

26.11.2010

OPLÆG TIL DEBAT:

FREMTIDENS ARKITEKT- BRANCHE



ARKITEKTBRANCHEN SKAL
TÆNDE DET LANGE LYS

ARKITEKTER SKAL VÆRE
STRATEGISKE KONCEPTMAGERE

DANSKE ARKITEKTER
SKAL TURDE SKILLE SIG UD
FRA MÆNGDEN

DER LIGGER GULD
I ENERGIRENOVERING

1960-2010

Mandagmorgen

DANSKE
ARK



Forord

Hvordan ser fremtiden ud for den danske arkitektbranche? Det er udgangspunktet for dette debatoplæg. Svaret er vigtigt – for arkitektbranchen er presset fra mange sider. Presset af en samfundsøkonomi i opbrud, af konjunkturel modvind, af nye krav og forventninger og af skærpet konkurrence.

Branchen kendetegnes stadig af en betydelig og ukuelig optimisme. Optimismen er ikke uden hold i virkeligheden, for der er bestemt også lovende perspektiver for arkitektbranchen. Arkitekterne står fortsat vagt om den ikoniske formgivning, men forstår, at skaberglæden skal slå følge med det gode købmandskab. Beklageligvis er branchen også en af sine egne værste modstandere med sin insistensen på, at alle kan levere alt og mestrer det samme på et presset marked, der skriger på fokusering.

For mange arkitektvirksomheder forsøger at levere på alle hylder trods begrænset kapacitet. Det giver uskarpe profiler, unødvendigt meget konkurrence og tilfældig opgavefordeling. Dertil kommer branchens høje konjunkturfølsomhed og den stigende tendens til kun at konkurrere på prisen – især i de hårde tider. En kortfristet nødløsning, som køber lidt respit på fremtidens bekostning.

I forbindelse med DANSKE ARKs 50-års-jubilæum den 26. november er Mandag Morgen blevet bedt om at gøre status og se fremad for branchen. Fokus har ligget på mulighederne for at øge branchens konkurrencekraft og lønsomhed. Arbejdet er gennemført i tæt dialog med en styregruppe nedsat af DANSKE ARK. Her er teser og udfordringer blevet testet, men Mandag Morgens redaktionelle uafhængighed er selvfølgelig blevet respekteret. Fra Mandag Morgens side takker vi for et godt samarbejde og står selv på mål for eventuelle fejlgreb og forsømmelser.

Debatoplægget "Fremtidens arkitektbranche" er netop det: et oplæg til debat. Vi håber, artiklerne vil blive læst og brugt som afsæt for en bred debat om, hvordan fremtiden ser ud for en af de mest kreative brancher herhjemme – en branche, der på mange måder har sat og fortsat vil sætte sine spor i samfundet.

God læselyst!

Christian Lerche, direktør, DANSKE ARK
Pia Wiberg, formand, DANSKE ARK
Morten Fisker, chefanalytiker, Mandag Morgen
Morten Hyllegaard, projektudvikler, Mandag Morgen



Indhold

- 4** | Arkitektbranchen skal tænde det lange lys
- 9** | Arkitekter skal være strategiske konceptmagere
- 13** | Danske arkitekter skal turde skille sig ud fra mængden
- 17** | Der ligger guld i energirenovering

Arkitektbranchen skal tænde det lange lys

HOVEDPUNKTER

- Kravene til de danske arkitektvirksomheder øges. I et presset marked stiller bygherrer stadig stigende krav om energioptimering, brugercentrering, interaktive 3D-projekteringsformater og evidensbaserede løsninger, og de forventer professionel leverance på alle hylder – ofte til en mindre pris. Som konsekvens bløder branchen.
- Selv om branchen er præget af at have rigtig mange mindre virksomheder og færre af de større, fastholder arkitektledere over en bred kam en full service-strategi, hvor man er parat til at levere alt på alle hylder.
- Lederne er helt klare over, at arkitektvirksomhederne bredt betragtet plages af uskarpe profiler, og at kunderne har svært ved at se forskel på dem. Lederne vurderer på den baggrund, at specialisering og fokusering er en rigtig god ide. Bare det er de andre i branchen, der gør det.
- Partnerskaber og strategiske alliancer skaber mulighed for bedre produkter, øger viden og muligheden for lønsomhed, vurderer lederne. Alligevel dominerer en ad hoc-tilgang, hvor man vælger partnere fra projekt til projekt.
- Konkurrencerne er arkitektbranchens enfant terrible. Gang på gang sætter den faglige begejstring det mere nøgterne købmændskab og det langsigtede fokus på standby. Alle oplever, at de leverer kvalitet, at de lærer nyt og udfolder og udforsker deres faglighed, men er også pinligt bevidste om, at de langtfra vinder ofte nok. Samtidig presser arkitekternes engagement i konkurrencerne virksomhederens øvrige, fakturerbare aktiviteter.
- Set udefra spiller arkitektbranchen fortsat miniputbold. Alle spillere samles omkring bolden og misser derfor både resten af banens muligheder og evnen til at fokusere på, hvor spillet flytter hen. Strategisk markedsanalyse synes fortsat at være en stort set ukendt facet af spillet, også blandt de større arkitektvirksomheder.

Efter fede år med vækst i omsætning og indtjening i de tidlige 00'ere blev arkitektbranchen hårdt ramt af finanskrisen i 2008. På blot ét år forsvandt hver fjerde fuldtidsstilling i branchen. Blandt landets 181 største arkitektfirmaer faldt den samlede omsætning mellem 2007/08 og 2008/09 med hele 11,9 pct. ifølge en rapport fra Dansk Brancheanalyse.

Mandag Morgen har gennemført en rundspørge blandt 164 arkitektledere. Undersøgelsen bekræfter billedet af en branche, der har været igennem et par hårde år. Halvdelen af de arkitektledere, som har deltaget i rundspørgen, oplyser således, at deres virksomheder har oplevet et fald i overskuddet

per medarbejder. Ikke desto mindre ser de danske arkitektledere forholdsvis positivt på deres egen virksomheds fremtid. Og et flertal mener ligefrem, at deres virksomheds position i markedet er blevet styrket gennem de seneste to år.

Lederne er straks mere bekymrede på deres kollegers og hele arkitektstandens vegne. Næsten halvdelen mener således, at arkitektbranchen om fem år vil have mistet en del af sit marked til ingeniører og entreprenører. Og 37 pct. af de adspurgte ledere ser en situation med for mange arkitektvirksomheder til for få opgaver og ringe lønsomhed til følge som en af de tre udfordringer, der vil lægge størst pres

på branchen de kommende år.

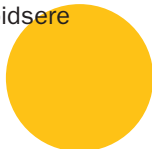
Kombinationen af et overophedet byggemarked forud for finanskrisen og udsigt til økonomisk smalhans fremad indikerer, at arkitektbranchens udfordringer langtfra er overstået. Branchen viste nemlig også begrænset lønsomhed i de fede år.

Skærpede krav på alle hylder

Arkitektbranchen har en særlig udfordring i den høje konjunkturfølsomhed. I perioder med lav aktivitet skaber for få nye byggesager fortættet konkurrence mellem virksomhederne, der kun konkurrerer på pris med lav lønsomhed eller lav kvalitet som konsekvens. Finanskrisen har nemlig også

skærpet bygherrerens fokus på økonomi. Således oplever arkitektlederne, at bygherrer og andre opdragsgivere forventer at få stadig mere for de samme penge. Bygherrerne stiller øgede krav om professionalisme i alle leverancer i forbindelse med rådgiverfunktionen. Men det er langt fra kun et spørgsmål om en mere omkostnings-effektiv leverance på de samme parametre. Der er også kommet nye krav til. Arkitektlederne oplever et markant øget fokus på brugerinddragelse og brugercentreret innovation, energioptimering og klimatilpasning i både nybyggeri og renovering samt krav om interaktive 3 D-projekteringsformater og mere evidensbaserede løsninger.

“ Derfor virker det oplagt, at arkitektvirksomhederne i højere grad fokuserer og specialiserer sig på en smallere portefølje af ydelser for at få en klarere profil og en spidsere kompetence i markedet.



Der er altså skærpede krav på mange hylder, som arkitektlederne mener, det er helt afgørende at være rustet til. Lederne er selv ganske fortrøstningsfulde i forhold til fagets evne til at konkurrere med andre faggrupper, når de skal imødekomme nye krav og forventninger fra bygherresiden. Kun når det handler om energioptimering og klimatilpasning, som til gengæld fylder rigtig meget, udtrykker lederne bekymring.

Den omfattende tendens til, at mange – også forholdsvis små – virksomheder fastholder en ”vi kan levere på alle hylder”-strategi, bør dog vække bekymring. Arkitektvirksomhederne vil blive udfordret betragteligt på kompetenceoprustning for at kunne

matche de mange nye krav og bygherrerens skærpede forventninger. Det vil være nærmest umuligt for eksempelvis timandsvirksomheden at levere spidskompetence på hele paletten. Hvis de mindre virksomheder fastholder den traditionelle allroundstrategi, vil det på sigt kunne true med at trække hele branchens kompetenceniveau nedad og resultere i endnu større konkurrence fra andre faggrupper.

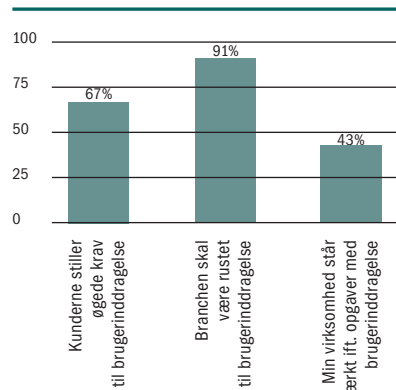
Derfor virker det oplagt, at arkitektvirksomhederne i højere grad fokuserer og specialiserer sig på en smallere portefølje af ydelser for at få en klarere profil og en spidsere kompetence i markedet. Men spørger man arkitektlederne om deres strategier i forhold til en øget fokusering af egne ydelser, så er det ikke nødvendigvis en løsning, der ligger lige for. Der er næsten lige så mange af de adspurgte arkitektledere, der hylder den modsatte strategi. Arkitekterne ved af dyrekøbt erfaring, at det kan være giftigt at specialisere sig i et svingende marked. Så hellere tjene meget lidt på dog at have en portefølje.

Svært at vælge, når alle kan alt

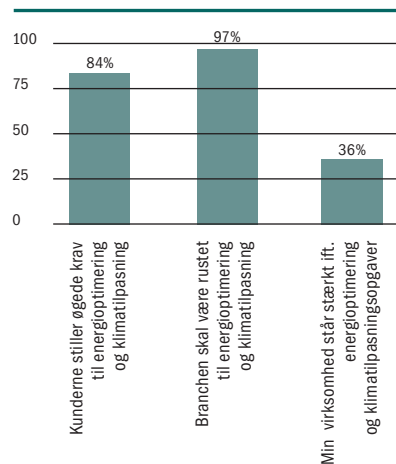
Samtidig med at arkitektlederne i høj grad fastholder en ”vi kan levere på alle hylder”-strategi i deres egen arkitektvirksomhed, ærgres de sig grundigt over, at deres kolleger gør det samme. De adspurgte arkitektledere er således enige om, at de danske arkitektvirksomheder i dag ikke i tilfredsstillende grad formår at fokusere deres aktiviteter eller at tydeliggøre og kommunikere deres særlige styrkepositioner. Kun 28 pct. mener, at virksomhederne formår at fokusere deres aktiviteter; og endnu færre mener, at virksomhederne formår at tydeliggøre og kommunikere deres særlige styrkepositioner.

Endnu mere kritiske er arkitektlederne dog, når de skal vurdere bygherrens og andre opdragsgiveres indsigt i, hvilke ydelser danske arkitekter rent faktisk kan levere. Hele 85 pct. mener, at bygherrerne kun i nogen grad, i begrænset grad eller slet ikke har denne indsigt,

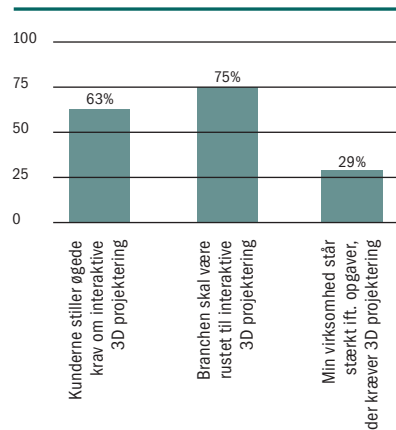
Figur 1: Arkitektlederne om brugerinddragelse



Figur 2: Arkitektlederne om energioptimering og klimatilpasning



Figur 3: Arkitektlederne om interaktiv 3-D projektering



og en endnu større andel mener ikke, at bygherrerne er præcise nok i deres efterspørgsel på ydelser. Endelig mener 87 pct., at bygherrerne kun i nogen grad, i begrænset grad eller slet ikke formår at engagere arkitekterne til det, de er bedst til, og i de rigtige sammenhænge.

“ Det pressede marked har de seneste år gjort branchen mere afhængig af udbud og konkurrencer

Enkelte eksperter, Mandag Morgen har talt med, peger på, at certificering kunne være et stærkere incitament til specialisering. Det kunne medvirke til at øge arkitektvirksomhedernes chancer for økonomisk gevinst, ikke mindst ved at give bygherrerne mere effektive udvælgelseskriterier. Arbejdet med at certificere arkitektvirksomhederne på en række nøgleydelser kunne således blive en ny, vigtig rolle for brancheforeningerne. Se også artiklen side 13.

En anden oplagt strategi er strategiske alliancer og partnerskaber. I andre brancher har den form for samarbejder hjulpet virksomheder med at opretholde en opgaveportefølje og dermed indtjening i et usikkert og svingende marked.

Spørger man arkitektlederne om holdningen til alliancer og partnerskaber, ser man samme tendens til inkonsekvens som på en række af de andre temaer. De svarer, at strategiske alliancer er en rigtig god ide, men redegør samtidig for, at de selv spiller sikkert og ikke lægger alle deres æg i den samme kurv.

57 pct. af de adspurgte ledere er helt enige eller overvejende enige i, at deres virksomhed får mulighed for at skabe bedre design og rådgivning gennem

strategiske alliancer med eksterne partnere. Endnu flere af dem mener, at de får mulighed for at opbygge vigtig ny indsigt gennem samarbejdet; og næsten halvdelen tror på, at deres virksomhed får mulighed for at sikre højere lønsomhed ved at have strategiske alliancer med eksterne partnere.

Men spørger man til virksomhedernes praksis i forhold til strategiske alliancer og partnerskaber, er den meget ad hoc-baseret og meget lidt strategisk langsigtet. 73 pct. af de adspurgte arkitektledere kan berette, at deres virksomheds samarbejde med eksterne partnere typisk organiseres på ad hoc-basis fra projekt til projekt. Det gælder ikke mindst for de større og helt store virksomheder. For det er især de lidt mindre virksomheder, der dyrker strategiske partnerskaber med en eller flere eksterne samarbejdspartnere, som virksomheden løser mange opgaver sammen med. Igen synes det strategiske fremsyn meget begrænset. Et klart flertal af de adspurgte ledere angiver således, at deres egen virksomhed kun i nogen grad, begrænset grad eller slet ikke arbejder med at identificere muligheder for attraktive eksterne partnerskaber.

Afhængig af konkurrencer

Det pressede marked har de seneste år gjort branchen mere afhængig af udbud og konkurrencer. Næsten halvdelen af arkitektlederne angiver, at 25 pct. eller mere af virksomhedens samlede omsætning kommer fra offentlige udbud og konkurrencer. Samtidigt peger 39 pct. på, at det er helt nødvendigt for deres virksomhed at deltage i udbud og konkurrencer for at få nye opgaver.

Mest afhængige er 10-24-mands-virksomhederne og i særlig grad de mellemstore arkitektvirksomheder på mellem 25 og 75 beskæftigede, hvor fire ud af fem angiver, at 25 pct. eller mere af deres samlede omsætning stammer fra udbud og konkurrencer. Det er også i disse typer arkitektvirksomheder, man anvender den

største andel af virksomhedens omkostninger til at skaffe sig opgaver.

Derimod har mange af de største arkitektvirksomheder tilsyneladende kunnet styre uden om den store opbremsning i det danske nybyggeri ved at lægge en stadig større del af deres aktivitet i udlandet. Det er en strategi, de også forventer at forfølge i de kommende år. Selv om de helt små enkeltmandsvirksomheder har kunnet styre uden om udbud og konkurrencer, så har finanskrisen og tilbageholdenheden også presset dem på omsætningen. 60 pct. af de adspurgte ledere i enkeltmandsvirksomhederne har således oplevet en mindre overskudsgrad gennem de seneste to år.

Vinder for sjældent

Det store flertal af de arkitektledere, der har deltaget i rundspørgen, angiver, at deres virksomhed kun byder ind på opgaver eller konkurrencer, som de har en realistisk mulighed for at vinde. Samtidig angiver 64 pct., at de primært byder ind på udbud og konkurrencer på områder, hvor virksomheden i forvejen har en stærk position. En næsten lige så stor andel mener, at de både formår at inddrage virksomhedens spidskompetence på de rigtige tidspunkter, og at man leverer konkurrencetilbud af høj konceptuel kvalitet.

“ Kun 18 pct. mener at de vinder en tilfredsstillende andel af de udbud og konkurrencer de deltager i.

Imidlertid mener kun 18 pct., at de vinder en tilfredsstillende andel af de konkurrencer og offentlige udbud, som deres virksomhed deltager i. Og begrænsede 25 pct. mener, at deres virksomhed formår at sikre en ressourceanvendelse på konkurrencer og udbud, der står i rimeligt forhold til virksomhedens fakturerede opgaver. Se også artiklen side 9.

Der er altså meget gode grunde til, at arkitektkonkurrencerne på én gang er elsket og hadet i branchen. De betragtes som adgangsbilletten til attraktive og prestigegivende opgaver. Det er hér, fagligheden kan udfoldes, nye stjerner skabes, og serielle succeser katapulterer unge arkitekter til partnerstatus og (inter)national berømmelse. Men på tværs af branchen og for den enkelte tegnestue er arkitektkonkurrencerne også forbundet med høj risiko og lav lønsomhed. Man mener grundlæggende, at man har en realistisk mulighed for at vinde opgaverne, men set i et kynisk perspektiv sker det alt for sjældent.

Mange nedtoner denne problemstilling og betoner til gengæld, at deltagelsen i konkurrencer og udbud er vigtig for at etablere eller bekræfte en positiv relation til bygherre med henblik på fremtidige opgaver. Næsten halvdelen af de adspurgte arkitektledere i rundspørgen mener således, at de med deltagelse i udbud og konkurrencer opnår værdifulde referencer i forhold til fremtidige opgaver.

Set udefra synes det imidlertid stærkt problematisk, at så mange arkitektvirksomheder i forbindelse med deltagelsen i arkitektkonkurrencer tilsyneladende kun opgør udgifter som de faktiske lønudgifter brugt på opgaven. Der er altså ingen modregning på, hvad de engagerede medarbejders tid ellers kunne have været brugt på.

En kompetenceanalyse fra DANSKE ARK i 2007 fastslog, at kun 3 pct. af de menige medarbejdere i de danske arkitektvirksomheder deltager i forretningsudviklingen i deres virksomhed. Imidlertid er det ofte yngre medarbejdere med begrænset anciennitet i virksomheden, der trækker igennem på arkitektkonkurrencerne, mens ledelsens engagement varierer. En udbredt praksis er, at den erfarne, beslutningstagen- de arkitekt er rammesætter for opgaven, sætter teamet og ellers begrænser sit engagement til rollen som faglig censor på projektteamets arbejde.

Men dels er det problematisk, at mange i branchen tilsyneladende ikke betragter deltagelse i arkitektkonkurrencer som en integreret del af virksomhedernes forretningsudvikling og involverer ledelsen i disse, dels er det problematisk, at medarbejdere uden dyb indsigt i virksomhedens praksis og bagkatalog inviteres til at give den gas på det kreative i konkurrencerne.

Flere veje til guldet

Guldet for arkitekterne ligger forskellige steder alt efter virksomhedernes størrelse og markedsorientering. I øjeblikket rettes fokus mod renoverings- og ombygningsopgaver. Det drejer sig ikke mindst om energirenovering af den eksisterende boligmasse, som 83 pct. rater i top-3 over de største muligheder for branchen i de kommende år. Det sker på tværs af feltet og uafhængigt af arkitektvirksomhedernes størrelse og profiler.

Alle lederne synes således at pege på renovering – og herunder energioptimeringsopgaverne – som et potentielt grønt væksteventyr for branchen. Der er dog en udbredt erkendelse af, at det vil kræve oprustning på teknisk kompetence. Lederne ved også, at der er andre – ikke mindst ingeniørfaglige – konkurrenter i farvandet. De lidt mindre og mellemstore arkitektvirksomheder bekymrer sig mest på egne kompetencers vegne, mens de største allerede virker mere fortrøstningsfulde. De synes at have rykket deres forhåbninger om engagementer i ikoniske nybyggerier til udlandet, mens forventningen om engagementet på hjemmemarkedet mere ydmygt placeres i renoveringsopgaver, hvor man betragter sin egen virksomhed som godt rustet til kampen om markedet. De store virksomheder er i den sammenhæng mere bekymrede for de mindre kollegers konkurrenceevne.

Behovet for energirenovering er enormt og besparelspotentialt ditto, men tilbagebetalingstiden på energirenovering er stadig ganske lang. Samtidig er det betydeligt lettere at

energieffektivisere nybyggeriet end at energirenovere den eksisterende bygningsmasse. Se også artiklen side 17.

“ Danske arkitekter har en væsentlig rolle at spille i fremtidens energioptimering.

Der er dog ingen tvivl om, at danske arkitekter har en væsentlig rolle at spille i fremtidens energioptimering, på samme måde som de har haft det tidligere. Men spørgsmålet er også her, om det er alles marked, eller om den store konkurrence – ikke mindst på de mere tekniske dimensioner af energioptimeringen – atter peger på et krav om specialisering og fokusering af arkitektvirksomhedernes ydelser i feltet. Alle arkitektvirksomheder skal ikke nødvendigvis finde deres fremtid her.

Et andet område, som fylder rigtig meget i disse år, er indsatsen for at komme med i det felt af arkitekt- og ingeniørvirksomheder, der kommer til at bygge de nye danske superhospitalet. Her er budgetterne store og virksomhedernes satsning på at komme med ombord ditto.

Også forskellige rådgivningsydelser, ikke mindst bygherrerådgivningen, er mulige vækstmarkeder for arkitekterne. Arkitekternes holistiske tilgang gør dem til gode rådgivere, og disse ydelser giver flere fakturerbare timer tidligere i byggeprocessen. Men hvis orkestreringen af netværk og processer skal være en ny guldåre for arkitekterne, kræver det et opgør med forestillingen om, at arkitekter primært beskæftiger sig med formgivning.

Tænd det lange lys

Lidt skarpt opstillet synes den danske arkitektbranche altså at spille miniputbold. Alle samles, hvor bolden er lige nu, og glemmer at orientere sig

om mulighederne på resten af banen, hvorfor der heller ikke er mange "fiskere", der kan drage fordel, når bolden og spillet rykker videre. Lige nu peger 83 pct. af arkitektlederne på renoveringsopgaver, herunder energioptimering og klimatilpasning, som det nye guld og rykker derfor deres fokus og forhåbninger i denne retning.

Men når vi spørger arkitektlederne om deres virksomheders indsats i forhold til strategisk markedsanalyse og dermed den systematiske indsats for at opdage og opdyrke nye markeder, kan denne ligge på et meget lille sted. Kun 8 pct. foretager strategisk markedsanalyse. Og også de større virksomheder, som måske burde have kapaciteten til at dyrke denne disciplin, erkender, at indsatsen på området er



Lige nu peger 83 pct. af arkitektlederne på renoveringsopgaver, herunder energioptimering og klimatilpasning, som det nye guld og rykker derfor deres fokus og forhåbninger i denne retning.

begrænset. Med øget fokus på strategi, egne særlige fordele i konkurrencen og bevidst positionering kan arkitektvirksomhederne uden tvivl blive dygtigere til selv at være med til at bestemme, hvordan deres fremtid skal se ud.

Dette debatoplæg peger i de tre følgende artikler på en række perspektiver for fremtidens arkitektbranche, og

hvilke veje danske arkitektvirksomheder kan vælge at gå. Gennemgående temaer er:

- det stigende behov for specialisering i markedet
- klar kommunikation om den enkelte virksomheds styrkepositioner
- behovet for strategisk markedsanalyse og forretningsudvikling for at polstre branchens ordrebøger i et usikkert og bevægeligt marked
- de store vækstmuligheder, der ligger i energioptimeret nybyggeri og energirenovering.

Morten Fisker | mfisker@mm.dk

Morten Hyllegaard | mh@mm.dk

Undersøgelsens empiri:

Mandag Morgen har for DANSKE ARK gennemført en undersøgelse af fremtidens arkitektbranche. Hovedfokus for undersøgelsen er, hvordan danske arkitektvirksomheder – og arkitektfaget som hele – kan fastholde og styrke deres position i et forandret marked.

Undersøgelsen baserer sig på omfattende desk research af både danske og internationale kilder samt samtaler og interviews med toneangivende aktører i branchen og betragtere af denne.

Til at indkredse branchens aktuelle situation og udviklingsmuligheder har Mandag Morgen afholdt en fokuseret rundbordsamtale med deltagelse af:

- Mette Kynne Frandsen, partner og adm. direktør i Henning Larsen Architects
- Graves K. Simonsen, udviklingschef, sbs rådgivning a/s
- Lars Søndergaard, adm. direktør, Dissing+Weitling
- Flemming Joseph Jensen, adm. direktør, Sjælsø Gruppen
- Hans Peter Svendler, direktør, Realdania
- Sinus Lynge, stifter og partner, EFFEKT
- Lars Ole Hansen, chefkonsulent, Universitets- og Bygningsstyrelsen, og formand for Bygherreforeningen
- Peter Thorsen, direktør, Lundgaard & Tranberg, og bestyrelsesmedlem i Arkitektforeningen.

Undersøgelsen baserer sig desuden på en større e-mail-baseret rundspørge, som 164 topledere fra danske arkitektvirksomheder har svaret på. Deres virksomheder beskæftiger tilsammen mere end 2500 ansatte, eller omkring halvdelen af de ansatte i den danske arkitektbranche.

Rundspørgen er altså ikke så omfattende, at den kan kaldes fuldt repræsentativ, men ikke desto mindre giver de 164 arkitektlederes svar og perspektiver vigtige strømpile for branchens egen forståelse af situationen lige nu. Alle typer af virksomheder indgår i undersøgelsen, og 30 pct. af dem er enkeltmandsvirksomheder, 37 pct. beskæftiger 1-9 medarbejdere, 15 pct. beskæftiger 10-24 medarbejdere, 14 pct. beskæftiger 25-75 medarbejdere, og de resterende 4 pct. beskæftiger mere end 75 ansatte.

Arkitekter skal være strategiske konceptmagere

HOVEDPUNKTER

– Alt for få arkitekter agerer systematisk og opsøgende i markedet. En ændring kræver et opgør med den klassiske forestilling om arkitektens rolle som formgiver og et mere strategisk fokus på, hvordan virksomhedens ydelser kan skabe værdi.

– Arkitektvirksomhedernes ledere anser bygherrerådgivning som en af de vigtigste muligheder for arkitektbranchen i de kommende år.

Arkitekter opererer i et ”don’t call us, we’ll call you”-marked, hvor de opfylder behov defineret af andre og på tidspunkter, hvor det passer andre. Sådan behøver det dog langtfra at være, og mange arkitekter har brug for at være meget mere proaktive, opsøge opgaven som bygherrerådgiver og arbejde målrettet med forretningsudvikling. Det gælder blandt andet om i endnu højere grad at gøre sig fri af ideen om, at arkitekter udelukkende tegner huse. Eller med andre ord; det handler om at skabe forbindelse mellem de kunstneriske ambitioner og evnen til at tjene penge.

Arkitektbranchen er hårdt ramt af finanskrisen, men den aktuelle krise bærer langtfra hele skylden for arkitektvirksomhedernes udfordringer i forhold til at sikre lønsomhed. Det siger toneangivende aktører både i og omkring arkitektbranchen samstemmende til Mandag Morgen. Problemerne stikker langt dybere og skyldes blandt andet branchens manglende evne til at agere strategisk.

“ Det er sværere at være innovativ inden for rammerne af en prækvalificering – og samtidig sværere at tjene penge.

SINUS LYNGE
PARTNER, EFFEKT

Selv om den nuværende finanskrisen næppe er værre, end hvad arkitektbranchen tidligere har oplevet, så er krisen alligevel et wake-up call, der sætter fornyet fokus på behovet for strategisk forretningsudvikling. Flere af branchens aktører peger på, at der internationalt er særligt gode mulig-

heder for at profilere sig i byggeprojekters allerførste faser. Også det voksende marked for bygherrerådgivning herhjemme byder på muligheder for at skaffe sig opgaver, der giver en både større og mere stabil indtægt, end de fleste arkitektvirksomheder er vant til. I den rundspørge, som Mandag Morgen har foretaget blandt 164 ledere af arkitektvirksomheder, kommer bygherrerådgivning ind på en andenplads på listen over de største muligheder for arkitektbranchen i de kommende år.

Sæt scenen selv

Udfordringen i forhold til bygherrerådgivning er, at arkitekter ofte har problemer med at komme så højt op i værdikæden, at de bliver dem, der sætter dagsordenen og definerer de store linjer. Sinus Lynges, der er partner i arkitektvirksomheden EFFEKT, peger på, at arkitekter for 50-100 år siden var med til at skabe store samfundsmæssige visioner, men at den rolle og indflydelse i høj grad er gledet branchen af hænde. Han mener, at arkitekterne skal holde op med at vente på, at telefonen ringer, og i stedet tage lederskab på projektudviklingen sammen med kommuner, developere og investorer. Sinus Lynges er generelt fortalende for, at arkitekten skal arbejde for at markere sig i de tidlige, afgørende faser af et projekt:

”Det er sværere at være innovativ inden for rammerne af en prækvalificering – og samtidig sværere at tjene penge. Derfor forsøger vi at positionere os anderledes og komme ind helt tidligt i værdikæden.”

Hans Peter Svendler, der er direktør i Realdania, mener også, at det er helt afgørende, at arkitekter kommer på banen langt tidligere i processen. Han forudser, at de yngre arkitekter kan blive frontløbere i forhold til at koble forretningsplaner og design:

Arkitekter skal være strategiske konceptmagere - fortsat fra forrige side

”For mig at se er der virkelig potentiale for, at rådgivningsbranchen – og her tænker jeg både på arkitekter, ingeniører og bygherrerådgivere – kan optimere deres ydelser i de helt indledende faser, hvor et projekt skal indkredses i forhold til forretningsplaner, dimensionering, organisering, budgetter osv.”

Der er fremtid i bygherrerådgivning

Blandt arkitekternes styrker er erfaringen med at tænke holistisk og sætte brugeren i fokus. Netop disse kompetencer kommer i spil i forhold til at definere et projekt i dets indledende faser. Bygherrerådgiverrollen giver desuden flere fakturerbare timer og er også en mulighed for at udnytte tegnestuens kompetencer uden at skulle investere i et kostbart konkurrenceforløb.

Hos Danmarks største arkitektvirksomhed, Arkitektfirmaet C. F. Møller, der har næsten 300 ansatte, valgte man for eksempel for nylig at søge om at få bygherrerådgiverrollen i stedet for den projekterende arkitektrolle i byggeriet af det nye universitetshospital i Odense. Arkitektvirksomheden er specialister i hospitalsbyggeri, men har ikke ressourcer til at deltage i alle sygehuskonkurrencer. I Odense påtog de sig i stedet rollen som bygherrerådgiver og har været med til at udarbejde konkurrencegrundlaget. Det fratager naturligvis virksomheden muligheden for at stå for udformningen af designet, men til gengæld har den været med til at definere de behov, designet skal opfylde.

“ Det er lidt skræmmende, at vi mest ser arkitekten som kunstneren, for jeg mener, at arkitekterne har meget at byde på som bygherrerådgivere.

FLEMMING JOSEPH JENSEN
ADM. DIREKTØR, SJÆLSØ GRUPPEN

Flemming Joseph Jensen, der er administrerende direktør i Sjælsø Gruppen, så gerne, at flere arkitekter kom på banen som bygherrerådgivere:

”Det er lidt skræmmende, at vi mest ser arkitekten som kunstneren, for jeg mener, at arkitekterne har meget at byde på som bygherrerådgivere. De har fokus på det visuelle og æstetiske, og det er en fordel for alle. For arkitektvirksomhederne er bygherrerådgiveropgaverne jo også gode, fordi de giver en basisindtjening. For arkitekterne handler det også i høj grad om ikke at starte fra scratch, hver gang man skifter matrikelnummer.”

Når arkitektlederne peger på bygherrerådgivning som et potentielt vækstområde, er det afgørende, at de ikke blot satser på at ville bestemme alt. Det handler i langt højere grad om at kunne orkestrere netværk i en byggeproces.

Kent Martinussen, der er adm. direktør i Dansk Arkitektur Center, påpeger, at arkitekter ikke nødvendigvis har alle kompetencerne liggende klar:

“ Arkitekter oplever ofte, at de har en masse kompetencer, som omverdenen ikke kan få øje på.

KENT MARTINUSSEN
ADM. DIREKTØR, DANSK ARKITEKTUR CENTER

”Arkitekter oplever ofte, at de har en masse kompetencer, som omverdenen ikke kan få øje på. De forestiller sig for eksempel at være de bedste til processtyring, fordi de har syntesen som deres kunstneriske kompetence. Jeg siger ikke, at det ikke er tilfældet, men generelt skal arkitekterne blive meget bedre til at iscenesætte sig og – som Wharton-professoren Jerry Wind siger – orkestrere det kompetencenetværk, der omgiver dem. Rem Koolhaas' OMA er meget bevidste om, hvordan de kan orkestrere det netværk, der er brug for i et projekt, og samtidig holde fokus på deres egne spidskompetencer.”

Når arkitekter ikke i højere grad påtager sig bygherrerådgiverrollen, skyldes det blandt andet, at de har tradition for at formgive og promovere sig på konkrete byggerier eller designideer. Når man klikker rundt på de danske arkitektvirksomheders hjemmesider, er det billederne, der taler. Virksomhederne profilerer sig på det visuelle udtryk, og selv om de måske skriver, at de løser bygherrerådgiveropgaver, så er denne kompetence mindre synlig. Desuden er bygherrerådgiverrollen nærmest synonym med ingeniører. Bygherrer og developere ved for lidt om, hvad arkitekterne faktisk kan inden for det område.

Tidligere ind giver friere hænder

I Mandag Morgens rundspørge peger arkitekterne på, at bygherrer ved for lidt om arkitekters kompetencer. Kun 13 pct. erklærer sig helt enige eller meget enige i, at bygherrerne har indsigt i, hvilke ydelser danske arkitekter faktisk kan levere. Kun 7 pct. mener, at de formår at engagere arkitekterne til det, de er bedst til, og i de rette sammenhænge. Endelig mener en række af branchens aktører, som Mandag Morgen har talt med, at de danske konkurrencer og udbud er for snævert definerede og levner meget lidt råderum til arkitekterne. Det betyder, at arkitekterne ikke udvikler kompetencer til selv at skulle identificere behov.

Mette Kynne Frandsen, der er administrerende direktør i Henning Larsen Architects, peger på, at det ofte er nemmere at få indflydelse på definitionen af et projekt i udlandet end herhjemme:

”I forbindelse med mange af vores opgaver i udlandet har vi ofte mulighed for at indgå i et tættere, tillidsbaseret samarbejde.”

bejde med bygherre om udvikling af det ønskelige koncept for et givent byggeri end i Danmark, hvor bygherrerådgiver i dialog med bygherre oftest har lagt programmet fast og leverer forholdsvis lidt frirum til de arkitekter, der deltager i konkurrencer og udbud. I udlandet fylder programmet nogle gange kun to sider, og så skal vi selv i langt højere grad undersøge, hvad der er behov for i den konkrete kontekst.”

Man behøver ikke nødvendigvis være en stor arkitektvirksomhed for at få indflydelse tidligt i processen. EFFEKT arbejder konkret med at identificere behov og gå til for eksempel en kommune for at drøfte mulighederne på en ledig grund allerede i en tidlig fase, hvor de præcise planer for grunden endnu ikke er defineret. Og Gehl Architects har med sine 35 ansatte formået at gøre netop rådgivning til virksomhedens kerneydelse. Man deltager næsten aldrig i konkurrencer og udbud, men leverer i stedet en selvstændig og afsluttet konsulentydelse.

En stabil indkomst

Arkitekter skal naturligvis langtfra opgive formgivningen, men flere bygherrerådgiveropgaver kan være med til at sikre en mere stabil indkomst – og dermed muligheden for at fastholde sine medarbejdere og deres kompetencer. Samtidig kunne man også forestille sig, at hvis arkitekten skifter mellem forskellige roller, så styrkes den overførsel af erfaring fra projekt til projekt, som det ofte halter alvorligt med at få tid til i branchen.

Når man er med til at definere behovene i et projekt allerede fra begyndelsen, har man samtidig i højere grad mulighed for at nå at implementere erfaringer fra tidligere projekter, end hvis man først kommer på banen, når projektets rammer er lagt fast. Det betyder ikke, at man skal sprede sig så meget som muligt, men i højere grad, at man kan påtage sig forskellige roller inden for et forholdsvis afgrænset felt af opgavetyper.

“ Fra branchens synspunkt oplever vi, at arkitekter, der optræder som bygherrerådgivere, kan være med til at skabe bedre vilkår for god arkitektur i den efterfølgende projektering.

CHRISTIAN LERCHE
DIREKTØR, DANSKE ARK

Christian Lerche, der er direktør i DANSKE ARK, understreger, at det ikke vil være relevant for alle arkitektvirksomheder at påtage sig bygherrerådgiveropgaver:

”Fra branchens synspunkt oplever vi, at arkitekter, der optræder som bygherrerådgivere, kan være med til at skabe bedre vilkår for god arkitektur i den efterfølgende projek-

tering. Men en arkitekt er jo netop ikke bare en arkitekt. Bygherrerådgivning er ikke for alle, men kan styrke nogle tegnestuer. Betragter man branchen overordnet, så vil vi se arkitekter påtage sig nye opgaver, og behovet for bygherrerådgivere er voksende.” Flere aktører, som Mandag Morgen har talt med, peger i forlængelse heraf på, at flere arkitekter i bygherrerådgiverleddet ville bidrage til, at konkurrencer og udbud bliver mere præcise i forhold til arkitekternes ydelser.

Konkurrencer skal bruges mere strategisk

Det er velkendt, at arkitekter bruger meget tid og mange penge på at byde ind på de cirka fem åbne og 70-80 prækvalificerede konkurrencer, der hvert år udskrives i Danmark. Dertil kommer et langt større antal udbud og de flere og flere udenlandske projekter, som danske arkitekter involverer sig i. Deltagelsen i konkurrencer og udbud giver både udviklingsmuligheder, nyttige referencer og synlighed, men er samtidig en dyr fornøjelse for arkitektvirksomhederne. For det vederlag, virksomhederne modtager for deres deltagelse, står slet ikke mål med de arbejdstimer, de bruger på opgaverne.

Seniorforsker ved Statens Byggeforskningsinstitut Claus Bech-Danielsen var for nylig med som konsulent på et konkurrenceteam, hvor både et stort arkitektfirma og en række erhvervsfolk deltog:

”Da erhvervsfolkene kom til det første møde og så tallene for, hvad der skulle bruges af tid på konkurrencen, i forhold til hvad man tjente på den, måbede de. Hvordan kan I få en forretning til at køre, spurgte de arkitekterne.”

Ovrraskelsen hos erhvervsfolkene skyldes formodentlig ikke mindst den tilsyneladende udbredte praksis med kun at opgøre omkostningerne ved konkurrencedeltagelse i faktiske lønomkostninger. I andre dele af rådgiverbranchen opgør man i stedet offer- eller alternativomkostningerne, der er den omsætning, som medarbejdernes tid i stedet kunne have givet virksomheden.

Arkitektvirksomheder bliver ikke rige af at deltage i konkurrencer, men konkurrencerne spiller en vigtig rolle for både udviklingsarbejdet i branchen og i den enkelte virksomhed. Det er ofte her, de toneangivende ideer bliver født, pointerer Claus Bech-Danielsen:

”Samtidig stiller det arkitekten godt at have vundet konkurrencen i det efterfølgende arbejde, hvor bygherren ofte i projekteringen begynder at ville spare. Her er det en stor fordel for arkitekten, at en dommerkomité har udpeget netop hans projekt.”

Af Mandag Morgens rundspørge fremgår det, at lederne af de danske arkitektvirksomheder overvejende oplever, at de byder ind på opgaver, som de har en realistisk mulighed for at vinde. Flertallet mener også, at de byder ind på konkur-

renciaer og udbud på områder, hvor de i forvejen har en stærk position, og at de leverer høj konceptuel kvalitet. Paradoksalt nok har de samtidig en opfattelse af, at de ikke vinder en tilfredsstillende andel af de konkurrencer og udbud, virksomheden deltager i.

Hos JJW Arkitekter forsøger man at optimere chancerne for at vinde de konkurrencer, man deltager i, ved at sørge for, at der altid er en partner med i et projekt. Tegnestuen arbejder med begrebet strategisk sensibilitet, fortæller partner Katja Viltoft:

”For at vi partnere øger vores praktiske, økonomiske og kreative forståelse for, hvad bygherren vil have, skal vi være direkte involveret i projekterne. Vi sikrer så den kontinuitet, der er så vigtig for, at vi ikke bruger unødige ressourcer på at opbygge viden i hvert nyt projekt. Det er meget dyrt at deltage i konkurrencer, men endnu dyrere at tabe dem, så selv om det er en stor investering at have partnerne involveret i projekterne, så er de penge godt givet ud, fordi vi mener de øger vores chancer for at ramme rigtigt. Så vil vi hellere deltage i færre konkurrencer.”

Koncepter vinder konkurrencerne

Der foregår en vigtig faglig udvikling – også via de konkurrencer, man ikke vinder. Det understreges også af arkitekterlederne i Mandag Morgens rundspørge. Ideer videreudvikles og genopstår i andre projekter. Også derfor er det afgørende at skabe mere kontinuitet mellem de enkelte projekter. Det kan nemlig være med til at sikre, at den merværdi, der rent faktisk skabes i arbejdet med konkurrencer og udbud, indgår i et mere systematisk og strategisk fokuseret hele.



Bygherren stiller alt for store krav i forhold til, hvor enkel en besvarelse der ofte skal til, for at man kan afgøre konkurrencen...

JESPER KOCK

KONKURRENCE RÅDGIVER, AKADEMISK ARKITEKTFORENING

Arkitektbranchen opererer i et evigt dilemma mellem det projektorienterede fokus på her og nu og den langsigtede forretningsudvikling. Der lægges enorme kræfter i projekterne, men når arkitektlampen slukkes efter mange døgn knoklen på en af de store opgaver, er der langt fra altid overskud til at tænke systematisk og strategisk.

Når arkitektvirksomhederne bruger for mange ressourcer på konkurrencer og udbud, skyldes det også, at de i nogle tilfælde overpræsterer, siger Jesper Kock, der er konkurrencerådgiver i Akademisk Arkitektforening:

”Branchen er på en måde sin egen værste fjende, fordi man lægger utrolig meget arbejde i konkurrencerne, og det giver

bygherren det indtryk, at alt det arbejde kan klares for få penge. Ofte handler det om at finde et afbalanceret niveau for, hvad der skal afleveres. Konkurrencer afgøres næsten altid på, hvem der har det bedste overordnede koncept, og ikke på detaljerne. Det vigtigste er at præsentere det konceptuelle greb, der bedst favner det arkitektoniske og økonomiske. Derfor bør både bygherrer og arkitekter satse på konceptuelle forslag.”

Jesper Kock peger samtidig på, at kravene til, hvad et konkurrenceforslag skal indeholde, ofte er for store:

”Bygherren stiller alt for store krav i forhold til, hvor enkel en besvarelse der ofte skal til, for at man kan afgøre konkurrencen, og de store krav bliver til en bombe under tegnestuernes økonomi.”

Hos arkitektvirksomhederne oplever man også, at bygherrernes krav til, hvad de skal kunne og levere, er øget. I Mandag Morgens rundspørge svarer 81 pct., at bygherrer enten i høj grad eller i meget høj grad forventer mere for pengene i forbindelse med arkitektvirksomhedernes ydelser. Blandt andet forventer samarbejdspartnerne i højere grad juridisk kunnen. Det stiller arkitektvirksomhederne i et dilemma, hvor de castes til en bestemt rolle og forventes at tage sig af de æstetiske udtryk og den formmæssige ideudvikling. Samtidig bliver de mødt med krav om i højere grad at kunne agere som professionelle forretningsfolk. Derfor tyder meget på, at tiden er kommet til, at arkitekterne må gribe knoglen og selv være med til at sætte dagsordenen for den særlige arkitektede måde at være forretningsmand på.

Signe Kierkegaard Cain | mm@mm.dk

Danske arkitekter skal turde skille sig ud fra mængden

HOVEDPUNKTER

- Arkitektvirksomheder skal dyrke deres specialer for at stå stærkere i markedet og gøre det lettere for kunderne at se forskel på deres ydelser
- Virksomhederne skal styrke deres brug af strategiske samarbejder med både andre arkitekter og øvrige rådgivere, der kan levere efterspurgt specialviden

- Der er behov for, at arkitektvirksomhederne bliver langt bedre til at dokumentere deres viden og kommunikere, hvad de kan

Hvis danske bygherrer slår op på de gule sider for at vælge, hvilken arkitekt de vil hyre, så ville fagbogens annoncer ikke være til megen hjælp. For det er både svært for bygherrer at blive kloge på, hvad arkitekter egentlig kan, og at skelne imellem de enkelte arkitektvirksomheder. Samtidig modarbejder arkitekterne i praksis hinanden i stor stil. Danske arkitektvirksomheder kæmper nemlig om de samme opgaver og ender alt for ofte med primært at konkurrere på prisen. Skal arkitektbranchen blive bedre til at tjene penge, skal de enkelte arkitektvirksomheder dyrke deres unikke styrker og indgå flere strategiske samarbejder. Branchen har en enorm udfordring i at sikre, at man ikke konstant underbyder hinanden og tænker egoistisk og kortsigtet.

I den rundspørge, som Mandag Morgen har foretaget blandt 164 ledere i danske arkitektvirksomheder, peger arkitekterne på, at bygherrer ved alt for lidt om arkitekters kompetencer. Arkitekterne erkender samtidig, at de selv bærer en stor del af ansvaret for, at det ikke altid er tydeligt, hvad de kan. Hele 72 pct. af arkitektlederne i rundspørgen mener ikke, at arkitektvirksomheder formår at tydeliggøre og kommunikere deres særlige styrkepositioner.

Tilfældig specialisering

Ét middel til at dyrke det, der er unikt ved ens arkitektvirksomhed, er øget specialisering. I rundspørgen erklærer kun 30 pct. sig ganske vist helt eller overvejende enige i selv at ønske, at deres virksomhed bliver mere specialiseret, end den er i dag. Alt for mange arkitektvirksomheder vil helst profilere sig som full service-huse – også selv om de blot har en håndfuld medarbejdere. Arkitektvirksomhedernes brede fokus skal ses i lyset af, at den industrielle produktion gene-

relt specialiseres mere og mere. Og på en lang række områder konkurrerer arkitekterne med ingeniører, der i højere grad end arkitekterne har tradition for specialiserede ydelser. I modsætning til ingeniørerne er arkitekterne generelt tilbageholdende med at begrænse sig og lukke døre på forhånd. Specialisering bliver derfor ofte et produkt af tilfældigheder og ikke af strategisk planlægning.



Hvis man ikke tænker strategisk, kan det enten komme til udtryk ved, at man siger nej til alle opgaver, der ikke lige falder præcis i ens smag, eller ved, at man hopper rundt som en hovedløs kylling og tager de opgaver, der dukker op på ens vej.

MIKKEL THOMASSEN
PARTNER, SMITH INNOVATION

Partner i Smith Innovation Mikkel Thomassen, der er en anerkendt betragter af arkitektbranchen, siger:

”Hvis man ikke tænker strategisk, kan det enten komme til udtryk ved, at man siger nej til alle opgaver, der ikke lige falder præcis i ens smag, eller ved, at man hopper rundt som en hovedløs kylling og tager de opgaver, der dukker op på ens vej. Danske arkitekter minder mest om kyllingerne. Jeg har endnu ikke set en tegnestue, der startede op og for eksempel erklærede, at de specialiserer sig i daginstitutioner og som tog konsekvenserne deraf i valg af kunder, samarbejdspartnere og interne kompetencer. Der er selvfølgelig en risiko ved specialisering, men omvendt er specialisering

på mange måder en forudsætning for at opbygge dyb viden.” Specialisering har derudover en række andre positive konsekvenser:

- **Specialisering** gør det nemmere for bygherrer at vælge mellem forskellige arkitektvirksomheder, fordi de adskiller sig på andet end prisen. Derudover må man forvente, at prisen i nogle tilfælde stiger på en specialiseret ydelse, og specialisering derfor kan give højere lønsomhed.
- **Specialisering** er en af forudsætningerne for strategiske samarbejder mellem arkitektvirksomheder, for det giver først for alvor mening at samarbejde, hvis man kan noget forskelligt.
- **Specialisering** gør det ofte nemmere at begå sig på det internationale marked.

Når arkitekterne ikke specialiserer sig mere, skyldes det bl.a. branchens særlige kunderelation. Professor Peter Maskell fra Institut for Innovation og Organisationsøkonomi på Copenhagen Business School peger på, at arkitektbranchen – ligesom byggebranchen i øvrigt – har nogle særlige udfordringer i forhold til specialisering:

”I byggeriet bruger mange kunder kun arkitekten en enkelt eller få gange. De får derfor ingen erfaring i, hvad den enkelte arkitektvirksomhed kan i forhold til dens konkurrenter. Når kunden savner indsigt i arkitektvirksomhedens profil og specialisering, kan den ene være lige så god som den anden.”

“ Når kunden savner indsigt i arkitektvirksomhedens profil og specialisering, kan den ene være lige så god som den anden.

PETER MASKELL
PROFESSOR, CBS

På nogle områder ville certificeringer gøre det mere attraktivt for arkitekter at specialisere sig. En certificering sort på hvidt gør det lettere at kommunikere ens særlige kompetenceområder og kræve en højere pris for sine specialiserede ydelser. I det hele taget er der et behov for, at man som arkitekt bliver bedre til at dokumentere sin erfaring og viden. Flere af branchens aktører peger på fordelene ved en mere evidensbaseret tilgang, så man i stedet for at argumentere med holdninger og smag byder ind med viden, der for eksempel baserer sig på forskning. Den viden tilegner nogle sig ved at ansætte erhvervs-ph.d.er eller på anden måde involvere sig i forskningsprojekter. Men det kan også handle om, at man via sin portefølje kan dokumentere erfaring med bestemte typer tekniske løsninger, bygningstyper eller arbejdsmetoder.

Store og små specialer

Flere både små og store danske arkitektvirksomheder har specialiseret sig og har fokus på særlige tekniske områder i byggeriet eller særlige typer af byggeprojekter. Det gælder for eksempel Arkitektfirmaet C. F. Møller, der faktisk siden virksomhedens grundlægger i samarbejde med Kay Fisker fik opgaven med at bygge Århus Kommunehospital i 1930'erne, har specialiseret sig i hospitalsbyggeri. I løbet af de sidste ti år har virksomheden oparbejdet en sundhedsafdeling med over ti funktionsplanlæggere, der ikke har en arkitektfaglig baggrund, men er akademikere med erfaring fra sundhedssektoren.

Og lige nu, hvor der er så stort fokus på hospitalsbyggeri, har tegnestuen meget at byde ind med, fordi man for nylig har gennemført store hospitalsbyggerier i Norge og Sverige. Klavs Hyttel, der er partner i Arkitektfirmaet C. F. Møller, understreger, at specialiseringen i hospitalsbyggeri kræver, at tegnestuen er stærkt repræsenteret på andre markeder end det danske. Derfor har man også oprettet kontorer i både Oslo, Stockholm og London. Arkitektvirksomheden har også opgaver i Canada og Indien, og her er det især i de første faser af sygehus-rådgivningen, at de er konkurrencedygtige.

Specialisering er dog langtfra kun for de store. Det er velkendt, at flere små arkitektvirksomheder er specialiserede i at udarbejde for eksempel tilstandsrapporter. Og hos den mellemstore arkitektvirksomhed JJW Arkitekter har man for eksempel specialiseret sig i akustik. Det startede med et forskningsprojekt med en række konkrete cases om akustik i storrumskontorer, som blev udført i samarbejde med bl.a. Grontmij | Carl Bro og DTU.

Ifølge Katja Viltoft, der er partner i JJW Arkitekter, gav projektet virksomheden ny viden og tværfaglige relationer og førte til ansættelsen af en erhvervs-ph.d.-studerende. Selv om tegnestuens arkitekter havde en del erfaring med akustik i forvejen, fik de en ny viden fra forskningsprojektet, som gør, at de nu kan rådgive deres kunder og bygherrer endnu bedre. Forskningsresultaterne er blevet implementeret i TrykVestas hovedsæder i Ballerup og Bergen, som JJW Arkitekter netop har afsluttet ombygningen af. Om det siger partner Katja Viltoft:

”Denne her specialisering giver en stærkere profil på markedet, og den har også givet os nye internationale opgaver. Jeg tror ikke, at vores specialisering gør, at vi går glip af opgaver, men den gør, at vi ikke kan lade være med at se på opgaver med ’akustik-brillerne’ på. Det tiltrækker nogle bygherrer, mens der er andre, det ikke appellerer til,” siger Katja Viltoft.

Specialisering er nøglen til internationale opgaver

For især de store danske arkitektvirksomheder er der i disse år desuden gode muligheder for at specialisere sig i internationale projekter – og herunder dyrke bestemte markeder.

Henning Larsen Architects har for eksempel etableret kontorer i Mellemøsten, mens Schmidt Hammer Lassen har kontor i Shanghai og hjemmeside på kinesisk. Lederne af store arkitektvirksomheder med over 75 ansatte ser langt mere positivt på deres udviklingsmuligheder i udlandet, end de mindre arkitektvirksomheder gør, viser Mandag Morgens rundspørge. At slå igennem i udlandet kræver ofte en stor indsats i forhold til at opbygge relationer og et stærkt bagkatalog, der dokumenterer, at virksomheden mestrer en bestemt type opgave.

Nogle arkitektvirksomheder styrker derfor den strategiske forretningsudvikling og opdyrkningen af nye markeder ved at ansætte business-developere, der især kan hjælpe med at skabe et internationalt netværk. For det er afgørende, hvis man vil skaffe sig opgaver på den globale scene, fortæller Kim Herforth Nielsen, der er grundlægger af arkitektfirmaet 3XN. Her ansatte man for to år siden canadieren Jack Renteria som Head of International Markets:

”Vi har meget fokus på at få opgaver i udlandet – ikke mindst på grund af krisen. Vi vil også meget gerne arbejde i Danmark, men faktum er, at de fleste af de opgaver, vi har på bedding, ligger i udlandet, og derfor er det vigtigt for os at have en ansat, der kan det internationale. Jack har ikke en arkitektbaggrund, men har tidligere arbejdet på det danske konsulat i Toronto. Han har stor erfaring med at opbygge internationale relationer, og en stor del af hans arbejde er at vide, hvem der er de rigtige at tale med rundt omkring. Hvis jeg for eksempel bare tager til USA og holder en forelæsning, men ikke ved, hvem jeg skal tale med, mens jeg er der, så får vi jo ikke så meget ud af det i det lange løb.”

Kim Herforth Nielsen understreger, at det kræver tålmodighed at slå igennem ude i verden:

”Det er et langt sejt træk at slå igennem i Mellemøsten for eksempel. Det er et marked, vi skal lære at kende, og de skal lære os at kende, og derfor er det vigtigt at have en, der kan navigere i forskellige kulturer. Vi har lige fået et stort projekt i Indien, og det er et samarbejde, vi har arbejdet målrettet på at opdyrke.”

“ Vi har meget fokus på at få opgaver i udlandet – ikke mindst på grund af krisen.

KIM HERFORTH NIELSEN
GRUNDLÆGGER, ARKITEKTFIRMAET 3XN

Find Christian den 4.

Kai-Uwe Bergmann har arbejdet for BIG de sidste fem et halvt år, først som arkitekt og nu som Head of Communications and Business Development. Virksomheden har de fleste af sine opgaver i udlandet og har specialiseret sig i

store, udenlandske projekter. Kai-Uwe Bergmanns job går i høj grad ud på at opdyrke relationer over hele verden. Han er selv tysker, men opvokset i USA, og bruger bl.a. sine kontakter fra USA og Tyskland i arbejdet med at skaffe BIG nye opgaver:

”For en arkitektvirksomhed handler international forretningsudvikling i høj grad om at identificere, hvor nutidens svar på Christian den 4. befinder sig lige netop nu. Det gør man bl.a. ved at rejse rundt og skabe netværk og lære nye markeder at kende, men også via research og ved at følge tæt med i nyheder på den globale scene. Lige nu er det for eksempel i Kasakhstan, hvor man er ved at bygge en helt ny hovedstad.”

Kai-Uwe Bergmann vurderer, at halvdelen af arkitektvirksomhedens opgaver vindes via konkurrencer og udbud, mens den anden halvdel opdyrkes gennem en blanding af markedsføring og business development. Her peger han på især tre strategier, som man forfølger på BIG:

”Man kan enten have som strategi, at vi vil arbejde i Hamburg til næste år, og så prøve at finde ud af, hvordan man kommer til det. En anden strategi er at opbygge et relevant netværk, og så kommer man måske en dag til at arbejde i Hamburg. En helt tredje strategi, som er meget vigtig for os, er, at vi har mange studerende fra hele verden, der kommer i praktik hos os. I de ti år, vi har eksisteret, har vi haft praktikanter fra ca. 40 forskellige lande. De tager viden om BIG med tilbage til deres land. De kender os indefra, og når de starter egen tegnestue eller kommer ud og arbejder på en anden tegnestue, er det oplagt for dem at samarbejde med os”.

Når danske arkitekter er efterspurgt internationalt, skyldes det ifølge flere af branchens aktører, som Mandag Morgen har talt med, at de generelt har en troværdig forretningskultur og leverer design af høj kvalitet. Desuden peger mange på, at der blandt danske arkitekter er en særlig tradition for at sætte brugeren i centrum og skabe samspil mellem bygningen og den lokale kontekst. En af barriererne for danske arkitektvirksomheders internationalisering er det relativt høje danske lønniveau, der gør det svært for arkitekterne at konkurrere især i forhold til selve projekteringen. Desuden står de danske arkitekter svagt, når det gælder stordriftsfordele, og bl.a. derfor er flere strategiske samarbejder afgørende for at sikre branchens konkurrenceevne.

Megategnestuer på vej?

Da konkurrenceforslagene til et nyt storfængsel på Falster blev indleveret tidligere i år, var der mere end én tegnestue på flere af de indbudte otte teams, og sådan ser billedet faktisk ofte ud. Der bliver altså samarbejdet i den danske arkitektbranche – især i forbindelse med prækvalificeringer. Men samarbejdet foregår i vid udstrækning på ad hoc-basis, og de langsigtede strategiske alliancer, der er en selvfølge i mange andre brancher, er stadig et særsyn blandt arkitekter. Det dokumenterer Mandag Morgens rundspørge, hvor

Danske arkitekter skal turde skille sig ud fra mængden - fortsat fra forrige side

73 pct. af arkitektlederne angiver, at de organiserer samarbejdet med eksterne partnere ad hoc fra projekt til projekt.

Flemming Joseph Jensen, der er administrerende direktør i Sjælsø Gruppen, mener, at danske arkitekter med fordel kan lade sig inspirere af deres svenske kolleger:

”Det danske marked er ekstremt ineffektivt. På det svenske marked har kommunerne for længst tvunget de store aktører til at arbejde sammen på kryds og tværs. Det gør dem til kolleger mere end konkurrenter.”

“ Det danske marked er ekstremt ineffektivt.

FLEMMING JOSEPH JENSEN
ADM DIREKTØR, SJÆLSØ GRUPPEN

Skal samarbejdet blive mere strategisk og langsigtet, kræver det som sagt en vis grad af specialisering, da det kun for alvor er interessant at samarbejde, hvis man indser, at man kan få noget hos andre, som man ikke selv kan levere. Det ser man bl.a., når en lille, yngre tegnestue går sammen med en stor og etableret for at udnytte kombinationen af erfaring og friske ideer til fulde.

I Mandag Morgens rundspørge er 59 pct. helt eller overvejende enige i, at deres virksomhed får mulighed for at skabe bedre design og rådgivning gennem strategiske alliancer med eksterne partnere. Flere af branchens aktører, som Mandag Morgen har talt med, mener, at det bør være et krav, at arkitektvirksomheder samarbejder. Det kunne for eksempel være et af de parametre, man bliver vurderet på i konkurrencer og udbud.

Når samarbejde bliver vigtigt, skyldes det også, at danske arkitektvirksomheder er meget små - både i international sammenhæng og sammenlignet med ingeniørbranchen, der tager stadig flere opgaver fra arkitekterne. Derfor er det utopisk at tro, at man som arkitektvirksomhed klarer sig alene. Realdania har taget konsekvensen. Størstedelen af de projekter, fonden udbyder, kan én aktør ikke klare alene, men må løses i samarbejde med andre.

En anden måde at samarbejde på er små tegnestuer, der i dag ofte finder sammen i kontorfællesskaber. I forlængelse heraf kunne man skabe øget samarbejde og bedre lønsomhed ved at etablere deciderede arkitektuse med fælles administration. Det kunne også give adgang til en lille bid af de stordriftsfordele, som for eksempel de store ingeniørvirksomheder i en række tilfælde nyder godt af.

Et andet muligt scenarie er, at fremtiden simpelthen kalder på større danske arkitektvirksomheder. I Mandag Morgens

rundspørge erklærer 64 pct. sig helt eller overvejende enige i, at arkitektbranchen om fem år vil være kendetegnet ved flere fusionerede virksomheder. Adm. direktør i Dansk Arkitektur Center Kent Martinussen ser bl.a. muligheder i fusioner mellem arkitekt- og ingeniørvirksomheder:

”Arup er et forbillede, fordi de kombinerer det ingeniør- og arkitektfaglige med en række øvrige vidensområder. De har selve det at tænke på tværs som en væsentlig kompetence. Det er afgørende i konkurrencen på et globalt marked, der efterspørger holistisk tænkning og helhedsløsninger.”

Modige investeringer og klare formuleringer

Efterhånden som byggebranchens værdikæde bliver mere og mere kompliceret, bliver samarbejder også afgørende for udvikling af nye designløsninger og viden. Flere aktører peger på, at når danske arkitekter i så høj grad konkurrerer mod hinanden, så forringer det mulighederne for en samlet forskningsindsats. Hvis arkitektvirksomhederne vil arbejde mere systematisk og strategisk med specialiseringen og de strategiske samarbejder, kræver det bl.a. en omstilling til et mere langsigtet perspektiv. Og så handler det om at have is i maven og turde satse på investeringer i specialisering og alliancer, der muligvis først giver afkast, når store dele af partnerkredsen eller medarbejderstaben er skiftet ud.

Endelig er det afgørende, at arkitekter kommunikerer og fortæller kunderne om deres specialer og strategiske samarbejder. Det er ikke nok at vise bygninger, modeller og renderinger frem, for på dem kan man ikke nødvendigvis se de gode energiløsninger, akustikken eller det unikke strategiske samarbejde med centrale spillere i branchen. Generiske formuleringer om, at man kan løse alle typer opgaver fra rådgivning over byplanlægning til erhvervs-, institutions- og boligbyggeri, siger ikke meget om, hvorfor man skal vælge den ene arkitektvirksomhed frem for den anden. Derfor skal den enkelte arkitektvirksomhed præsentere både det visuelle materiale og formulere sin strategi, så det klart fremgår, hvordan netop denne virksomhed skiller sig ud fra mængden. Det vil give bygherrerne et reelt valg på arkitektbranchens gule sider.

Signe Kierkegaard Cain | mm@mm.dk

Der ligger guld i energirenovering

HOVEDPUNKTER

- Danske arkitekter spiller en nøglerolle i regeringens strategi for at reducere CO₂-udledningen og gøre Danmark til verdens førende inden for energioptimering.
- Men der er brug for et markant skift i branchens selvforståelse. Der er en tendens til, at nybyggeriet løber

med hele opmærksomheden, mens det store potentiale rent ligger i den eksisterende byggemasse.

- For at opdyrke dette potentielle milliardmarked kræver det samtidigt, at arkitekten besidder en større teknisk viden på området.

Danske arkitekter spiller en nøglerolle i regeringens strategi for at reducere CO₂-udledningen og gøre Danmark til verdens førende inden for energioptimering. Samtidig rummer regeringens målsætning et enormt markedspotentiale for de dele af arkitektbranchen, der formår at rykke på muligheden.

Bygninger sluger i dag mere end 40 pct. af Danmarks samlede energiforbrug til opvarmning, ventilation og lys. Ud over en årlig regning på godt 50 mia. kroner har forbruget store konsekvenser for fremtidens energiforsyning og miljøet.

Det årlige nybyggeri udgør kun 1 pct. af den samlede bygningsbestand. Det betyder, at de største energibesparelser skal hentes inden for det eksisterende byggeri. Ifølge beregninger fra Statens Byggeforskningsinstitut er det her muligt at halvere energiforbruget over de næste tyve år gennem en kobling af eksisterende og nye løsninger.

Af samme grund står energirenovering højt på dagsordenen hos de danske kommuner og boligselskaber. København, Albertslund og Middelfart har allerede investeret store millionbeløb i energirenovering af både offentligt og privat byggeri. Nyere lovgivning, der påbyder boligejere tiltag for at energioptimere i forbindelse med andet renoveringsarbejde, har samtidig åbnet op for et nyt vækstmarked for private løsninger til energieffektivisering.

Der findes ikke et samlet tal for, hvor meget markedet for energieffektivisering i byggeriet er værd. Men foreløbige beregninger fra SBI anslår, at for at opnå energibesparelser i den eksisterende bygningsmasse på op imod 30 pct. kræver

det investeringer for mere end 200 mia. kroner.

Potentialerne for et milliardmarked er med andre ord til stede. Samtidig viser beregninger fra Dansk Byggeri, at de største energibesparelser kan hentes ved at efterisolere udefra. Det gør arkitekten til en nøgleaktør i forhold til at udvikle og implementere helhedsløsninger, der tager hensyn til æstetiske og menneskelige værdier.

I den kortlægning af arkitektbranchens forretningsmæssige status og potentiale, som Mandag Morgen har gennemført for DANSKE ARK blandt 164 arkitektledere, medgiver fire ud af fem, at der de seneste år er kommet et markant øget fokus hos bygherrer og andre opdragsgivere på energioptimering og klimaløsning.

“ Vi risikerer, at ingeniørerne løber med det hele...

GRAVES SIMONSEN
UDVIKLINGSCHIEF, SBS

Samtidig erkender hovedparten, at der er rum for forbedringer, når det gælder arkitekternes indsats på området. Kun 9 pct. er helt enige i, at de danske arkitektvirksomheder står stærkt i forhold til at arbejde med energioptimering og klimatilpasning. Især ingeniører opleves i denne sammenhæng som en trussel og konkurrent, der tager markedsandele fra arkitekterne. Tre ud af fire arkitekter vurderer, at ingeniører og entreprenører vil stjæle markedsandele fra arkitekterne i løbet af de næste fem år.

Gyldenrisparken på Amager

WVW (WITRAZ arkitekter, Vandkunsten, WISSEBERG) har stået i spidsen for at energirenovere 450 lejligheder opført i starten af 1970'erne.

Projektet, der har et samlet budget på 350 mio. kroner, er gennemført i forbindelse med en facaderenovering, hvor der så også er sat mere isolering på husene samt fiberbetonplader. Vinduerne er udskiftet med energivinduer, taget er blevet efterisoleret, og altanarealet er udvidet fra en dybde på 110 til 170 cm.

Derudover er der bygget nyt på grunden. Københavns Kommune har fået sit første passivhus i form af en daginstitution bygget ud fra de østrigske principper for passivhuse uden for eksempel radiatoranlæg. Derudover er der opført 80 plejeboliger som lavenergi-byggeri. De nye byggerier har mos på tagene for at begrænse nedbørsmængden i kloakkerne.

Projektet har øget det samlede antal kvadratmeter med 20 pct., mens der er opnået energibesparelser på 10 pct.

Graves Simonsen, der er udviklingschef i rådgivningshuset sbs, som har speciale i energirenovering af byggeriet, siger: ”Vi risikerer, at ingeniørerne løber med det hele. Det vil være en stor skam ikke kun for arkitektfagets markedsmæssige muligheder, men også for vores byggeri. Ingeniørerne råder langt hen ad vejen over de rigtige løsninger, men det er arkitektens opgave at løfte dem ind i en helhedsbetragtning, hvor der tages vigtige æstetiske og menneskelige hensyn.”

Sammen med flere andre eksperter og praktikere, som Mandag Morgen har talt med, peger Graves Simonsen på fem områder, hvor det er afgørende med en indsats for at forløse det store vækstpotentiale:

- **Mentalitetsskift.** Der er brug for et markant skift i branchens selvforståelse. Der er en tendens til, at nybyggeriet løber med hele opmærksomheden, mens det store renoveringspotentiale rent faktisk ligger i besparelser i det eksisterende byggeri. Arkitekterne bør gå i front for at gøre feltet attraktivt.
- **Merværdi.** Branchen skal blive langt bedre til at synliggøre den merværdi, som arkitekten bidrager med i renoveringsarbejdet. Der er brug for klare forretningsmodeller, beregninger og salgsoplæg, der gør det tydeligt for kunden, hvorfor arkitekten er en uundværlig ressource.
- **Kompetenceudvikling.** Mens det danske arkitektfag er stærkt forankret i en æstetisk tradition, kniber det med de mere tekniske kompetencer. Der er brug for, at basisuddannelserne på arkitektskolerne i højere grad

klæder nye arkitekter på til at kunne varetage en nøglerolle i opgaver inden for energirenovering, ligesom der er behov for en oprustning på efteruddannelse.

- **Innovationsløft.** Energirenovering stiller krav om nytænkning og kreativitet. Arkitekter må gå i front med at eksperimentere med eksisterende materialer og indgå tættere samarbejde med ingeniørvirksomheder og materialeproducenter om at udvikle nye løsninger. Her kan med fordel hentes inspiration i frontløberlande på området som eksempelvis Tyskland.
- **Forsøgsbyggerier.** Det er i dag primært private aktører, der står bag de få danske forsøgsbyggerier. Hvis innovationshøjden skal løftes, må det offentlige i langt højere grad på banen med velanbragte, risikovillige forsknings- og udviklingsmidler, som giver mulighed for at samle den stærkeste viden om at skabe nye løsninger.

Renovering har lav prestige

Danske arkitekter er langt fra novicer, når det gælder energirenovering. Tilbage i 1970'erne blev Danmark verdenskendt for sine energibesparende demonstrationsbyggerier, og i 1990'erne var begrebet byøkologi det helt store buzzword i planlægger- og arkitektkredse.

De seneste år har indsatsen for at energioptimere byggeriet været fokuseret på nybyggeri, hvor danske arkitektvirksomheder har præsteret flere eksempler på energirigtigt ikonbyggeri i verdensklasse som for eksempel Det Nye Skuespilhus i København. Men også i boligbyggeriet er der inden for de seneste år skabt interessante eksempler som Velux' energibesparende enfamilieshus 'Bolig for livet'.

Prioriteringen af nyt frem for gammelt skal i høj grad ses i et politisk lys, hvor størstedelen af de offentlige midler på området i dag kanaliseres ind i energibesparende nybyggeri, selv om langt størstedelen af energibesparelserne skal hentes i det eksisterende byggeri. Mens reglerne for energiforbrug i nybyggeri skærpes løbende, er der stadig relativt få krav og retningslinjer for at energirenovere eksisterende byggeri.

“ Der eksisterer klart en snobeffekt i miljøet, der bremser udviklingen.

GRAVES SIMONSEN
UDVIKLINGSCHEF, RÅDGIVNINGSHUSET SBS

Denne overordnede prioriteringsforskel mellem nybyggeri og renovering smitter imidlertid af på branchens egen selvforståelse og prioriteringer. Det betyder igen, at der måske ikke kommer det pres fra branchen selv, der er nødvendigt

for at rykke emnet op på den politiske dagsorden. Udviklingschef hos sbs Graves Simonsen udtrykker det således: ”Der eksisterer klart en snobeffekt i miljøet, der bremser udviklingen. Som en af mine kollegaer sagde engang: ’Vi lever af renovering, men vil helst profilere os på nybyggeri.’ Det handler ikke kun om penge, men om interesse. Set i forhold til markedet viser alt for få arkitekter og tegnestuer virkelig interesse for at udvikle feltet. Der er efterhånden en del, der udbyder løsninger til energirenovering, men når det handler om at presse på og gå i front, kan aktørerne tælles på én hånd.”

Fra nulpunkt til stigende interesse

Som medejer af arkitektvirksomheden WITRAZ arkitekter står Per Zwinge i spidsen for en række større renoveringsprojekter af almene boligbyggerier som Gyldenrisparken på Amager, hvor 450 lejelejligheder får forbedret facader, isolering, nye vinduer og nye altaner. Se tekstboks.

Med et samlet budget på 350 mio. kroner er projektet et godt eksempel på det voksende energirenoveringsmarked. Men ifølge Per Zwinge risikerer mange arkitektvirksomheder at gå glip af potentialet, fordi deres interesse for området er på nulpunktet, og de har en forkert opfattelse af, hvad der skal til. Den eksisterende bygningsmasse kan sætte nogle klare naturlige grænser for det arkitektoniske indgreb, mens frihedsgraderne typisk er langt større, når det gælder nybyggeri. Det kan få nogle arkitekter til at foretrække nybyggeriet, fordi de dermed ikke bliver tvunget til at gå på kompromis i samme grad, mener Per Zwinge:

”Danske arkitekter har været mest fokuseret på nybyggeri og ikonbyggeri, som der reelt er meget lidt af, mens de største energimæssige udfordringer ligger i den eksisterende bygningsmasse. Der er brug for, at arkitekterne vågner op og begynder at interessere sig for området i stedet for at overlade det til ingeniøren.”

Noget tyder på, at arkitekterne faktisk er ved at vågne op og har en vilje til at opruste på området. Der har for eksempel været stor tilslutning til den modulbaserede kursusrække ”Energi + Arkitektur 2010” som DANSKE ARK har udbudt i samarbejde med Arkitektforeningen. I alt har over 900 arkitekter deltaget. I Mandag Morgens rundspørge blandt 164 arkitektledere er der en oplevelse af, at bygherrerens fokus på energioptimering er øget markant, og at markedspotentialet er stort. Der kan også spores en vis ydmyghed i forhold til vurderingen af arkitekternes nuværende kompetencemæssige forudsætninger for at løfte opgaverne. Man oplever, at der er behov for en oprustning.



Der er brug for, at arkitekterne vågner op og begynder at interessere sig for området i stedet for at overlade det til ingeniøren .

PER ZWINGE

MEDEJER, WITRAZ ARKITEKTER

Arkitektens blik kan være afgørende

Arkitekternes tilbageholdenhed i forhold til energirenoveringsopgaver kan betyde, at det i stigende grad bliver ingeniører og bygningskonstruktører, der sætter sig på opgaver med at energirenovere byggeriet. Ifølge direktør for Statens Byggeforskningsinstitut på Aalborg Universitet Thorkild Ærø er der al god grund til at bremse denne udvikling og få arkitekterne mere på banen:

”I mange energirenoveringer tænkes der for meget i teknologi og for lidt i æstetik. Arkitekterne har her en utrolig vigtig rolle at spille for eksempel når det gælder udvendig efterisolering, hvor der virkelig stilles krav til æstetikken.”

Konsekvensen er byggeri, der lidt populært sagt er ’pakket ind i mineraluld’. 75 pct. af den danske bygningsmasse er

Plan C

Foreningen Gate21, der arbejder med strategiske partnerskaber på tværs af det offentlige, forskning og virksomheder, gennemfører i disse år projektet Plan C, der har fokus på energirigtig renovering af offentlige og almene byggerier.

Projektet skal kortlægge potentialer for energibesparelser gennem hele byggeprocessen: fra beslutningsgrund, udbud og finansiering til, hvordan man kan spare energi i samtlige af byggeriets forsyningsled, bygningsdele, installationer (for eksempel fjernvarme koblet med vedvarende energi) og efterfølgende i driften. En del af projektet handler også om at synliggøre, hvordan energirenovering kan bidrage med merværdi for brugerne.

For at teste forskellige løsninger gennemfører Plan C en række demonstrationsprojekter, der primært tager udgangspunkt i eksisterende byggeri i Hovedstadsregionen.

Bag Projekt C står et konsortium med deltagelse af 35 aktører fra hele byggeriets værdikæde. Fra arkitektsiden deltager Ai-gruppen, Henning Larsen Architects samt Rørbæk & Møller. Selve renoveringsopgaven står bygherren for. Det samlede budget er på 40 mio. kroner, der er finansieret af EU's regionalfond, Region Hovedstaden samt deltagerne selv.

Der ligger guld i energirenovering - fortsat fra forrige side

opført før 1979, hvor den første skærpelse af isoleringskravet blev indført. Mens efterisolering indefra øger risikoen for kuldebroer og skimmelsvampe, kan der hentes store energibesparelser ved at efterisolere udvendigt. I den proces spiller arkitekten en nøglerolle, i forhold til at sikre at æstetikken og helhedsindtrykket ikke går tabt.

Samtidig er arkitektens bidrag afgørende, når det handler om at tilføre den merværdi, der ofte kan være afgørende for hele salgsprocessen. En stor udfordring i arbejdet med at energieffektivisere bygningsmassen er at få brugerne til at forstå, hvor vigtigt det er at prioritere denne indsats. SBI har sat fokus på denne problemstilling i en analyse, hvor det tydeligt fremgår, at boligejere hellere investerer i et nyt køkken eller bad, der kan vises frem for naboen, end i en energibesparende installation, der måske oven i købet gør bygningen grimere.

En del energirenoveringstiltag tjener sig først ind over 20 til 30 år, og den årlige varmebesparelse er sjældent argumentation nok til at overbevise køberen om at foretage en større investering. Der er ikke mange, der vil betale tusindvis af kroner for at få 50 millimeter ekstra isolering ind i væggen. Men hvis renoveringen samtidig resulterer i en større altan, bedre indeklima eller mere dagslys, er motivationen for at investere pludselig en helt anden. Sif Enevold er projektleder i det privat-offentlige samarbejde Gate21, der beskæftiger sig med klima-, energi- og miljøprojekter. Hun siger: ”Løsninger skal også sælges på den merværdi, der kommer brugerne til gavn her og nu. Her kan der for eksempel slås på det bedre indeklima, bedre lys eller andre forhold, der forbedres som følge af energirenoveringen. Elementer, der kan tilføre projektet den type merværdi, kan fremme beslutningen.”

Helhedssyn giver besparelser

Som projektleder i Gate21 står Sif Enevold i spidsen for projektet Plan C, som blandt andet omfatter udvikling i forbindelse med en række demonstrationsprojekter inden for energirenovering af almene boliger og kommunale bygninger. Fokus er at undersøge, hvordan man kan spare energi ved at gennemgå samtlige faser og led i byggeriet, og her er det tydeligt, hvordan arkitektens bidrag spiller en stor rolle. Se tekstboks på forrige side.

Et eksempel er arbejdet med at udvikle en helhedsløsning for at energirenovere en kontorejendom for Københavns Kommune. Her har deltagerne i Plan C og Gate21, der på arkitektsiden blandt andet tæller Ai-gruppen, Henning Larsen Architects og Rørbæk & Møller, udviklet et idékatalog, der opstiller en række muligheder for at opnå energimæssige besparelser ved at omdisponere huset. Et af de tre foreslåede helhedskoncepter består blandt andet i at inddеле huset i klimazoner, der har forskellige behov for eksempel dagslys og ventilation, samt placere faste arbejdspladser så vidt muligt mod nord og vest, hvor dags-

lyset er jævnt, og behovet for køling og solafskærmning ikke er til stede.

Projektet illustrerer tydeligt, hvordan arkitektfaget kobler behovet for energibesparelser med løsninger, der også gør bygningen mere attraktiv for brugerne. Sif Enevold siger: ”Budgetter i det offentlige og det almene byggeri er pressede, og derfor kommer energirenovering ofte til at handle om at plukke de lavthængende frugter. I den sammenhæng kan det være fristende at spare arkitektsalæret væk, men det er et dumt sted at spare. Ofte kan arkitekterne bidrage med et samlet helhedssyn på bygningen, der kan resultere i store energibesparelser, uden at regningen ud fra et totaløkonomisk perspektiv bliver dyrere.”

“ Arkitekterne skal blive bedre til at indgå en dialog med bygherresiden om at synliggøre, hvad de faktisk leverer på energirenoveringsfronten

SIF ENEVOLD
PROJEKTLEDER, GATE21

Arkitekterne kan vise, at det ikke er nødvendigt at lave fuldt automatiserede huse for at opnå besparelser, men at de kan høstes gennem forbedring af en række af de traditionelle elementer, som man arbejder med i arkitektfaget. Men det kræver, at arkitekterne tager rollen på sig og handler mere proaktivt, mener Sif Enevold:

”Arkitekterne skal blive bedre til at indgå en dialog med bygherresiden om at synliggøre, hvad de faktisk leverer på energirenoveringsfronten. Partnerne i Plan C peger på, at der er mange arkitekter, der ikke rigtigt har set sig selv ind i det marked endnu. Derfor er det vigtigt med en gennemgående diskussion af, hvad arkitekter kan bidrage med i forhold til at løfte denne samfundsopgave.”

Kompetenceløft

I arbejdet med at energirenovere bygninger har der hidtil været meget fokus på enfamiliehuse fra 1960'erne og 1970'erne. I denne periode blev der opført knapt 1 mio. parcelhuse og mange steder af så dårlig kvalitet, at der efterfølgende har været brug for at energirenovere. Budgettet i denne type opgaver er dog ofte så lille, at man fravælger at koble en arkitekt på.

De kommende år vil markedet imidlertid skifte i takt med et voksende behov for at renovere den relativt store boligmasse, der består af almennyttigt etagebebyggelse opført i 1940'erne og 1950'erne. Dengang var kravene og betingelserne for at bygge helt anderledes, og der ligger en stor opgave i at efterisolere mange af disse ejendomme uden nødvendigvis at skulle skrælle eller pudse facaden helt op.

Energirenovering på samleband

Langenkamp.dk er i gang med at udvikle et forretningskoncept, der gør det muligt at fremstille energibesparende solskærme på samleband. Lige nu eksperimenterer virksomheden med at præproducere en klimaskærm på 13 fulde etagemeter med indbyggede vinduer, sålbænke mv. Den færdige klimaskærm placeres foran den eksisterende facade, derefter blæses der granulat – eller anden form for isolering – ind mellem eksisterende facade og bagsiden af den ny klimaskærm.

I et andet projekt, som virksomheden har udarbejdet i samarbejde med Aarhus Kommune, arkitektskolen Aarhus, ingeniørhøjskolen Aarhus og EnergiTjenesten Midtjylland, arbejdes der på at udnytte mellemrummet mellem de to facader til al ventilation, elforsyning mv. Tanken er at undgå, at de ekstra installationer, der ofte følger med en energirenovering, ikke bliver en gene for bygningens brugere.

I denne proces er det helt oplagt, at arkitekten kommer til at spille en nøglerolle for eksempel i forhold til at realisere de besparelser, der kan opnås via klimaskærmen, hvor man piller ved bygningens æstetiske udtryk, mens ingeniøren oplagt kan kaste sig over de ikke-synlige installationer.

For at opdyrke dette marked og den arbejdsfordeling mellem arkitekt og ingeniør kræver det imidlertid, at arkitekten også besidder en større teknisk viden på området. Udviklingschef i sbs Graves Simonsen siger:

”De danske arkitekter, der arbejder med energirenovering, er ikke så stærke på materialer og teknologi. Det er helt klar formgivning, der dominerer rent fagligt. Det er også vigtigt, men når det gælder energirenovering, kan denne kompetence langt fra stå alene.”

Samme budskab går igen i Mandag Morgens kortlægning af branchen. Her efterspørger 43 pct. af de adspurgte arkitekter en oprustning af de tekniske kompetencer, når det gælder opgaver inden for klimatilpasning og energioptimering. Der udbydes i dag flere kortere kurser og efteruddannelses-tilbud, hvor det er muligt for arkitekter at lære mere om energirenovering. Men markedspotentialet taget i betragtning er det oplagt at overveje, om faget ikke skal fylde mere på de arkitektfaglige grunduddannelser. På landets to arkitektskoler er det i dag endnu ikke muligt at specialisere sig i energirenovering på linje med for eksempel specialer i kulturarv og brug af it i byggeriet.

Det gør det svært for arkitekterne for eksempel at lave de beregninger, der synliggør den gevinst, som kunden kan hente ved at investere i at energieffektivisere.

Opgør med silotænkning

Hos Henning Larsen Architects har man taget konsekvensen af de manglende kompetencer og – ud over en række ingeniører – ansat tre ph.d.-studerende fra DTU, der skal supplere de arkitektfaglige medarbejdere med den nyeste viden på feltet. Den kan både bruges konkret i de forskellige projekter og sælges videre til eksterne projekter på konsulentbasis. Dermed opstår også en nyt forretningsområde. Chef for bæredygtighed hos Henning Larsen Architects Signe Kongebro siger:

”Det kræver et opgør med silotænkningen at mikse arkitektfaget med nye fagligheder. Selv om vi har arbejdet sammen i konsortier i flere år, er det et brud med mange arkitekters selvopfattelse. Men vi tror på, at hvis vi kobler ny forskning og ingeniørfaglig viden med den holistiske og samlende arkitekturfaglige evne, skabes der løsninger, der giver samfundet allermost for hver investeret krone.”

Det er ikke kun arkitekterne, der har svært ved at bevæge sig ud af siloen. Også på efterspørgselssiden er der stadig en tendens til, at de kunder, der efterspørger energirenovering, ofte ensidigt fokuserer på de energimæssige besparelser i deres vurdering af tilbud og dermed overser andre værdiforøgende aspekter, som renoveringen også kan bidrage med. Hos Henning Larsen Architects opdeler man derfor energirenoveringsopgaver i to kategorier: rene energimoderniseringer, hvor ’non-energy’-fordele holdes udenfor, og så revitaliseringsopgaver, hvor man både opnår et bedre energiregnskab og en værdiforøgelse i de kerneydelser, som bygningen leverer.

“ Faget er stadig præget af mange dinosaurer, der tænker feltet meget traditionelt.

SIGNE KONGEBRO

CHEF FOR BÆREDYGTIGHED, HENNING LARSEN ARCHITECTS

I den indsats supplerer de to faggrene hinanden rigtig godt. Arkitekter arbejder typisk intuitivt og erfaringsbaseret, mens ingeniører generelt set har en mere lineær og vidensbaseret tilgang. Hvis markedet for energirenovering virkelig skal opdyrkes, er det på sigt ikke holdbart med så klare fagskel, men det bliver nødvendigt at tilbyde uddannelser, der kombinerer de to fag på nye måder, understreger chef for bæredygtighed Signe Kongebro:

”Faget er stadig præget af mange dinosaurer, der tænker feltet meget traditionelt. Det er vigtigt, at uddannelserne begynder at udbyde en hybrid af begge fag, så kommende generationer af arkitekter er rustet til de mange opgaver, der ligger på renoveringsdelen.”

Der ligger guld i energirenovering - fortsat fra forrige side

Tænk i stor skala

I lande som Tyskland, Østrig og Schweiz har man tradition for at inkludere flere tekniske fag på arkitektuddannelserne. Samme lande er blandt verdens førende, når det gælder både energieffektivt nybyggeri og energirenovering. I Tyskland findes der flere eksempler på bygninger, der er renoveret helt ned til lavenergiklasse 2020 og passivhusstandard. Det svarer til et energiforbrug, der ligger 80 pct. under kravet i det danske bygningsreglement.

I Danmark arbejder man indtil videre kun med 'nearly zero-energy-standards inden for nybyggeriet. Men potentialerne for at opnå samme besparelser i den eksisterende bygningsmasse er klart til stede.

Arkitektvirksomheden langenkamp.dk arkitekter har specialiseret sig i passiv-, 0- og +energi-arkitektur og står bl.a. bag Danmarks første passivhus. Nu har virksomheden kastet sig over renovering med udvikling af et koncept, der gør det muligt at præfabrikere klimaskærme.

Eksempelvis arbejder virksomheden lige nu på at udvikle et koncept, der med tiden skal gøre det muligt at præproducere solskærme til større etageejendomme. Ved at lave en helstøbt løsning er det muligt at opnå ekstra energibesparelser, fordi man lettere undgår bl.a. kuldebroer. Se tekstboks på forrige side.

“ Hvis arkitekterne skal på banen, kræver det en meget større forståelse for materialer og teknologi.

OLAV LANGENKAMP
EJER, LANGENKAMP.DK ARKITEKTER

I lande som Tyskland, Østrig og Schweiz har man i flere år præfabrikeret solskærme til større etagebyggeri. Olav Langenkamp, der ejer langenkamp.dk arkitekter, ser store muligheder i, at danske arkitekter følger samme eksempel for at udvikle løsninger, der kan konkurrere på prisen. Men det kræver en ændret indstilling. For det nytter ikke noget, at man har den holdning, at det kan ingeniøren bare tage sig af, fastslår han:

”Danske arkitekter er typisk ikke gearet til at tænke teknisk. Så længe man holder fast i den gammeldags arbejdsfordeling, at ingeniørerne og konstruktørerne nok skal ordne det, arkitekterne tegner, så er vores fag på sigt dømt konkurs. Hvis arkitekterne skal på banen, kræver det en meget større forståelse for materialer og teknologi. Uden den viden vil ingeniørerne hurtigt løbe med forretningsområdet og brugerne gå glip af de energieffektive besparelser, der kan opnås ved at tænke i helheds løsninger.”

Selv er Olav Langenkamp uddannet arkitekt fra ETH i Schweiz, hvor teknisk indsigt og vidensopbygning er en stor del af grunduddannelsen. Her får man også kendskab til de mange materialer og tekniske løsninger, der allerede er på markedet. Det er derfor også helt naturligt, at arkitekter deltag aktivt i udviklingen af nye byggematerialer og er med til at eksperimentere i, hvordan eksisterende materialer kan anvendes anderledes.

Oftentimes hører han danske arkitekter beklage sig over, at de nødvendige materialer endnu mangler at blive udviklet, men ofte er løsningerne der allerede. Det handler blot om at tænke mere innovativt og kreativt. Her kan der også hentes inspiration internationalt, for eksempel på den store passivhuskonference, der hvert år samler de førende forskere og virksomheder på feltet i Tyskland. Som Olav Langenkamp konstaterer:

”Alt kan lade sig gøre, hvis man er nysgerrig nok. Det handler om at se ud over sin egen branche og være opsøgende i forhold til at indhente ny viden om materialer, teknik og metoder.”

Ida Strand | is@mm.dk

Fremtidens arkitektfag

© Mandag Morgen, november 2010

Projektledelse og analyse: Morten Fisker og Morten Hyllegaard

Journalister: Ida Strand og Signe Cain

Design og layout: DahlDesign

Redaktion: Signe Tonsberg

Korrektur: Lise Nielsen

Tryk: Rosendahls

Oplag: 1.500 stk.

Debatoplægget er frit tilgængeligt på www.mm.dk og www.danskeark.dk

