrencen.

Det fremhæves, at der ikke blot er tale om et stort forbrug af ressourcer, men også en manglende nytteværdi af disse. Som en af fagdommerne understøtter: *"Vi gennemgår og læser alt afleveringsmateriale, fordi det skylder vi både forslagsstiller og bygherre, men det gør vores proces dyrere og mere besværlig. (...) Der var helt afgjort tale om ressourcespild eftersom meget af det dokumentation og materiale, som forslagsstiller afleverede, var fuldstændig overflødig. Nogle gange kan for meget information endda også forstyrre prioriteringen i bedømmelsen".*

Det vil sige, at en betydelig del af de krav, som rådgiverholdene har brugt ressourcer på at efterleve, ikke tilfører en værdi i bedømmelsen og er unødvendige. Ligesom oplevelsen hos fagdommeren her er, at afleveringsmaterialets store omfang yderligere kan virke støjende for dommerkomiteen og dermed medføre et kvalitetstab i bedømmelsen.

## 5. Opsummering på de fire projektkonkurrencer

Dette afsnit opsummerer de tendenser og hovedpunkter, som markerer sig i analyserne af de fire projektkonkurrencer. Først skabes der et overblik over hovedresultaterne af den kvantitative dataindsamling. Det vil sige de centrale forhold, der gør sig gældende i forbindelse med målingen af transaktionsomkostningernes omfang i konkrete tal.

Dernæst belyses indsigterne fra den kvalitative dataindsamling, der indeholder en gennemgang af konkurrencernes væsentligste udfordringer relateret til emnet om ressourceanvendelse.

### 5.1 Rådgiverholdenes økonomiske tab

Set i forhold til konkurrenceudgifter og konkurrencevederlag viser analyserne med tydelighed, at der har været et markant ressourcestab på tværs af de fire forskellige projektkonkurrencer.

**Table 4: Vederlagets procentvise dækning af holdenes konkurrenceudgifter**

De fire cases	Kostpriser	Nulpunktsomsætning	Salgspriser
<b>DTA</b>	44 %	27 %	20 %
<b>Diakonisse</b>	35 %	21 %	16 %
<b>Panum</b>	31 %	19 %	14 %
<b>DNV-Gødstrup</b>	18 %	13 %	10 %

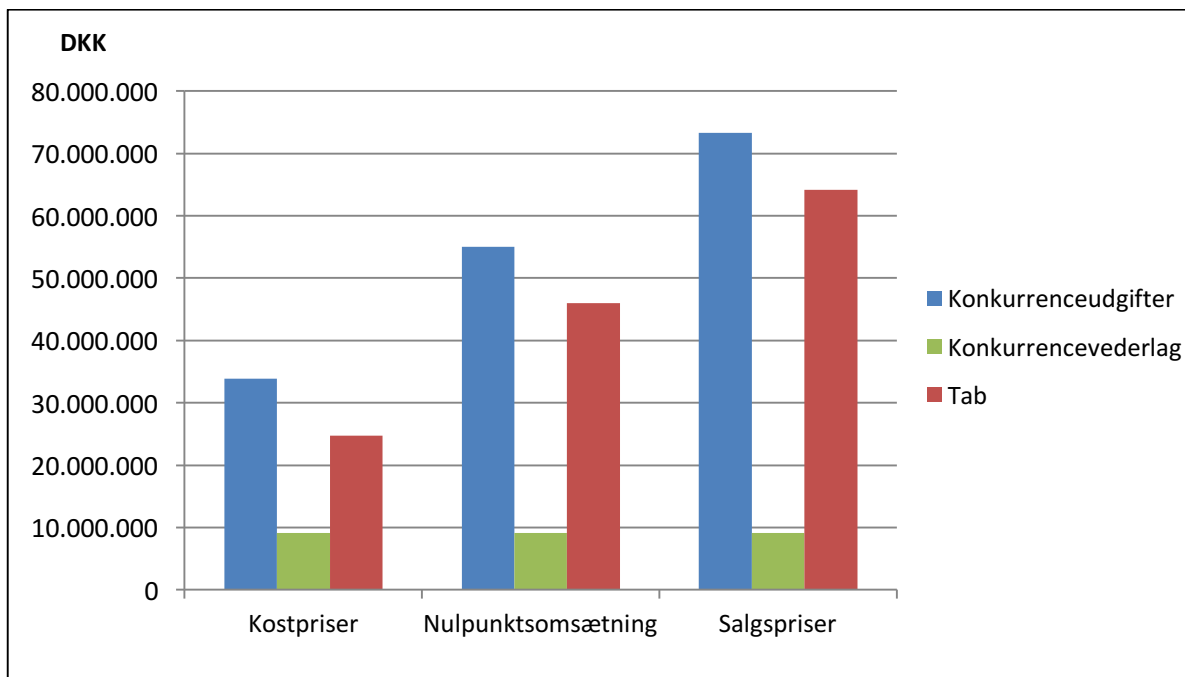
**Note:** Anslået faktor til beregning af nulpunktsomsætning: 1,7 og til beregning af salgspriser 2,3.

Tabellen viser, hvor stor en del af rådgiverholdenes konkurrenceudgifter, der er blevet dækket af vederlaget i procenter – set i forhold til konkurrenceudgifter i kostpriser, nulpunktsomsætning og salgspriser.

Gennemgående for de fire projektkonkurrencer er, at vederlaget dækker under 50 % af konkurrenceudgifterne i kostpriser. Endvidere er der en klar tendens til, at størrelsen på projektkonkurrencen og vederlagets dækning hænger sammen; på den mindste af de fire projektkonkurrencer, DTA, har vederlaget således dækket 44 % af konkurrenceudgifterne i kostpriser, mens det på den største af konkurrencerne DNV-Gødstrup kun har dækket 18 % af konkurrenceudgifterne i kostpriser.

Ud fra en gennemsnitlig betragtning på tværs af de undersøgte konkurrencer har vederlaget kun dækket 32 % af de samlede konkurrenceudgifter i kostpriser, 20 % af de samlede udgifter i forhold til nulpunktsomsætningen og kun 15 % af salgspriserne.

**Figur 11: Rådgiverholdenes samlede økonomiske tab i konkurrenceudgifter (hhv. kostpriser, nulpunktsomsætning og salgspriser sammenlagt på de fire konkurrencer).**



**Noter:**

Anslået faktor til beregning af nulpunktsomsætning: 1,7 og til beregning af salgspriser: 2,3. Konkurrenceudgifter = lønudgifter + andre udgifter til fx materiale og rejser.

Figuren viser, at rådgiverholdene sammenlagt på de fire konkurrencer kommer ud med et samlet underskud på 24,7 mio. DKK blot i konkurrenceudgifter i kostpriser. Set ud fra nulpunktsomsætning løber tabet yderligere op på 45,9 mio. DKK og i salgspriser 64 mio. DKK, jf. figur 11.

På de enkelte konkurrencer findes det langt største, samlede tab hos rådgiverholdene på DNV-Gødstrup (13.983.500 DKK i konkurrenceudgifter i kostpriser) og Panum (7.459.137 DKK i konkurrenceudgifter i kostpriser), der også er de største byggerier. På DTA, som det mindste byggeri, ligger tabet for de 5 deltagerhold imidlertid kun på 1.068.040 DKK, mens tabet for de 5 rådgiverhold på Diakonisse udgør 2.210.065 DKK i konkurrenceudgifter i kostpriser.

Et overblik over holdenes gennemsnitlige tab på de enkelte konkurrencer fremgår af tabel 5.

**Tabel 5: Det gennemsnitlige tab pr. hold på de fire konkurrencer i hhv. kostpriser, nulpunktsomsætning og salspriser.**

	Kostpriser	Nulpunktsomsætning	Salgspriser
<b>DNV-Gødstrup</b>	2.796.740 DKK	4.951.503 DKK	6.798.443 DKK
<b>Panum</b>	1.065.591 DKK	1.680.659 DKK	2.207.861 DKK
<b>Diakonisse</b>	442.013 DKK	881.342 DKK	1.257.910 DKK
<b>DTA</b>	213.608 DKK	456.503 DKK	664.699 DKK

**Note:** Anslået faktor til beregning af nulpunktsomsætning: 1,7 og til beregning af salgspriser 2,3.

Tabellen tydeliggør det markant større tab i de store projektkonkurrencer end i de to mindre projektkonkurrencer. Imidlertid viser tabellen, at der for alle parter har været et signifikant tab i forhold til opgavens størrelse.

Dette stemmer overens med det faktum, at 91 % af de interviewede forslagsstillere på tværs af de fire projektkonkurrencer har oplevet et økonomisk ressourcepild ved deres konkurrencedeltagelse.

## 5.2 Fokuspunkter

De problemstillinger, vi har udledt af interviewundersøgelsen, er søgt opdelt i emner, der betragtes som væsentlige faktorer i forbindelse med konkurrencernes transaktionsomkostninger. Disse har været centrale problemområder på tværs af de fire cases og kan anbefales at danne grundlag for fremtidige indsatser med henblik på en reduktion af ressourceforbruget i forbindelse med projektkonkurrencer.

### Afleveringsomfanget

Der er en klar tendens til, at afleveringsomfanget med høje krav til dokumentation og detaljering udgør en problematik, der bidrager til et højt timeforbrug og udgiftsniveau - både for bygherre og rådgiverhold.

På tværs af de fire projektkonkurrencer giver 71 % af de adspurgte forslagsstillere udtryk for, at detaljeringsgraden har været for høj. Potentialet for at sænke omkostningerne ved projektkonkurrencerne er hermed især knyttet til bygherres tilgang til konkurrenceprocessen.

Høje krav til dokumentation og detaljering bidrager til et højt ressourceforbrug

Derudover udtaler flere af respondenterne, at man selv i små konkurrencer skal aflevere, hvad der

svarer til et fuldt dispositionsforslag - altså en kontraktudfyldelse. I flere af konkurrencerne bliver det således pointeret, at man allerede i konkurrencefasen bliver bedt om informationer, der reelt set tilhører projekteringen. Ulempen er at forslagsstillere skal træffe nogle beslutninger om projektet uden at have haft den nødvendige dialog med bygherre og brugerne. Det betyder som hovedregel at konkurrenceforslagenes detaljerede løsningsforslag skal ændres alligevel. Derved opnår bygherre ikke den ønskede budgetsikkerhed.

### Maksimum og minimum krav i afleveringsmaterialet

På tværs af de fire projektkonkurrencer fremgår det, at rådgiverholdenes ressourceforbrug varierer. Dette illustrerer, at der mangler en mere specifik øvre grænse for detaljeringsgraden.

Det er derfor vurderingen, at en øvre grænse for afleveringsmaterialet kan fremhæves som en

Der bør sættes nogle normer for, hvad der maksimalt må afleveres

måde, hvorpå bygherre kan sikre en fuldkommen ligebehandling.

Der bør derfor også bestemmes nogle normer for, hvad der maksimalt må afleveres, hvilket ville reducere konkurrencedeltagernes ressourceforbrug.

### Dokumentations- og detaljeringskravenes manglende værdi i bedømmelsen

Der er på tværs af de fire projektkonkurrencer bred enighed blandt fagdommerne om, at hovedgrebet har været den vigtigste faktor for udvælgelse af vinderprojekterne. Endvidere eksemplificeres det, at krav til dokumentation er noget, man enten vurderer som en formalitet, da man nu alligevel har bedt om den, eller som man kun bedømmer, når der er 2-3 projekter tilbage i bedømmelsen.

For hovedparten af de prækvalificerede rådgiverhold har mange af de opstillede krav til dokumentation og detaljering altså været spildte, idet de fleste deltagerhold bliver valgt fra i bedømmelsen på helt basale ting som det arkitektoniske udtryk og funktionalitet. Hovedgrebet udgør altså det vigtigste aspekt i bedømmelsen.

Hovedgrebet er vigtigst i bedømmelsen – og ikke krav til detaljering og dokumentation

## Dokumentations- og detaljeringskravenes manglende værdi i projekteringen og byggeriet

Flere af afleveringskravene har ikke haft en værdi for det efterfølgende byggeri. Af interviewene fremgår det, at et projekt alligevel altid vil ændre sig med den efterfølgende brugerinvolvering i projekteringsfasen.

Et centralt perspektiv er, at mange af dokumentationskravene ikke har haft en værdi i den efterfølgende projektering og det efterfølgende byggeri på to af casene. Med bl.a. brugerinddragelse ændrer mange ting sig alligevel; på både Panum og DNV-Gødstrup har det derfor været nødvendigt at

ændre flere aspekter omkring f.eks. størrelse, facader og etager for at tilpasse projektet til det fastlagte budget for byggeriet.

Det betyder samtidig, at flere af afleveringskriterierne i konkurrencematerialet omkring f.eks. installationsløsninger og bæredygtighed ikke har haft en værdi efterfølgende. Imidlertid står hovedgrebet nogenlunde intakt på begge byggerier. Det er altså de mere detaljerede aspekter i afleveringskravene, der ændrer sig efterfølgende. Konkurrencedeltagerne investerer altså mange, unødvendige ressourcer på detaljer, som ikke er værdiskabende. I både bedømmelsen og den efterfølgende proces ligger der altså et stort spild.

### Øget dialog og forståelse

Undersøgelsen viser, at den største værdi bliver skabt i dialogen mellem rådgiverholdene, bygherrerådgiver og bygherre. Et aspekt, der er begrænset i 1. fase af en projektkonkurrence og i højere grad bliver muliggjort i en evt. fase 2 eller i den efterfølgende projektering.

Endvidere har størstedelen af forslagsstillerne oplevet, at ambitionsniveauet, målsætningerne og visionerne var for høje i forhold til bygherres budget for projektkonkurrencen. Dette har betydet, at økonomien fra start ikke har hængt sammen. En åben dialog mellem bygherre og rådgiverhold kunne have løst sådanne problematikker fra start, ligesom en højere grad af tillid og forståelse ville bidrage til en reduktion af ressourceforbruget.

Den reelle værdi ligger i dialogen mellem rådgiverholdene og bygherre.

Øget dialog og tillid ville sikre færre krav til dokumentation og detaljering.

### Større fokus på hovedgrebet

I de fire cases står det klart, at langt hovedparten af de interviewede udtrykker ønske om et større fokus på hovedgrebet. For at reducere transaktionsomkostningerne er det generelt vurderingen, at man i fase 1 burde fokusere mere på hovedgrebet og et begrænset sæt af afleveringskrav, mens fase 2 – med en øget dialog - kan blive mere kravspecifik. Ved at skubbe de detaljerede krav til fase 2 og fokusere på hovedgrebet i fase 1 vil en markant del af det store ressourceforbrug kunne spares.

Imidlertid er det på både DNV-Gødstrup og Panum bevist, at mange ting (især i forhold til

Større fokus på hovedgrebet og mindre fokus på krav til dokumentation og detaljering

økonomi) har ændret sig efterfølgende, hvilket betyder at de mange krav i konkurrencematerialet ikke nødvendigvis har haft en efterfølgende værdi.

På baggrund af dette må det vurderes, at et større fokus på hovedgrebet giver mening både i fase 1 og en evt. fase 2.

#### Potentiale for reduktion af transaktionsomkostningerne:

Vederlaget burde i langt højere grad dække de omkostninger, der er forbundet med deltagelse i projektkonkurrencer. Imidlertid kan det ikke være løsningen, at bygherre skal bruge samfundets penge på at betale et vederlag på endnu flere mio. DKK til rådgiverholdene. I stedet må det være udgangspunktet at sænke kravene til detaljering og dokumentation, der som påvist alligevel ikke har en efterfølgende værdi. Et større fokus på hovedgrebet i projektkonkurrencer kunne her være løsningen.

Man bliver på tværs af branchen nødt til samlet at definere, hvad projektkonkurrencens formål skal være. Skal projektkonkurrencen have til formål, at bygherre skal kunne udvælge et projekt, de vil arbejde videre med? Eller skal man i stedet fokusere på dokumentation og detaljering i konkurrencefasen? Her er det vores konklusion, at mange af de krav, der er til dokumentation, alligevel ændrer sig efterfølgende. Det er derfor nødvendigt, at man på tværs af branchen accepterer, at et byggeri er en proces med løbende forandringer. Endvidere kan det ikke være rimeligt, at man beder om konkurrenceforslag, der på mange måder ligner egentlige kontraktbeskrivelser. Man burde i højere grad skelne mellem projektkonkurrencer og den egentlige tilbudsafgivelse.



En øget dialog og forståelse ville skabe et fundament for en sænkelse af afleveringskravene. Her ligger der samtidig et ansvar hos bygherrerådgiver for at vejlede bygherrer om de krav, der er absolut nødvendige for at tage en beslutning omkring det givne vinderprojekt.

Der burde både sættes en nedre – og øvre grænse for detaljeringen af afleveringsforslagene. I en konkurrence kan man ikke lægge ansvaret over på de deltagende rådgiverhold i forhold til de fastsatte nedre retningslinjer for krav til detaljering. I stedet burde man fra bygherres side påtage sig ansvaret for at sikre ligebehandling ved også at sætte en øvre grænse for, hvor meget forslagsstillerne må indlevere.

## 6. Bilag

Analysen er udarbejdet af cand.merc. Tine Heimann og cand.mag. Sara Haugaard

### **Bilag 1: Afgrænsning**

Analysen er afgrænset til følgende:

Analysen afgrænser sig til primært at se på det ressourceforbrug og de problemstillinger, der ligger hos rådgiverholdene.

Rådgiverholdenes ressourceforbrug er indsamlet på baggrund af tal fra de respektive ingeniører og arkitekter indenfor hvert hold. Analysen afgrænser sig således fra at se på de ressourcer, som evt. konsulenter har brugt i forbindelse med projektkonkurrencerne.

På bygherres side har vi som udgangspunkt afgrænset os til at tale med en bygherrerepræsentant, en fagdommer, en bygherrerådgiver og i nogle tilfælde konkurrencesekretær. Vi har således afgrænset os fra at tale med andre parter såsom f.eks. fonde og brugere.

Da kun en bygherre har kunnet oplyse om andre udgifter og disse har været minimale, har vi tilstræbt ensartede data, og derfor fokuserer vi udelukkede på udgifter til medarbejderløn og konkurrencevederlag hos bygherre.

Udbud efter forhandling bliver for simpelhedens skyld omtalt som fase 2 på tværs af de fire projektkonkurrencer.

Vi afgrænser os til kun at se på ressourceforbruget i prækvalifikation for de rådgiverhold, der efterfølgende deltog i projektkonkurrencerne.

Andre relevante afgrænsninger vil blive beskrevet i analysen, hvor det er mere relevant



## Bilag 2: Udvalgelse af cases

Analysen koncentrerer sig om fire afholdte konkurrencer, herunder udvidelsen af Panum (Panum), Det nye Hospital i Vest (DNV-Gødstrup), Dansk Talent Akademis nye campus i Holstebro (DTA) og Diakonissestiftelsens Sundhedshus og Atriumgård på Frederiksberg (Diakonisse)<sup>8</sup>.

Ved udvælgelsen af de fire cases er der lagt vægt på at sikre en vis repræsentativitet og spredning i forhold til byggeriernes størrelse og type. Størrelsen varierer med to mindre byggerier og to større byggerier, mens casene repræsenterer konkurrenceafholdelse omkring byggeri af henholdsvis et hospital, et sundhedshus, et campusbyggeri og en laboratorieudvidelse.

På de fire cases er der desuden en variation i tidspunktet for afholdelse af konkurrencerne. Således strækker de fire afholdte konkurrencer sig over tidsrammen 2010 - 2015. Foruden to nyere konkurrencer har hensigten været at undersøge to ældre konkurrencer, der er langt i byggeriets forløb og dermed kan belyse vinderforslagenes værdi i de efterfølgende faser. Vi har derfor valgt projektkonkurrencerne om DNV-Gødstrup (2011) og Panum (2010), fordi de eksemplificerer næsten færdige byggesager og derfor muliggør en kortlægning af transaktionsomkostningernes efterfølgende nytteværdi, hvilket ses som et centralt aspekt for undersøgelsens genstandsfelt.

## Bilag 3: Dataindsamling på de enkelte konkurrencer

### 3.1 DNV-Gødstrup

**Interviews:** Der er blevet afholdt interviews med 4 hovedrådgivere og en underrådgiver, idet det for et af holdene ikke har været muligt at få et interview med hovedrådgiver. Vi har endvidere udført et interview med en bygherrerrepræsentant, et interview med bygherrerådgiveren under konkurrenceforløbet og et interview med den nuværende bygherrerådgiver. Herudover har vi interviewet en fagdommer samt været i kontakt med konkurrencens sekretær.

---

<sup>8</sup> DTA og Diakonisse er også blevet undersøgt i forbindelse med debatoplægget "Kvalitet ved udbudsprocesser" (2016), der er udarbejdet af Realdania og Bygherreforeningen i samarbejde med Arkitektforeningen. Debatoplægget kan hentes her: <http://www.bygherreforeningen.dk/vaerktojer/publikationer/1590-debatoplaeg-kvalitet-i-udbudsprocesserne>

**Datavalidering:** Som det fremgår af nedenstående tabel 6 bygger langt størstedelen af det indsamlede data på registrerede tal fra de forskellige hold – dvs. deciderede udtræk fra de relevante virksomheders økonomisystemer. Hvor det ikke har været muligt at få registrerede tal på et holds ressourceforbrug, har vi kontaktet underrådgivere/andre rådgivere, der har bidraget til vores dataindsamling omkring deres givne ressourceforbrug. Således har vi udover de gennemførte interviews fået oplysninger fra yderligere 8 rådgivere for at validere de tal, vi havde fået estimeret på.

**Andre betragtninger:** På baggrund af de data, vi har indsamlet, dækker andre udgifter næsten udelukkende materiale og rejseudgifter.

**Tabel 6: Rådgiverholdenes procentvise fordeling af registrerede og estimerede tal.**

	Timer	Lønudgifter	Andre udgifter
<b>Registrerede tal</b>	75 %	72 %	70 %
<b>Estimerede tal</b>	25 %	28 %	30 %

**Note:** Eksklusiv PQ, som gennemgående på alle cases ikke bliver registreret.

**Bygherre:** på bygherres side har vi ikke haft mulighed for at indhente registrerede tal. Vi har her fået estimerede tal fra bygherre på det timeforbrug, der har været internt i bygherres organisation, og herudover har vi fra bygherre fået estimerede tal for de eksterne timeforbrug.

### 3.2 Diakonissestiftelsen

**Rådgiverholdene:** Kortlægningen af rådgiverholdenes transaktionsomkostninger hviler på et datagrundlag, der er baseret på interviews med 5 hovedrådgivere og efterfølgende kontakt til 4 underrådgivere, der har bidraget med yderligere oplysninger omkring ressourceforbruget.

Ud fra fordelingen af registrerede og estimerede tal fremgår det, at størstedelen af rådgiverholdenes oplyste timeforbrug er baseret på registrerede tal, jf. tabel 7.

**Tabel 7: Rådgiverholdenes procentvise fordeling af registrerede og estimerede tal.**

	Timer	Lønudgifter	Andre udgifter
<b>Registrerede tal</b>	64 %	45 %	20 %
<b>Estimerede tal</b>	36 %	55 %	80 %

**Note:** Eksklusiv PQ, som gennemgående på alle cases ikke bliver registreret.

**Bygherre:** På bygherresiden er der foretaget 3 interviews med henholdsvis bygherrerepræsentant, konkurrencerådgiver og fagdommer. Her er lønninger til ekstern rådgivning (bygherrerådgivning, fagdommere og konsulenter) registrerede tal, mens eksternt og internt timeforbrug samt interne lønninger er baseret på bygherrerepræsentantens estimater.

De indkomne kvantitative data fra bygherrerepræsentanten er efterfølgende blevet valideret. Således har bygherre efter interviewet fået tilsendt en oversigt over egne indberettede data og er i den sammenhæng blevet bedt om at kontrollere angivelserne. Dette har medført nogle få justeringer.

### 3.3 Panum

#### **Rådgiverholdene:**

##### **Interviews:**

Vi har som udgangspunkt afholdt interviews med hovedrådgivere fra hvert rådgiverhold. Idet, der var flere internationale rådgiverhold, har det i nogle tilfælde ikke været muligt at få et interview med hovedrådgiveren, og her har vi i stedet afholdt interview med relevante underrådgivere. Således har vi afholdt interview med 4 hovedrådgivere og 2 underrådgivere. For et af rådgiverholdene har det ikke været muligt at afholde et interview, men vi har været i kontakt med dem omkring den kvantitative del af vores opgave.

##### **Kvantitativ validering:**

Som det fremgår af tabel 8 bygger størstedelen af de indsamlede data på registrerede tal fra de forskellige hold – dvs. der hvor tallene bygger på deciderede udtræk fra de relevante virksomheders økonomisystemer. I nogle tilfælde har det været muligt at få indsamlet tallene fra et helt holds ressourceforbrug ved udelukkende at kontakte hovedrådgiver, som der enten har

haft registrerede tal for hele rådgiverholdet eller efterfølgende selv har kontaktet underrådgiverne for at få eksakte tal. I andre tilfælde har hovedrådgiver kun kunne estimere ressourceforbruget for hele holdet, og her har vi kontaktet underrådgiverne for at få så præcise tal som muligt. I andre tilfælde har hovedrådgiveren været udenlandsk, og her har vi enten fået registrerede eller estimerede tal på hovedrådgivers ressourceforbrug af underrådgivere. Således har vi været i kontakt med 5 hovedrådgivere og 21 underrådgivere, som alle har bidraget med kvantitativt data for deres ressourceforbrug.

Det har ikke været muligt at få tal indsamlet for 3 af de deltagene underrådgivere: En underrådgiver er efterfølgende ophørt med virksomhed, og herudover har det ikke været muligt at indsamle tal fra 2 udenlandske underrådgivere. Det reelle ressourceforbrug vist under vores caseafsnit om Panum ville derfor have været større såfremt vi havde haft tallene for de nævne 3 underrådgivere.

**Tabel 8: Rådgiverholdenes procentvise fordeling af registrerede og estimerede tal.**

	Timer	Konkurrenceudgifter
<b>Registrerede tal</b>	59 %	59 %
<b>Estimerede tal</b>	41 %	41 %

**Note:** Eksklusiv PQ, som gennemgående på alle cases ikke bliver registreret.

**Konkurrenceudgifter:** når vi referer til konkurrenceudgifter med andre udgifter på Panum, hentyder vi til materialeudgifter, idet det ikke har været muligt at indsamle tilstrækkelige data om f.eks. rejseudgifter, udlæg etc.

#### **Bygherre:**

På bygherres side har vi gennemført interview med konkurrencesekretær, bygherrerådgiver og fagdommer. Det har ikke været muligt at lave et interview med bygherre eller få konkrete tal på bygherres ressourceforbrug.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> For uddybende information, se afsnit 4.3 ”Panum: Bygherres Transaktionsomkostninger”.

### 3.4 Dansk Talentakademi

**Rådgiverholdene:** På DTA er 5 hovedrådgivere blevet interviewet, mens der efterfølgende er taget kontakt til 6 underrådgivere for at verificere tallene.

**Tabel 9. Rådgiverholdenes procentvise fordeling af registrerede og estimerede tal.**

	Timer	Lønudgifter	Andre udgifter
<b>Registrerede tal</b>	56 %	18 %	53 %
<b>Estimerede tal</b>	44 %	82 %	47 %

**Note:** Eksklusiv PQ, som gennemgående på alle cases ikke bliver registreret.

Af tabel 9 fremgår det, at størstedelen af oplyst timeforbrug og andre udgifter er baseret på registrerede tal.

**Bygherre:** På bygherresiden er der afholdt 3 interviews med henholdsvis bygherrerepræsentant, konkurrencerådgiver og fagdommer. Lønninger til ekstern rådgivning (bygherrerådgivning, fagdommere og andre eksterne) er baseret på registrerede tal, mens eksternt og internt timeforbrug samt interne lønninger er baseret på bygherrerepræsentantens estimater.

Bygherrerepræsentanten har efterfølgende fået tilsendt en oversigt over egne indberettede data og er i den sammenhæng blevet bedt om at kontrollere sine oplysninger. Dette har ikke medført justeringer.



#### Bilag 4: Bygherres skema til udfyldning

1. Hvor mange timer har I internt hos XXX i alt brugt på hele konkurrenceforløbet (fra den indledende fase med prækvalifikation frem til offentliggørelse af den endelige vinder)?
  2. Hvor mange timer har følgende parter brugt?
    - bygherrerådgivere
    - konsulenter/advokater/andre eksterne
    - fagdommere
  3. Antal timer brugt på andre relevante opgaver i forbindelse med ressourceforbrug i projektkonkurrencen?
- 
4. Hvor mange lønudgifter har I internt hos XXX i alt brugt på hele konkurrenceforløbet (fra den indledende fase med prækvalifikation frem til offentliggørelse af den endelige vinder)?
  5. Hvor mange lønudgifter har I haft til følgende aktører?
    - bygherrerådgivere
    - konsulenter/ andre eksterne
    - fagdommere
  6. Andre relevante udgifter i forbindelse med ressourceforbrug i projektkonkurrencen?

**Bilag 5: Forslagsstillers skema til udfyldning**

<b>Spørgsmål:</b>	<b>Svar:</b>
1. Hvor mange timer har I brugt i alt (totalrådgiver med underrådgivere) på projektkonkurrencen i henholdsvis PQ, fase 1 og evt. fase 2?	
2. Hvor mange lønudgifter (kostpriser) har I, som totalrådgiver med underrådgivere, i alt brugt på projektkonkurrencen i henholdsvis PQ, fase 1 og evt. fase 2?	
3. Hvor mange andre udgifter har I haft (totalrådgiver med underrådgivere) ud over lønomkostninger (fx til tryk, materialer, transport osv. )	
4. Hvilke 3 faktorer til aflevering har været mest tidskrævende (timeantal eller procent af totaltid)?  Oplys tal for hele holdet samlet	
5. Har der været overensstemmelse mellem jeres udgifter og det tildelte deltagerhonorar, konkrete tal?	

**Bilag 6: Spørgeskema til forslagsstiller**

I hvor høj grad har der været overensstemmelse mellem jeres udgifter og det tildelte deltagerhonorar?	I meget høj grad I høj grad I nogen grad Overhovedet ikke Ved ikke
De opstillede krav i projektkonkurrencen var for detaljerede?	Meget enig Enig Ikke enig Overhovedet ikke enig Ved ikke
Ambitionsniveauet, målsætningerne og visionerne i projektkonkurrencen var for høje i forhold til det tildelte vederlag?	Meget enig Enig Ikke enig Overhovedet ikke enig Ved ikke
Ambitionsniveauet, målsætningerne og visionerne i projektkonkurrencen var for høje i forhold til bygherrens budget for byggeriet?	Meget enig Enig Ikke enig Overhovedet ikke enig Ved ikke
Hvor tilfreds var du med de opstillede krav i projektkonkurrencen sammenlignet med kravene i andre projektkonkurrencer?	Meget tilfreds Tilfreds Mindre tilfreds Slet ikke tilfreds Ved ikke
Kravene i projektkonkurrencen begrænsede min mulighed for at udfolde mine kreative kompetencer som arkitekt?	Meget enig Enig Ikke enig Overhovedet ikke enig Ved ikke
I hvor høj grad har I oplevet et økonomisk ressourcspild ved deltagelse i projektkonkurrencen?	I meget høj grad I høj grad I nogen grad Overhovedet ikke Ved ikke