



BØLGEGANG I TØRDOKKEN:

De konkurrerende logikker i arkitektkonkurrencer

Case: M/S Museet for Søfart i Helsingør

Kristian Kreiner og John Haukeland

Februar 2014

Denne case indgår i initiativet "Mindeværdige byggeprojekter", som er en aktivitet i Netværket Ledelse i byggeriet.

Projekter kan være mindeværdige af mange grunde, men i vores forstand handler det om, at nogen har gjort, tænkt eller opnået noget usædvanligt. Hvis vi skal lære noget nyt og nyttigt af sådanne projekter, må de studeres og diskuteres omhyggeligt. Fordi et mindeværdigt byggeprojekt altid er en enestående case, kan vi ikke lære af det, hvordan tingene skal og bør gøres i fremtiden. Vores studier af mindeværdige projekter sender ingen opfordring til nogen om at forsøge at gentage dem! Men de rummer indsigter, der på forskellig vis kan inspirere til og skabe grobund for eksperimenter med byggeriets praksisser – og på den måde forhåbentligt skabe andre mindeværdige projekter i fremtiden.

Initiativet "Mindeværdige byggeprojekter" producerer tre typer af resultater:

(1) En tilbundsående dokumentation af konkrete byggeprojekters baggrund, forløb og resultater. Offentligt tilgængeligt materiale bliver suppleret med interviews af de involverede aktører. Dette datamateriale har fortrolig karakter. Det publiceres kun i bearbejdet form.

(2) En række undervisnings- og formidlingscases, som synliggør og tematiserer ledelses- og organiseringsmæssige problematikker, som de enkelte cases indeholder.

(3) Små analyser af den enkelte case, som har til formål at skabe en bredere diskussion af byggeriets ledelsesmæssige og organisatoriske problemer. Disse analyser publiceres i fagpressen.

Kristian Kreiner



Copenhagen Business School - Institut for Organisation

Finansieret af Realdania

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING	5
HISTORIEN KORT	6
AD OMVEJE TIL DEN MEST NÆRLIGGENDE PLACERING	7
MELLEM KULTURVÆRFET OG KULTURHAVNEN I HELSINGØR.....	8
ARKITEKTKONKURRENCEN.....	9
DOMMERKOMITÉEN OG BEDØMMELSESPROCESSEN	11
MALURT I BÆRGERET	13
DET PRIVATE REGIS MULIGHEDER.....	14
UDFØRELSE.....	15
HAPPY ENDING.....	16
TIDSLINJE	17
TEMAER OG PROBLEMATIKKER	19
KONKURRENCENS KONKURRERENDE LOGIKKER	19
LOGIKKERNES INDBYRDES STYRKEFORHOLD	22
<i>Respekten for institutionerne er vigtigere end optimeringen af den enkelte beslutning</i>	22
<i>Bygherrer mener som regel det, de skriver i konkurrenceprogrammet.</i>	25
<i>Økonomien er normalt en styrende præmis</i>	27
<i>Programmets naturlige autoritet</i>	28
OPSUMMERING: DEN LYKKELIGE UDGANG	29
AFSLUTNING	30
LINKS/REFERENCER	32
I SAMME SERIE	32
APPENDIKS: SPØRGSMÅL TIL UNDERVISNINGSBRUG	33
IDELISTE AF SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION	35

INDLEDNING

Med pomp og pragt skulle museets protektor, Dronningen, have indviet det nye M/S Museet for Søfart i juni måned 2013. Museet er mondænt indrettet i en tørdok i Helsingørs Kulturhavn vis-a-vis Kronborg. Men et skybrud i foråret samme år satte tørdokken under vand og udsatte søsætningen af det nye museum. Det var ikke første gang, at dette i øvrigt højt besungne projekt tilsyneladende påkaldte sig gudernes vrede. Siden afholdelsen af arkitektkonkurrencen i sommeren 2007 fik projektet et forløb med mange kontroverser og konflikter, i offentligheden såvel som i fagkredse. Også fremtiden så kompliceret ud, fordi museet ikke på det tidspunkt havde økonomien til at bruge de nye og flotte rammer.

Men alle disse vanskeligheder og kontroverser til trods blev museet indviet i oktober 2013. Succesen skyldtes ikke mindst en usædvanlig økonomisk og politisk velvilje og en positiv offentlig bevågenhed. Men den skyldtes formentlig også en genial arkitektonisk løsning af en særdeles vanskelig opgave. Denne geniale løsning var imidlertid også en del af problemerne, som projektet måtte kæmpe med undervejs – problemer, der ville have gjort de fleste tilsvarende projekter til fiaskoer.

Denne case handler først og fremmest om at forstå, hvordan noget (et projekt), som alle synes, er nærmest genialt, udvikler sig til at blive både kompliceret og kontroversielt, så det balancerer på kanten af fiasko næsten hele vejen til den lykkelige afslutning. Vi beskriver, hvordan de forskellige deltagere og aktører navigerede i et særdeles oprørt farvand fuldt af undersøiske skær i form af stærke samfundsmæssige strukturer, erhvervspolitiske og kulturhistoriske interesser, fagprofessionelle normer og en masse sund fornuft, som ikke altid viste sig særlig virkningsfuld. På et andet plan handler casen også om, hvilke institutionelle betingelser der eksisterer i samfundet for at "få ting til at ske". Selvom forløbet af projektet med at skabe M/S Museet for Søfart utvivlsomt er unikt i mange henseender, så er de vilkår, som projektet skulle håndtere, ikke nødvendigvis unikke i sig selv. Ser vi bagom den projektspecifikke håndtering af vilkårene, kan vi muligvis lære noget meget generelt om samfundets institutionelle opbygning, arkitektkonkurrencers (og andre konkurrencers) indbyggede dilemmaer, de grundliggende økonomiske strukturer og de ofte oversete menneskelige dynamikker.

I det følgende gengiver vi i korte træk forløbet af det projekt, som genskabte et hensygnende maritimt museum i form af M/S Museet for Søfart. Vi vil fokusere på selve projektet med at bruge tørdokken som museum. Men selv med et sådant fokus kommer vi langt omkring i det institutionelle og fagprofessionelle univers, da selve projektet blev gennemført på det "åbne hav".

Når vi har beskrevet historien, vil vi forsøge at skabe indsigt i den "virkelighed", som dette projekt opererede i. Mange aspekter ved den virkelighed er ting og forhold, som vi af bekvemmelighed ofte enten overser eller fortrænger. Men uden at minde sig selv og hinanden om dem, lærer vi noget forkert af historien og forbereder os derfor dårligt til tilsvarende projekter i fremtiden.

Handels- og Søfartsmuseet på Kronborg er en selvejende institution, der primært drives af midler fra Kulturministeriet i kraft af dets status som § 16 museum (såkaldt statsanerkendt museum).

At være selvejende betyder ikke, at man er selvbestemmende. Museet ledes af en bestyrelse, men er reguleret tæt af Kulturstyrelsen.

I forbindelse med flytningen fra Kronborg ændrede museet sit navn til **M/S Museet for Søfart** (M/S er den klassiske forkortelse for motorskib i det maritime sprog). Herefter vil vi referere til museet som Søfartsmuseet.

Til slut formulerer vi en række spørgsmål og dilemmaer, som kan lede til yderligere refleksion og debat.

HISTORIEN KORT

Handels- og Søfartsmuseet på Kronborg blev grundlagt i 1915. I 90 år levede museet trygt og godt bag slottets tykke mure – så trygt og godt, at museets bestyrelse, da museet pludselig kom i skudlinjen omkring år 2000, måtte erkende, at man var blevet sejlet agterud: "Ved sammenligning med udenlandske søfartsmuseer må det erkendes, at sammenholdt med landets størrelse og erhvervets betydning har Danmark ikke et søfartsmuseum, der kan måle sig med tilsvarende museer andre steder i Europa," skrev bestyrelsen i et notat.

At man pludselig kom i skudlinjen skyldtes forhold, der ikke havde meget med museet selv at gøre. For det første skulle Kronborg renoveres, en renovering som blev mere omfattende af, at UNESCO i 2000 gjorde slottet til verdenskulturarv. Under denne renovering ville museet i en årrække ikke kunne bruge sine faciliteter. Da Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme heller ikke så museet

som noget, der passede ind i slottets fremtidige profil, blev der indgået aftale om, at museet skulle flytte ud af Kronborg ultimo 2007.

Samtidigt pågik der i Kulturstyrelsen (ligesom i mange andre dele af det offentlige system) et arbejde med administrativ rationalisering, som indebar en sammenlægning af de mange små institutioner og enheder. I denne proces var der udsigt til en sammenlægning med et eller flere tilsvarende museer.

I slutningen af 2004 stod museet derfor med ryggen imod muren. Det havde udsigt til at blive husvild inden for en kort tidshorison; og det risikerede at miste sin profil og selvstændighed, måske endda sin eksistens, i en fusionsproces, der blev drevet af helt andre hensyn. Bestyrelsen valgte at tage kampe op og at opfatte "den opståede situation som en velkommen chance til at skabe et fornyet søfartsmuseum af en størrelse og en profil, som matcher den betydning søfartserhvervet såvel i historien som i nutiden har for Danmark". Den strategiske sejltur man begav sig ud på, skulle vise sig at blive lang og stormfuld, inden man i slutningen af 2013 kom i sikker havn.

Ad omveje til den mest nærliggende placering

Søfartsmuseet og Helsingør Kommune havde på et tidligere tidspunkt lavet en uformel aftale om, at museet ville kunne få plads på det store værftsområde, hvis det selv kunne rejse midlerne til det. Men da Helsingør Kommune offentliggjorde sine planer om Kulturværftet i januar 2003, var museet ikke med. "En meget ringe løsning for os på enhver måde," udtalte museets direktør. I den efterfølgende ophedede debat om Kulturværftsprojektet blev museets interesser flere gange fremført, også i byrådet. Men realiteten var, at der ikke blev plads til museet i Kulturværftet. I museets bestyrelse begyndte man at arbejde hen imod en flytning til Københavns Havn, som man opfattede som en mere optimal løsning end udsigten til en sammenflytning med et tilsvarende museum i

Kulturværftet er Helsingørs nye kulturhus, bl.a. med et hovedbibliotek og koncertfaciliteter. Det er bygget af Helsingør Kommune for ca. 330 mio. kr.

Kulturhavn Kronborg er et partnerskab mellem Helsingør Kommune, Realdania og Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme. Det 291 mio. kr. dyre landskabsprojekt renoverer Kronborgs omgivelser og integrerer slottet i Helsingørs byrum.

Selvom de to projekter formelt er adskilte, bl.a. med hensyn til finansiering, er de i mange sammenhænge tænkt som en samlet indsats for havnen, byen og Kronborg. Både Kulturhavnen og Søfartsmuseet er placeret på det område, som Kulturhavn Kronborg har udviklet.

Esbjerg.

Måske gav dette forløb kommunen og andre en ekstra motivation til at hjælpe museet og fastholde det i Helsingør. Det var Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme, der først så mulighederne for en placering i en henlagt tørdok på værftsområdet (DOK 1), og i oktober 2005 meddelte parterne, at man nu undersøgte muligheden for at placere Søfartsmuseet netop der. I geografisk forstand ville dette være den mindst mulige flytning – bogstaveligt talt blot lige ud på den anden side af Kronborgs volde. Søfartsmuseets bestyrelse var sikkert af mange grunde meget positiv overfor ideen, også



Billede 1 Byggegrunden for M/S Museet for Søfart: Dokken til højre for Kulturværftet. Kilde: M/S Museet for Søfart

fordi placeringen både kunne tilbyde et maritimt miljø og understøtte fortællingen om Danmark som førende søfartsnation ved dets placering i umiddelbar nærhed af Kronborg. I den efterfølgende periode loddede Søfartsmuseets bestyrelse stemningen i forskellige fonde for at finansiere et sådant projekt. I april 2006 følte man sig sikker på, at det kunne lade sig gøre, hvis man fik afklaret projektets økonomiske omfang og tekniske risici. For at skabe denne afklaring hyrede man ingeniørfirmaet COWI til at lave en grundig undersøgelse af Dok 1's tilstand og mulighederne for at bygge i den. Tørdokken havde ikke været i brug siden værftets lukning i 1983 og havde stået fuld af vand lige siden. COWI tog jordprøver rundt om Dok 1 og sendte en dykker ned i den for at tage prøver af betonen. Undersøgelserne blev færdige i maj 2006, og det var COWI's vurdering, at Dok 1 var egnet til formålet.

På den baggrund besluttede Søfartsmuseet at udskrive en arkitektkonkurrence om indretning af et museum i tørdokken og hyrede igen COWI til at gennemføre konkurrencen. Man fik i november 2006 endeligt tilsagn fra fire fonde om at finansiere omkostningerne ved denne arkitektkonkurrence.

Mellem Kulturværftet og Kulturhavnen i Helsingør

Søfartsmuseets aftale om at flytte ud af Kronborg ultimo 2007 kunne ikke holdes, og det lagde et meget stort tidspres på både arkitektkonkurrencen og den efterfølgende byggeperiode. Tidspla-

nen var, at konkurrencen skulle være færdig i foråret 2007, så byggeriet kunne begynde i efteråret samme år.

Også af publikumsmæssige grunde var Søfartsmuseet glad for placeringen så tæt på Kronborg og Helsingørs kulturmæssige centrum, som begge ville tiltrække mange potentielle besøgende til området. Men placeringen bød også på en række politiske og tekniske vanskeligheder. Især var interessenterne bag Kulturhavnsprojektet, som havde brugt knapt 300 mio.kr. på at forbinde Helsingør by, det gamle værft, havnen og slottet, bange for denne nye lille gøgeunge. Beskeden til Søfartsmuseet var klar og firkantet. Hvis man ville ligge der, måtte man gøre sig selv usynlig, så udsynet til Kronborg fra byen og fra Kulturværftet på ingen måde blev kompromitteret. Det var ikke nogen nem begrænsning, når ambitionen (også af hensyn til fundraising) var at skabe et museum, som i form og indhold skulle kunne tiltrække sig international opmærksomhed. Samtidig vidste man udmærket, at selvom COWI vurderede, at det lod sig gøre at bygge i tørdokken, så ville det være en teknisk udfordring at gøre det. Hertil var der problemer med forurening af grunden.

Arkitektkonkurrencens deltagere:

- Arkitektfirmaet C.F. Møllers A/S
- Schmidt, Hammer og Lassen K/S
- BIG Bjarke Ingels Group A/S
- Arkitektfirmaet Dorte Mandrup Arkitekter ApS
- Keith Williams Architects Ltd

En afklaring af sådanne fundamentale usikkerheder omkring projektet blev en vigtig del af opgaven, som arkitektkonkurrencens deltagere blev stillet overfor.

Arkitektkonkurrencen

I januar 2007 sendte Søfartsmuseet arkitektkonkurrencen i EU-udbud. 38 arkitektvirksomheder blev prækvalificerede til konkurrencen, og fem af dem blev udvalgt til at deltage i den egentlige konkurrence. De fem tegnestuer blev udvalgt, så der blev skabt en balance imellem veletablerede og yngre tegnestuer.

Opgaven var i korte træk at designe et omtrent 4500 m² stort museum i den otte meter dybe Dok 1 på det gamle værftsareal til en pris af 130 mio.kr. Afleveringsfristen blev sat til den 14. juni 2007. For at sikre objektivitet i bedømmelsen foreskriver EU's udbudsdirektiv, at forslagene skulle indleveres anonymt.

I konkurrenceprogrammet kom Søfartsmuseets ønsker og ambitioner til udtryk. Udover de mange tekniske specifikationer beskrev programmet visionen om en identitetsskabende arkitektur af international kaliber, der samtidigt fastholdt dokindtrykket og den maritime tilknytning. Opgaven var også at skabe fysiske og funktionelle rammer omkring en moderne museumsdrift med mange besøgende, uddannelse af børn og unge samt forskningsaktiviteter. Konkurrenceprogrammet fastlagde fire bedømmelseskriterier i prioriteret rækkefølge:

- "Sammenfattende arkitektonisk, æstetisk, funktionel og teknisk vurdering i forhold til konkurrenceprogrammet
- Økonomisk vurdering i forhold til anlægsbudgettet
- Nøglepersoner, der i givet fald bliver ansvarlige for opgaven
- Drift- og vedligeholdelsesmæssige forhold ved projektet"

Som altid fik deltagerne mulighed for at stille opklarende spørgsmål til programmet. Her kom der hele 38 spørgsmål. Fx påpegede deltagerne vanskeligheden i at opretholde anonymiteten, når der skulle indsendes CV'er for nøglepersonerne i det videre arbejde. Som konsekvens bortfaldt dette bedømmelseskriterium. Derudover blev udtrykkeligt præciseret, at byggefeltet var defineret af Dok 1's yderste periferi samt underjordiske rum. Derfor blev det indskærpet, at museet på ingen måde måtte overskride terrænets niveau.

Netop Dok 1's omgivelser var beskrevet i lokalplan 1.101, som udgjorde det planmæssige grundlag for Helsingørs store kultursatsning på havnefronten. Denne lokalplan indeholdt dog ikke nærmere beskrivelse af Søfartsmuseets placering i Dok 1. Derfor blev en ny lokalplan, 1.119, vedtaget i november 2006 og sendt i høring 12. marts 2007. Fristen for indsigelser var sat til 14. maj 2007, altså midt under arkitektkonkurrencen. Man kunne frygte, at en indsigelse kunne rive gulvtæppet væk under konkurrencen, en frygt Helsingørs daværende borgmester Per Tærsebøl (K) hurtigt fik manet i jorden med et løfte om, at der ikke ville blive ændret så meget som et komma. Frygten kunne ellers forekomme reel, idet den oprindelige lokalplan mødte stor folkelig modstand, men der kom ingen indsigelser, og Tærsebøl kunne uden besvær holde sit løfte.

Dommerkomitéen og bedømmelsesprocessen

Gennemførelsen af arkitektkonkurrencen stod COWI for. Det var en konkurrence, som fulgte Arkitektforeningens retningslinjer, bl.a. i form uafhængige fagdommere i dommerkomiteen, hvilket også er foreskrevet i EU's Udbudsdirektiv. Som det også er sædvane deltog en række andre rådgivere i komiteens arbejde. De fire fonde, som havde finansieret konkurrencen, var alle repræsenteret, ligesom Kulturhavn Kronborg havde tre repræsentanter. De sidstnævnte rådgivere skulle sikre, at man opfangede og afbødede eventuelle interessekonflikter mellem de to projekter. Søfartsmuseet selv havde tre repræsentanter.

Dommerkomitéens sammensætning:

- Søfartsmuseets bestyrelsesformand Niels Bagge
- Direktør i Danmarks Rederiforening Peter Bjerregaard
- Nationalmuseums direktør Carsten U. Larsen
- Arkitekt Signe Cold (udpeget af Akademisk Arkitektforening)
- Arkitekt Micheal Sten Johnsen (udpeget af Akademisk Arkitektforening)

Dommerkomitéen afholdt fire møder frem til 6. september 2007, men blev allerede enige om vinderprojektet den 14. august. På baggrund af de første bedømmelsesrunder blev to projekter fra-valgt med henvisning til en for stor synlighed og en uhensigtsmæssig ramme for museets drift.

Hele komitéen var enig om, at BIG's projekt skilte sig ud som det suverænt bedste og mest spektakulære forslag. Så skulle man tro, at sagen var klar, men sådan var det langt fra. Forslaget holdt sig nemlig ikke inden for afgrænsningen af byggefeltet, som var blevet indskærpet i begyndelsen af konkurrencen. I stedet for at bygge museet *nede i* dokken foreslog BIG at bygge det *inde i* dokkens vægge. Nu hvor man havde set, hvad man kunne få, var museet ikke glad for det, man selv havde bedt om i konkurrenceprogrammet.

Den direkte vej til at udpege BIG som vinder var imidlertid blokeret. Det ville stride åbenlyst imod alle regler for udbud. I forsøget på at finde en anden vej var der hjælp at hente i et andet usædvanligt forhold. To konsulentfirmaer (heriblandt COWI) regnede projekterne igennem og konkluderede, at *alle* forslagene overskred den økonomiske ramme i betydelig grad. Især renoveringsudgifterne til dokken var meget virkelighedsfjerne. Det gjorde samtlige forslag ukonditions-mæssige, og når det var tilfældet, krævede reglerne, at konkurrencen blev aflyst.

Men en aflysning var næppe en reel option, for det ville bringe hele projektet og museets selvstændige eksistens i fare. Derfor sendte man den 27. august 2007 et brev til de deltagende arkitekter med en appel om at "redde" konkurrencen ved at acceptere en ændret fremgangsmåde. For det første meddelte man deltagerne, at ingen af forslagene opfyldte udbudsbetingelserne mht. økonomien. Imidlertid ville man tilbyde at se bort fra dette kriterium, så alle forslagene igen blev konditions-mæssige. Det ville betyde, at alle deltagere kunne få det honorar for at deltage, som de var stillet i udsigt, men som var betinget af konditions-mæssig deltagelse. Men en forudsætning for at se bort fra det økonomiske kriterium var, at samtlige deltagere fraskrev sig retten til efterfølgende at klage over konkurrencen.

I et nyt brev til deltagerne fjorten dage senere måtte Søfartsmuseet konstatere, at kun fire af dem havde accepteret den nye fremgangsmåde. Den sidste deltager mente ikke selv at have overskredet budgetrammen. Nu var aftalen faldet på gulvet, og de andre deltagere var ikke længere bundet af deres accept. I brevet argumenterede museet endnu engang for, at en annullering af konkurrencen ville være en uacceptabel udgang, både for deltagerne og for museet. Man følte sig berettiget til at se bort fra økonomien, når de alle i deres projektforslag så åbenlyst havde set stort på det kriterium. Derfor meddelte man, at man ville gennemføre konkurrence efter den nye fremgangsmåde.



Billede 2: Fra toppen og ned, ses til venstre: Schmidt, Hammer Lassen og Keith Williams; og til højre: C.F. Møller, BIG og Dorte Mandrup. Kilde: *Dommerbetænkningen*

Så var vejen ryddet til at udpege BIG's projekt som det klart bedste bud på et nye museum i Dok 1 ved en reception på Kronborg dagen efter, den 13. september 2007. To andre forslag fik begge andenpræmie. De sidste to arkitekter fik udbetalt vederlag for at deltage.

BIG's måde at løse det paradoksale krav om både usynlighed og markant arkitektur blev fremhævet. Ikke mindst det ekstraordinære byrum, som forslaget skabte ved at placere museet inde i Dok 1's betonvægge, vakte stor opsigt. Dette kreative greb på opgaven gav museet en enorm positiv omtale i medierne og fik også stor vægt i dommerkomiteens begrundelse for konkurrencens udfald.

Malurt i bærgeret

Arkitektkonkurrencen havde resulteret i det, som sådanne konkurrencer gerne skulle ende med, nemlig et kreativt og spændende projekt, som alle gerne vil se blive realiseret. Søfartsmuseets bestyrelse havde imidlertid fået opgaven med at rejse midler til et betydeligt dyrere projekt end de 130 mio.kr, som oprindeligt var budgetteret. Som nævnt blev der behov for i alt 300 mio.kr. Heldigvis gjorde det opgaven nemmere, at vinderprojektet havde fået så megen positiv omtale, og at fire store fonde fra det maritime miljø havde været med i udpegningen af det meget dyrere vinderprojekt. Blot en uge efter offentliggørelsen blev BIG's vinderprojekt præsenteret for Mærsk Mc-Kinney Møller personligt – en hændelse, der fandt vej til pressen. I foråret 2008 kunne bestyrelsen så meddele, at finansieringen var på plads med donationer fra 11 forskellige fonde, hovedsageligt fra det danske maritime miljø med A.P. Møller Fonden som langt den største giver.

De deltagende fonde:

- A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formål
- Arbejdsmarkedets feriefond
- Augustinus Fonden
- Aage og Johanne Louis-Hansens Fond
- Dampskibsselskabet Orient's Fond
- Den Danske Maritime Fond
- LauritzenFonden
- Oticon Fonden
- TK Foundation
- TORM's Understøttelsesfond
- ØK's Almennyttige Fond

Inden denne store dag havde arkitektvirksomhedernes brancheforening imidlertid på foranledning af en af deltagerne indgivet en klage over arkitektkonkurrencen til Klagenævnet for Udbud. Det blev påpeget, at det vindende projekt var ukonditionsræssigt, bl.a. fordi det meget klart var præciseret, at museet skulle bygges nede i dokken, mens BIG ville bygge det ind under jorden omkring dokken. Desuden gennemførte museet konkurrencen på trods af, at samtlige forslag overskred anlægsbudgettet og derfor alle var ukonditionsræssige. Hertil kom en række yderligere klagepunkter. Alt i alt havde Søfartsmuseet angiveligt forbrudt sig imod gennemsigtighedsprincippet,

ligebehandlingsprincippet og effektivitetsprincippet. Bemærkelsesværdigt var det derfor, at Brancheforeningen ikke nedlagde påstand om, at konkurrencen skulle gå om, men kun at Klagenævnet skulle konstatere principielt, at den anvendte procedure var ulovlig. Det gjorde Klagenævnet så klokkeklart i sin afgørelse den 27. juni 2008, hvor klageren fik medhold i samtlige syv klagepunkter, og Søfartsmuseet blev pålagt at betale en bod på 125.000 kr. Klagen (men ikke dommen) kom som en overraskelse for Søfartsmuseet. Konkurrenceprogrammet var behandlet af Akademisk Arkitektforening, og to af de fem dommere var udpeget af denne organisation. Desuden blev konkurrencen gennemført af en af landets mest erfarne virksomheder, nemlig COWI. Den afstedkom en polemik i dagspressen om forholdet mellem jura og arkitektur samt brancheforeningens rolle. I et af indlæggene blev spørgsmålet rejst, om Brancheforeningen skal være "en forening for regelrytteri og dårlige tabere" eller "bannerfører for kreativ tænkning og god arkitektur". Når nu vi alle erkender værdien i, at nogle tænker ud af boksen (eller i dette tilfælde ud af dokken), hvorfor skal det så gøres forbudt, når det sker, var argumentet.

Klagenævnet for Udbud er en uafhængig domstolslignende klageinstans under Erhvervsministeriet. Dets hovedopgave er at sikre, at Danmark overholder sine forpligtigelser i forbindelse med EU's udbudsdirektiver.

Men selvom konkurrencen var dømt ulovlig, var der som sagt intet til hinder for, at Søfartsmuseet gik videre med realiseringen af det vindende projekt. Hvilket man da også straks gjorde, nu da finansieringen allerede var i hus.

Det private regis muligheder

I efteråret 2008 underskrev Søfartsmuseet en kontrakt med Helsingør Kommune om vederlagsfrit at leje grunden (dvs. Dok 1) i 99 år. Men herefter blev museet parkeret på sidelinjen, indtil det om føje år kunne modtage et fikst og færdigt byggeri som en gave. Gavegiveren var en nystartet erhvervsdrivende fond, Maritim Museums Fond, hvis eneste formål var at finansiere byggeriet med de store donationer, som den modtog fra de førnævnte 11 fonde. Til at forestå selve byggeriet oprettede Maritim Museums Fond et 100 % ejet datterselskab, Maritim Museums Byg ApS. Bygherrefunktionen kom altså til at ligge i dette datterselskab. Den tidligere næstformand i Søfartsmuseets bestyrelse overtog formandsposten i datterselskabet og indgik også i fondens bestyrelse.

At trække projektet over i et privat regi med denne selskabsmæssige konstruktion havde mange rationaler. Her var man ikke underlagt noget EU-udbudsdirektiv, og man risikerede ikke at forbyrde sig imod alle de love og forordninger, som gælder for offentligt byggeri. Man kunne vælge at entrere med hvem som helst og udpege samarbejdspartnere efter lige præcis den procedure, som man fandt hensigtsmæssig. Det betød også, at man – uanset udfaldet af klagesagen imod Søfartsmuseet – umiddelbart havde frihed til at vælge at forhandle videre med BIG om realiseringen af deres projekt, fordi det nu var Maritim Museums Byg ApS, der forhandlede, ikke museet selv. Manøvren betød også, at man var i stand til at fratrække byggemomsen, hvilket gjorde byggeriet væsentlig billigere for bygherren. Det ville museet ikke selv kunne have gjort, fordi museumsdrift ikke er momspligtig. Endelig blev det økonomisk svagt funderede Søfartsmuseet afskærmet fra alle de risici, som et så stort projekt nødvendigvis rummer.

Den nye frihed udnyttede Maritim Museums Byg ApS til at sætte sit eget hold til gennemførelsen af projektet. Samarbejdet med COWI ophørte, angiveligt ikke på grund af kritikken af deres rolle under arkitektkonkurrencen, men fordi de også var rådgivere for Kulturhavn Kronborg projektet. Med den potentielle interessekonflikt mellem de to projekter var det ikke hensigtsmæssigt, at COWI kunne ende op på begge sider af forhandlingsbordet. BIG skulle selvfølgelig være arkitekt-rådgiver, og det øvrige hold blev sat med helt de samme aktører, som var blevet anvendt på det langt større, men på mange måder sammenlignelige Opera-projekt i Københavns Havn. Holdet bestod af Mærsk Construction som bygherrerådgiver, Rambøll som ingeniørrådgiver, Pihl & Søn som råhusentreprenør og Jakon A/S som ansvarlig for apteringen. Til at designe selve udstillingerne hyrede man et berømt hollandsk firma, Kossmann.dejong.

Udførelse

I perioden mellem valget af BIG's projekt i efteråret 2007 og frem til efteråret i 2010, hvor daværende kulturminister Per Stig Møller tog det første spadestik, blev der arbejdet hektisk med detailprojekteringen af museet og planlægningen af arbejdet. Ingen lægger skjul på, at opgaverne var komplicerede, men også udfordrende og lærerige. Det var nødvendigt at bruge mange uprøvede metoder, som krævede nytænkning. Fx gav vandtrykket og den sandede undergrund problemer, så man var nødt til at forankre dokken i kalklaget 40 meter nede med ikke mindre end ca. 500

jordankre. For at kunne gøre dette, måtte man bygge en gigantisk væg hele vejen rundt om tørdokken med en særlig gravemaskine, som ikke før havde været anvendt i Danmark (se Billede 3).



Billede 3 Slurrymaskine.

Alt arbejdet udførte Pihl i egenproduktion, før de kunne gå i gang med rådhuset. Her brugte man en kombination af in-situ støbning og montage af præfabrikerede betonelementer. Stålkonstruktioner

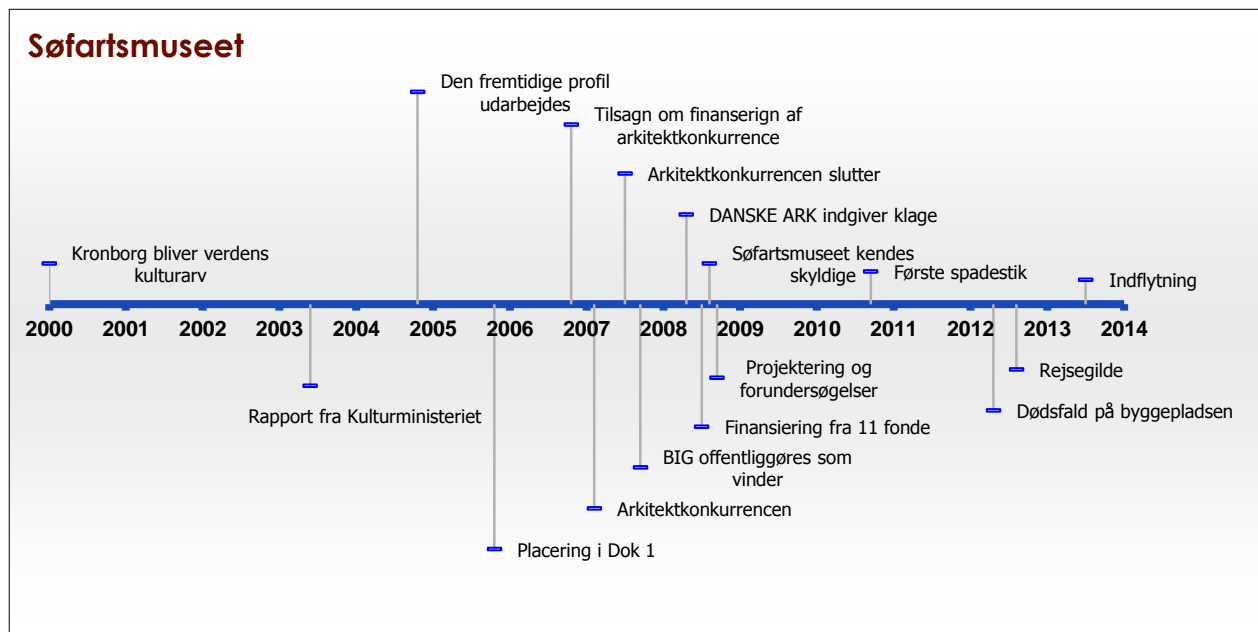
blev købt i Kina og sejlet til Helsingør, mens en del af arbejdet blev overdraget til en polsk underentreprenør, Kormal. Først på foråret 2012 skabte en arbejdsulykke, hvori en polsk håndværker omkom, negativ opmærksomhed omkring projektet. Kormal, og derfor også Phil, som havde hyret dem, fik massiv kritik i medierne og af 3F. Kormal endte med at måtte indgå et millionforlig på grund af overenskomststridige forhold for deres medarbejder på byggepladsen. Sidst på efteråret samme år brød Pihl endeligt kontrakten med Kormal på grund af uorden i aftaler og papirer.

Dette forhindrede dog ikke, at man kunne fejre rejsegilde sidst på sommeren, og byggeriet skred så hurtigt frem, at man planlagde åbningen af Søfartsmuseet til den 29. juni 2013. Af den grund havde man sidste åbningsdag i det gamle museum den 30. december 2012, hvilket var fem år senere end oprindeligt aftalt med Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme.

Happy Ending

Som sagt var planen at åbne det nye M/S Museet for Søfart i foråret 2013, men det blev på grund af skybruddet udsat til ultimo 2013. Måske som en sidste hilsen fra guderne gik Pihl konkurs lige efter sommeren, men heldigvis var deres arbejde stort set fuldført, så skaderne heraf blev minimale. Herefter syntes projektet endelig at være nået ind på smult vand. Gaven blev pænt pakket ind og gjort klar til overrækkelse til museet og offentligheden. Alt endte lykkeligt, også fordi der blev fundet nye driftsmidler, så gaven kunne tages i brug og museet kunne åbne. Det lykkedes (som en moderne pendant til Kraka-myten) at bygge et museum, der arkitektonisk rager højt op i landskabet uden at tage udsigten til Kronborg; et museum, som både er spektakulært og usynligt.

TIDSLINJE



TEMAER OG PROBLEMATIKKER

Der er ingen grund til andet end at glæde sig over, at et så markant arkitektonisk projekt lykkedes. "Det blev vildere og flottere, end jeg overhovedet havde regnet med. Museet er som oplevelse blevet mere dramatisk og mere skulpturelt, end jeg forventede," sagde arkitekten Bjarke Ingels ved indvielsen af museet. Mange andre beskrev i samme anledning byggeriet som en overraskende stor gevinst, ikke bare for arkitekturen, men også for byen Helsingør og for M/S Museet for Søfart. Når der er noget at glæde sig over, er det vel, fordi man ikke kunne tage et sådant lykkeligt udfald for givet. Vi kan nemt forestille os, at museet var blevet mindre vildt og mindre flot; ja, faktisk kan vi nemt forestille os, at det slet ikke var blevet til noget! I al glæden for resultatet står det tilbage at lære, hvorfor det i dette tilfælde faktisk lykkedes, når vi så nemt kan forestille os, at det ikke var lykkedes. Det er denne opgave med at lære af denne erfaring, som vi skal forsøge at løse i den efterfølgende analyse.

I det efterfølgende vil vi beskrive de konkurrerende logikker, som var i spil i denne (og i andre tilsvarende) konkurrencer. De forskellige aktører, som allerede er beskrevet i den historiske gennemgang, repræsenterer forskellige logikker. Vi vil give et bud på, hvorfor én logik syntes at vinde over de andre logikker i dette tilfælde, selvom en anden logik utvivlsomt ville vinde i andre tilfælde. Formålet med denne analyse er at vise, at selvom det lykkelige udfald af projektet umiddelbart synes at afspejle den sunde fornufts triumf, så er der mange andre "sunde" fornuftsgrunde til, at det kunne og skulle være endt anderledes.

Konkurrencens konkurrerende logikker

Det er en helt enig dommerkomite, der udpegede BIG's forslag som den rigtige løsning på den stillede opgave. I dommerbetænkningen blev forslaget beskrevet således:

Forslaget er det mest gennearbejdede på alle områder, og da det både i henseende til bygning, arkitektur og museumsfunktion helt suverænt overgår de øvrige forslag, har dommerkomiteen i enighed valgt at anbefale dette forslag - Som ved et trylleslag bliver det synlige og usynlige forenet i en smuk arkitektonisk duet. (Dommerbetænkningen – side 11)

Det indså alle deltagerne i dommerkomiteen umiddelbart, da de blev præsenteret for forslaget:

Vi gennemgik alle projekterne, men enigheden var så markant, at det næsten var tidsspille at sidde og bruge flere møder på diskussioner af det her. Ideen om at flytte rammen ud af dokken og placere bygningsværket bag dokvæggen som et underjordisk museum, den tiltalte alle i en sådan grad, at der slet ikke var en egentlig diskussion omkring vinderprojektet. (Bygherre)¹

Det var ikke alene kvaliteten af det arkitektoniske greb, der imponerede dommerkomiteen. Ny-tænkningen i at 'vende vrangen ud' på dokken, og de muligheder det gav, kom fuldstændig som en overraskelse for dommerkomiteen.

Jeg tror i virkeligheden ikke, at der var nogen, der var i tvivl om, at det var det rigtige projekt. Der var bare ikke nogen, der havde forestillet sig, at det skulle være sådan! Det er meget interessant at sidde i de der konkurrencefaser; man får nogle projekter ind, og så kigger man på dem, og så tænker man: det er rigtigt! Det var sådan, det skulle være! Det var der bare ikke nogen af os, der havde set. (Bygherrerådgiver)

Mere overraskende er det måske, at Brancheforeningen, som rejste sagen i Klagenævnet for Udbud, heller ikke var blind for vinderforslagets store arkitektoniske kvaliteter:

Man har valgt et vinderforslag, som blandt de forslag, der var indleveret, suverænt var det bedste, og alle anerkender det. (Brancheforening)

Den første logik, der er i spil i denne case, er meget tæt på selve konkurrencens rationale. Det handler om at fremelske kreative løsninger på en bestemt opgave. Når det lykkes, som det helt åbenbart gjorde her, er formålet med konkurrencen opfyldt og omkostningerne ved dens afholdelse retfærdiggjort. Al sund fornuft tilsiger, at den arkitektonisk bedste løsning skal vinde konkurrencen, især når det er åbenbart, hvilken løsning der er den bedste. Denne logik er uomtvistelig rigtig. Men det er en logik, der ligeså uomtvisteligt er i konkurrence med andre logikker.

Når vi overvejer brancheforeningens rationale for at klage over konkurrencen, bliver det klart, at der også ligger en uomtvistelig rigtig logik bag klagen. Den handler ikke om kvaliteten af den kon-

¹ Alle citater er sproglig redigeret af hensyn til læsbarheden.

krete konkurrences resultat, men om retfærdigheden i afvikling af denne og andre konkurrencer. Hvis konkurrencen skal være retfærdig, må deltagerne konkurrere på lige vilkår:

Du sætter fem virksomheder i gang med at udarbejde et konkurrenceforslag, og de får så vidt jeg husker 100.000 kr. for at deltage i den konkurrence her... Erfaringsmæssigt bruger de fem gange så meget ... måske også mere... Så må man som minimum kunne forlange, at man konkurrer på lige vilkår. De andre kigger på konkurrenceprogrammet og siger: Nåh, det her museum skal ligge nede i et hul i jorden, okay, det er godt nok en kedelig præmis, men det må vi jo opfylde, fordi det er det, bygherren vil have. Så laver de alle sammen nogle løsninger, som efter omstændighederne er det bedste, de kan lave... Så er der én, der siger: Jeg kan godt se, at det står i konkurrenceprogrammet, men det er jeg ligeglad med! Laver et fantastisk forslag, og det er så det, bygherren vælger. Men det stiller jo de andre dårligere, altså de andre, der alle fire driver en forretning. De konkurrerer jo ikke på lige vilkår. (Brancheforeningen)

Ingen er heller i tvivl om denne logiks fundamentale betydning for konkurrenceinstitutionen. Selv ikke bygherre og dommerkomite overså denne logik i arbejdet med at sikre, at BIG's konkurrenceforslag bliver udpeget som vinder. Og hvis nogen på noget tidspunkt skulle have været i tvivl, satte Klagenævnet med sin kendelse tingene på plads. At udpege BIG's projekt var et markant brud på princippet om deltagelse på lige vilkår. Man kan ikke uden videre se stort på et krav om byggefeltets afgrænsning, som man har specificeret i konkurrenceprogrammet, og som man har fastholdt og endda understreget i sine svar på deltageres spørgsmål undervejs. Det indså også dommerkomiteen og bygherren.

Vi valgte jo i vores tilkendegivelse til Klagenævnet at lægge os ned og sige, at vi kun kan bekræfte, at vi har været vidende om, at vi overtrådte reglerne, men vi gjorde så meget ud af at dokumentere for Klagenævnet, at vi ikke havde haft andre muligheder, hvis projektet skulle realiseres. (Bygherre)

Som det fremgik af dommen, var Klagenævnet ikke villig til at tilsidesætte princippet om lige konkurrence, også selvom det måtte kunne forstå museets dilemma. Ligeledes er det rigtigt, som det også er blevet fremført af andre, at BIG's forslag ikke nødvendigvis havde været det bedste, hvis de andre arkitekter havde lavet forslag på basis af det udvidede byggefelt. Men det var der ikke tid eller motivation til at undersøge for bygherren, og derfor skaffede BIG sig en illegitim konkurren-

cefordel ved at få tilgivelse og endda berømmelse for at se bort fra en helt central begrænsning, som de andre deltagere arbejdede inden for.

Logikkernes indbyrdes styrkeforhold

Nu står det tilbage at forklare, hvorfor den første logik, som tilskynder os til at genkende og belønne den arkitektonisk gode og kreative løsning, vinder herredømme over den anden logik, som tilskynder os at håndhæve princippet om lige konkurrencevilkår. I dette tilfælde trumfede hensynet til den rigtige ide hensynet til den lovlige løsning. Ofte ville vi formentlig forvente, at styrkeforholdet mellem de to var det modsatte, ikke mindst når Klagenævnet kaster hele sin tyngde i vægtskålen for hensynet til de lige vilkår. Vi må derfor forklare, hvorfor konkurrencen ikke måtte gå om med et konkurrenceprogram, der nu tillod at bygge museet ind i tørdokkens vægge. Der er mindst fire omstændigheder, der taler for, at konkurrencens ligeværdighed i dette tilfælde fik mindre vægt end normalt.

Respekten for institutionerne er vigtigere end optimeringen af den enkelte beslutning

Tilliden til konkurrenceinstitutionen er afgørende præmis for, hvordan vi har organiseret samfundet. Derfor er der en enorm forvaltningsmæssig "overbygning", der skal sikre denne tillid. EU's udbudsdirektiv er lov i Danmark, og en række institutioner og organisationer eksisterer for at sikre, at denne lov overholdes. Dette institutionelle arbejde for at fastholde tilliden til konkurrencens effektivitet og retfærdighed trumfer formentlig i de fleste tilfælde en lokal konkurrences ønske om at udpege det bedste forslag. Det samfundsmæssige tab ved at miste aktørernes tillid til, at konkurrencerne er afgøres på et fair grundlag, er meget større end det isolerede tab ved at måtte se bort fra det absolut bedste projekt og leve med det bedste blandt de konditionsmæssige projekter.

Men i dette tilfælde stiller EU og hele det lokale institutionelle apparat sig ikke i vejen for udpegningen af BIG's forslag som vinder. Dansk Ark nedlægger endda slet ikke påstand om, at konkurrencen skal annulleres. For at forstå dette må man tage i betragtning, at Brancheforeningen repræsenterer begge logikker, både arkitektonisk kvalitet og konkurrencemæssig retfærdighed:

Altså, der var masser af arkitekter, der syntes, at vi ikke skulle tage denne sag op. For dem er arkitekturen det vigtigste ... der er en udtalt opbakning til, at [BIG's] forslag er et godt forslag, som vækker faglig anerkendelse, og det lader vi os påvirke af, og det syntes vi, at vi er i vores gode ret til at lade os påvirke af. For det er faktisk det vi ønsker, nemlig at der skabes god arkitektur her i landet... Men vi har en forpligtelse til at varetage standens interesser i bred forstand. (Brancheforeningen)

Det fremgår, at Brancheforeningen skal balancere på en knivsæg mellem standens og de enkelte medlemmers interesser. Dette gjorde det i udgangspunktet vanskeligt at fare alt for kraftigt frem. Men der er mindst to supplerende grunde til, at Brancheforeningen ikke nedlagde påstand om, at konkurrencen skulle gå om. Den første handler om, at man var oppe imod stærke modstandere, og selvom man måske kunne vinde slaget, var det sandsynligt, at man ville tabe krigen, hvis man startede den.

Hvis I kigger på hvem, der er bag museet... Bestyrelsen for museet består jo ikke af hvem som helst, så det hører med til fortællingen, at vi var udsat for et massivt pres... af stærke politiske og kapitalinteresser her i samfundet for ikke at køre den sag. (Brancheforeningen)

Som brancheforening, men også som enkeltstående arkitektvirksomhed, er man afhængig af at have et godt renommé blandt bygherrer og finansielle beslutningstagere. Hvis man rejser en sag, når man føler sig uretfærdigt behandlet, har man måske chancen for at blive økonomisk kompenseret for sin indsats i den pågældende konkurrence, men risikerer aldrig at blive inviteret med til konkurrencer i fremtiden, fordi de havner i nogens "sorte bog".

Vores medlemmer pålægger os betydelig fortrolighed [når vi anlægger sager] ... Så vi skal jo sørge for, at det bliver anonymiseret, så ingen kan se, hvem det er der har sladret til os. Det er en væsentlig præmis, når vi går ind og agerer her... En ting er selvfølgelig bygherrenes sorte bøger, men det er også bygherrerådgivernes sorte bøger. Det kan både være større ingeniørvirksomheder, advokathuse og andre. (Brancheforening)

Dette er en påmindelse om, at der er mere end én konkurrence i forbindelse med hver arkitekt-konkurrence. Der er naturligvis den konkrete konkurrence, som handler om at besvare opgaverne, som konkurrenceprogrammet definerer. Men der er også en mere abstrakt – og på mange måder ugenomsigtig – konkurrence blandt en lang række interesserede arkitektvirksomheder om at få lov til overhovedet at deltage i selve konkurrencen. Står man fast på sine rettigheder i en konkret

konkurrence, risikerer man at stille sig dårligere i konkurrencen om at få lov til at deltage i fremtiden. Det kan meget nemt vise sig at være rationelt ikke at forfølge sin ret og sine interesser på kort sigt for at kunne overleve på langt sigt.

Den sidste (og måske altafgørende) grund til, at Brancheforeningen ikke nedlagde påstand om, at konkurrencen skulle annulleres, er en pragmatisk konstatering af, at det ikke ville ændre noget væsentligt på udfaldet, men faktisk ville stille dens medlemmer dårligere. Bygherren formulerer faktisk et retfærdighedssynspunkt bag ønsket om ikke at annullere konkurrencen:

Vi henvendte os til vores advokat og spurgte, hvordan vi skulle håndtere det her. Han sagde, at der sådan set var to muligheder: enten så lader I arkitektkonkurrencen gå om... Eller vi kan kassere dem alle sammen og så vælge en samarbejdspartner ud fra de fem, som vi så kan arbejde videre med. Jeg må nok sige, at ingen af de muligheder anså vi som hensigtsmæssige. For det første var vi i et tidsmæssigt presset forløb. Kulturhavnen var under etablering, og hvis vi skulle have en ny arkitektkonkurrence, ville der gå yderligere et halvt år med det... Det ville gøre, at vi ikke ville få mulighed for at bruge dokken. Den anden mulighed, at vi arbejde videre med BIG, syntes vi ikke, vi kunne være bekendt ud fra overvejelser om, at vi havde haft en konkurrence, hvor fem deltagere havde gjort et godt stykke arbejde... Det var næsten for billigt bare at aflyse konkurrencen og at arbejde videre med den ene af dem. (Bygherre)

Bygherren kunne efter egen opfattelse aflyse konkurrencen, fordi ingen af forslagene holdt sig inden for det vedtagne budget, og derfor var alle forslagene som nævnt ikke konditionsmæssige. Men ved alligevel at beslutte *ikke* at aflyse konkurrencen blev det muligt at kompensere de ikke-vindende arkitektvirksomheder økonomisk. To af dem fik udbetalt et honorar, mens de to andre fik præmier. Det ville næppe være formålstjenligt for Brancheforeningen at agere på en sådan måde, at disse medlemmer ikke fik en økonomisk compensation, især ikke, fordi det ikke var tænkeligt, at konkurrencen ville gå om. På dette tidspunkt var konkurrence trukket ud af det offentlige regi, som museet var en del af, og lagt over i privat regi i form af den til lejligheden oprettede erhvervsdrivende fond. Hele tyngden af EU's udbudsdirektiv og Klagenævnets kompetence handler kun om offentligt byggeri. I privat regi er der end ikke krav om nogen konkurrence. Der kan man frit forhandle med hvem som helst, sådan som man gjorde senere, da man engagerede entreprenøren og bygherrerådgiveren til projektet. I dette tilfælde kunne man altså uden yderligere omsvøb blot lave aftale med BIG. Den nye konstruktion med en privat bygherre og overdragelsen af

det færdige byggeri til museet i form af en gave, satte i virkeligheden Brancheforeningen skak mat. Det bedste man kunne få ud af situationen var en mere symbolsk dom for, at den afholdte konkurrence var ulovlig, hvilket kunne bruges som advarselssignal til fremtidige offentlige bygherrer om at overholde reglerne. Men i den konkrete sag var der intet at vinde ved at drage de normale konsekvenser af en så klar og entydig dom fra Klagenævnet for Udbud.

Bygherrer mener som regel det, de skriver i konkurrenceprogrammet.

Enhver byggeopgave er en kompliceret affære. Den repræsenterer også en betydelig investering for bygherren. Derfor er det forventeligt, at der ligger en rationel beslutning til grund for igangsættelsen af projektet. Det rationelle ligger i, at man specificerer, hvad det er for ting, man kan opnå ved at allokere de mange penge til formålet. Konkurrenceprogrammet specificerer krav og forventninger til forslagene for at sikre sig, at udfaldet er det, man har brug for, og som gør investeringen rationel. Derfor må man gå ud fra, at bygherren mener programmet alvorligt og bogstaveligt.

Men konkurrenceprogrammet er ikke bare en afspejling af bygherrens beslutningsproces. Det er også et vigtigt instrument til at sikre, at deltagerne i konkurrencen konkurrerer om den samme opgave. Dette hensyn har medført meget omfattende beskrivelser og meget detaljerede kravsspecifikationer.

Udbudsmaterialerne i dag er blevet så komplekse... Jo mindre man skriver i sit udbudsmateriale, jo færre fejl kan man lave, men vi ser jo en tendens til, at de store professionelle bygherres udbudsmateriale eller konkurrenceprogrammer er kilometerlange.. I det her tilfælde syntes jeg, at det var alt for detaljeret. (Brancheforening)

Selvom der ikke nødvendigvis er konflikt imellem de to formål med programmet, så er der en risiko for, at det i bestræbelserne for at sikre konkurrence på lige vilkår kommer til at specificere og kræve ting, som ikke er vigtige for bygherrens nytte eller måske i direkte modstrid hermed. Ved at blive afkrævet meget detaljerede beslutninger på et tidspunkt, hvor der fortsat er mange ukendte forhold, forhindrer bygherren sig selv i at opdage undervejs, hvad det er, man er i stand til at få, selvom man ikke havde fantasi til at kræve det fra starten.

I det konkrete tilfælde var det en central præmie i programmet, at byggefeltet var afgrænset af dokkens ydre periferi, dog med en lille mulighed for at udnytte væggene til fx teknikrum. Som det fremgik af forløbet, var det ikke i bygherrens interesse at fastholde denne præmie. At den blev overholdt, blev en vigtig forudsætning for, at deltagerne konkurrerede på lige vilkår; og at den blev tilsidesat var ulovligt ifølge Klagenævnets kendelse.

Mens der formentlig er generelle hensyn, der fører til klare specifikationer af opgaven og dens præmisser, herunder en afgrænsning af byggefeltet, må vi spørge, hvorfor denne afgrænsning blev sat netop ved dokkens ydre periferi? At den blev det, viser, at programmet afspejler andre hensyn og spiller yderligere roller.

Det var naboerne, der definerede byggefeltet og højdegrænsen på det. Det gjorde, at der kom meget firkantede formuleringer i konkurrenceprogrammet. (Bygherrerådgiver)

Naboerne (i form af Kulturværftet og investorerne bag, ikke mindst Realdania) frygtede, som tidligere beskrevet, at Søfartsmuseet ville 'forstyrre' udsynet til Kronborg. Museet konkurrerede i virkeligheden om plads og synlighed med andre aktuelle projekter og stærke interessenter. De "firkantede formuleringer" om byggefeltet skal ses som udfaldet af en interessemæssig konflikt, som ikke entydigt har med hverken bygherrens egne interesser eller hensynet til konkurrencens fairness at gøre.

Vi ser altså, at programmet afspejler mange hensyn, som ikke nødvendigvis alle ligger bygherren på sinde. I grunden er der muligvis en rationel formulering om, hvad det er, man vil have ud af sin investering. Men denne formulering bliver specificeret og operationaliseret på måder, som har mere med hensynet til konkurrencens afvikling at gøre end med varetagelse af bygherrens interesser. Og yderligere lægges der formuleringer og krav ind, som afspejler forskellige interessenters forsøg på at varetage deres interesser. I dette tilfælde var det naboerne, mens det i andre sammenhænge ligeså vel kunne være interne interessenter. Hvorom alting er, så afslørede BIG med sit forslag, at denne centrale præmie om byggefeltets afgrænsning ikke var i bygherrens interesser, og at naboernes interesser kunne tilgodeses på andre måder end gennem håndhævelse af dette krav. Men hensynet til konkurrencens fairness kunne ikke tillade, at kravet blev andet end fortolket bogstaveligt. At man fandt en måde at komme uden om konkurrencen på, gjorde i dette tilfælde,

at man kunne forfølge bygherrens interesser, mens man i andre tilfælde ville være bundet til programmets krav og formuleringer.

Økonomien er normalt en styrende præmis.

I forlængelse af bygherrens forsøg på at træffe rationelle investeringsbeslutninger ligger ønskerne om at kunne styre og lede virksomheden eller organisationen. Det kan tit oversættes til et spørgsmål om at styre og lede økonomien. Derfor spiller budgetlægning og budgetopfølgning en stor rolle i dagens samfund. Det er ofte budgetterne for et byggeri, der styrer alle efterfølgende beslutninger og dispositioner. Dvs. den byggesum, som bygherren har budgetteret med, bliver selve sigtepunktet for projektets udformning. Når konkurrenceprogrammet specificerede, at byggeriet skulle kunne gennemføres for 130 mio.kr., så var det opgaven for arkitekterne at finde løsninger, der kunne lade sig gøre inden for den beløbsramme. Hvis forslaget overskred denne beløbsramme, skulle det vælges fra, fordi der ikke var økonomiske midler til at gennemføre det i praksis.

Som vi ved, var det en del af kontroverserne, om alle de indkomne forslag i konkurrence overskred den budgetterede byggesum. Men det er hævet over enhver tvivl, at det var det klart dyreste forslag, der blev udpeget som vinderen. Det overskred budgettet med mere end 100 %. Det var penge, museet ikke havde, og som det heller ikke var stillet i udsigt.

Jeg havde troet, at det ville have været fuldstændigt umuligt at rejse så mange penge som vi fik vurderet i arkitektkonkurrencen, at vi skulle bruge til at realisere det her projekt. Jeg tror, at de fonde, som støttede, var meget betagede af projektet, og at en hel del af fondene besluttede at donere beløb til projektet, som nok oversteg deres egen forventninger fra starten. (Bygherre)

Det var selve ideen – den kreative bearbejdning af en bunden opgave - der åbnede øjnene for, hvad dette museum kunne blive til ud over blot et museum. Det kunne fx blive symbol på Danmark som søfartsnation. Det var alt dette andet, som museumsbyggeriet kunne blive, der betog fondene, så de var villige til at genoverveje budgetterne.

De havde jo A. P. Møller fonden i ryggen, og tit så er det jo sådan... at hvis der er noget, der virkelig begejstrer, så finder man en måde at gøre det på. Hvis du kan fornemme, at

det her er det rigtige... Jeg har bare oplevet, at den der begejstring, at der er nogen, der syntes, at det er det rigtige at gøre, det kan flytte bjerge. Næsten alting kan lade sig gøre, hvis det er det rigtige, og hvis det siger folk noget. (Arkitekt)

Det er denne begejstring over nye muligheder og kvaliteter, der gør det muligt at opfatte situationen som en ny beslutningsanledning. I andre sammenhænge ville man se budgetoverskridelser som dårlig konkurrenceledelse og slap økonomistyring. Men den geniale ide med at bygge museet ind i tørdokkens vægge var en redefinition af opgaven, som skabte en bølge af begejstring og beundring, og som altså også skabte en ny beslutningsanledning.

Programmets naturlige autoritet

Der er som regel forslagene og løsningerne, der skal tilpasse sig til konkurrenceprogrammet, men engang imellem ser vi altså, at det er "programmet", der tilpasser sig den geniale løsning. Derfor er der også god grund til at understrege programmets naturlige autoritet, når arkitektteamene sætter i gang med at udarbejde deres konkurrenceforslag. Vi ved fra andre sammenhænge, at programmet nærlæses og genlæses mange gange undervejs. Dets autoritet bunder naturligvis i, at det forventeligt vil være programmet, der er dommerkomiteens grundlag for at udpege en vinder.

At konkurrenceprogrammet sætter den mentale ramme for arbejdet begrænser kreativiteten, som arkitekten kan udfolde.

Kreativitet er vel egentlig et eller andet med, at man kan forholde sig utvungent. Det er det, der gør det svært, altså med alle de forudsætninger... Der er jo tit meget store og komplicerede programmer. Jeg tillader mig bare at sige, at det ikke er kompliceret... I princippet er det jo kun omstændighederne omkring dem, der gør dem komplicerede... Fordi det bliver sådan efterhånden, at du ikke kan gøre det uden at overtræde de regler, fordi det bliver så udpenslet. (Arkitekt)

Man kan i udtalelsen fornemme, at kreativiteten nødvendigvis indebærer et opgør med rammerne for opgaven. Men selvom dét at forholde sig utvungent til opgaven kan være en strategi, er det ikke nødvendigvis også altid en effektiv strategi. Det er i hvert fald ikke ofte, at man ser en så utvungen håndtering af byggefeltets afgrænsning føre til succes. Og vi ved, at dette opgør med at bygge museet nede i tørdokken opstod som en idé undervejs i BIG's arbejde med konkurrencen. En arkitekt uden for konkurrenceteamet kritiserede mere eller mindre tilfældigt de første skitser

og ideer til forslaget og kom frem med den senere så skelsættende ide om at bygge museet ind i væggene omkring tørdokken.

Ja, man kan næsten ikke kalde det for en ide. Fordi det jo er bare, at man ligesom er i stand til at kigge på det, uden nogen form for forbehold, og så ligesom sige: hvad er kvaliteten i det her sted? Og det er jo meget åbenlyst, at der er dette meget flotte hul i jorden! Hvorfor så putte noget ned, hvorfor så bygge i det!?! (Arkitekt)

Af gode grunde kunne ingen på det tidspunkt vide, hvilke implikationer en sådan ide ville få. Men vi kan se, at den ide begejstrede og betog BIG tilstrækkeligt til, at man fandt modet og selvtilliden til at stå imod programmets autoritet. Man valgte at forfølge og udmønte ideen i det konkrete forslag, som senere var i stand til at begejstre og betage bygherren, dommerkomiteen, fondene og offentligheden. At programmet mistede sin autoritet på dette helt grundlæggende punkt, var på mange måder lidt af en tilfældighed. Det ligger ikke uden for fantasien, at også BIG ville have endt med et forslag, der blot "puttede noget ned" i det "flotte hul" – sikkert på en kreativ og udfordrende måde, men næppe med samme grænseoverskridende effekter.

Opsummering: Den lykkelige udgang

Vi ved nu, at der er mere end én logik, der kan bestemme forløbet og udfaldet af en arkitektkonkurrence som den, der er beskrevet her. Arkitektur er vigtig, og alle er interesseret i at fremme den bedste arkitektur her i landet. Men arkitekternes forretningsmæssige interesser har deres egen logik, som tilsiger, at de kan drive en sund forretning, hvis de konkurrerer om opgaverne på en lige og fair måde. Ingen påstår, at den logik fik mange chancer i dette case. Men det kan være, at den på længere sigt blev styrket, fordi Klagenævnet så entydigt slog fast, at den gennemførte konkurrence var ulovlig. Der var mange andre, nære og fjerne, interessenter, som introducerede andre typer af logikker, fx Kulturværftets overordnede identitet og integritet. Og samfundets institutionaliserede logikker, der gør det til noget væsensforskelligt at bygge i offentligt og privat regi, satte også sit synlige præg på konkurrencen.

På trods af alle disse logikker og interesser er det muligt at argumentere for, at projektet fik en på næste alle måder lykkelig slutning. Lad os opsummere succesen for de involverede parter som et vind-vind udfald:

- a. Arkitekturen vandt, fordi det var BIG's geniale løsning, der blev gennemført.
- b. Retfærdigheden og princippet om lige konkurrencevilkår blev knæsat på længere sigt, fordi der kom en så klar afgørelse fra Klagenævnet.
- c. De forsmåede deltagere i konkurrencen vandt på kort sigt, fordi konkurrencen ikke blev aflyst, så de kunne få økonomisk kompensation for deres indsats.
- d. Brancheforeningen vandt ved at finde en måde at håndtere sin tvetydige rolle på, som samtidigt promoverede god arkitektur og varetog arkitekternes virksomhedsmæssige interesser.
- e. M/S Museet for Søfart vandt ved at undgå sin skæbne. I stedet for at blive slået sammen med et museum for fiskeri i Esbjerg fik man en unik opmærksomhed i medierne og i offentligheden, senest i New York Times, som beskrev museet som en rejse værd.
- f. Staten vandt ved at få anledning til at beskytte og understøtte en konkurrenceinstitution, som er helt afhængig af offentlighedens tillid og opbakning.
- g. De involverede fonde vandt ved at kunne symbolisere deres identitet og samfundsmæssige rolle gennem et projekt og et byggeri, som i alles øjne var af unik kvalitet og originalitet.

Vi kender mange eksempler på projekter, hvor parterne starter ud i skøn forening, men ender i konflikt og mistillid. Søfartsmuseet er også unikt i den forstand, at alle parterne, på trods af alle vanskelighederne og konflikterne undervejs, må siges at være endt i samme båd.

AFSLUTNING

En kontroversiel arkitektkonkurrence som opnår uhørt succes. Der er al mulig grund til at forsøge at lære af en sådan case. Men der er også al mulig grund til at være meget omhyggelig med at lære noget rigtigt. Der er ingen best-practice her, som bare skal kopieres for at opnå succes. Det ville være forkert at tro, at man som arkitekt bare i fremtiden skal se stort på konkurrenceprogrammet og det specificerede byggefelt, for det ville med stor sandsynlighed blive straffet ubønhørligt, når projektet bliver bortdømt som ukonditionsmæssigt. Lige så forkert ville det være for fremtidige bygherrer at blæse på de formelle udbuds- og konkurrenceregler, for også det ville med stor sandsynlighed blive straffet i form af en aflysning af konkurrencen. Forkert ville det også være, hvis

konkurrencearrangørerne gjorde programmet mindre eksplicit, for det ville sandsynligvis blive straffet i form af en masse misforståede og ubrugelige projekter.

Det vi på den anden side kan lære noget om, er de generelle vilkår, som eksisterer omkring arkitektkonkurrencer, og som denne unikke konkurrence om søfartsmuseet var et illustrativt eksempel på. Vi kan lære om eksistensen af de mange logikker, der er blevet afdækket – logikker, som sikkert vil være til stede i fremtidige konkurrencer, men som sikkert også vil udfolde og indordne sig på nye måder. Der er intet unikt i, at der er konkurrerende hensyn til kreativitet og retfærdighed, til det korte og det lange sigt, til de direkte involverede og til de indirekte implicerede, osv. Det vi måske også kan lære, er, hvor mange forskellige artede udfald disse logikker og interessers spil kan få. Alting synes at kunne komme i spil, inklusivt så fundamentale ting som konkurrenceregler, bedømmelseskriterier, deltageridentiteter, årsags-virkningsrelationer og strategier. Normalt ville vi antage, at sådanne ting var forudsætninger for og input til konkurrenceprocessen, men her ser vi, at de også kan ende op med at være et resultat af denne proces. Ikke at de altid vil være det, men at de under visse omstændigheder formentligt vil! Overvej som et afsluttende eksempel det forhold, at den entydige afgrænsning af byggefeltet var ment som et input til arkitekterne, og som også ville gøre det nemmere at træffe beslutninger i dommerkomiteen. Det er jo den rolle, som vi intuitivt ville give bedømmelseskriterier, nemlig at de muliggør bedømmelser og beslutninger. Men i dette tilfælde så vi, at de selvsamme bedømmelseskriterier gjorde det vanskeligt, ikke nemmere, at vælge den rigtige vinder. Nu ved vi, at bedømmelseskriterier engang imellem gør det nemmere at træffe den rigtige beslutning, andre gange gør det sværere. Og derfor er vi nødt til at spekulere over, hvad der skal til, udover naturligvis at definere bedømmelseskriterier, for at sikre, at de får konstruktive og ønskede effekter. På den måde kan man sige, at casen M/S Museet for Søfart både er afslutningen men også begyndelsen på en læreproces.

LINKS/REFERENCER

Netværket Ledelse i byggeriet	http://clibyg.org/
Institut for Organisation	http://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-organization
Copenhagen Business School	http://www.cbs.dk/
M/S Museet for Søfart	http://www.mfs.dk/
Kulturområde Helsingør	http://www.kultuomraade.dk/#/161663/
Klagenævnet for Udbud	http://www.klfu.dk/
Danske Ark	http://www.danskeark.dk/
BIG	http://www.big.dk/
Dorte Mandrup Arkitekter	http://www.dortemandrup.dk/
C.F. Møller	http://www.cfmoller.com/
Keith Williams Architects	http://www.keithwilliamsarchitects.com/#/home/
Schmidt Hammer Lassen Architects	http://shl.dk/
Referencer: Handels- og Søfartsmuseet på Kronborg: Oplæg til fremtidig profil og fremtidig placering af museet. November 2004.	http://www.mfs.dk/sites/default/files/rapport112004.pdf

I SAMME SERIE

- Ligeværdighedens Projekt: Handicaporganisationernes Hus http://clibyg.org/view.php?item_id=91
- Insisterende projekter: Når tilfældigheder fører til succes (http://clibyg.org/view.php?item_id=97)

APPENDIKS: SPØRGSMÅL TIL UNDERVISNINGSBRUG

Generel introduktion til case-spørgsmålene (Instruks til lærerne)

Der er noget tilsyneladende paradoksalt i at forsøge at lære noget generelt af en case-analyse. En case er altid et konkret eksempel på, hvordan et eller andet fungerer i praksis. Det er et konkret eksempel i en konkret situation med helt konkrete deltagere. En case-analyse dyrker det specifikke.

Men en lære er altid noget generelt, noget der gælder på tværs af specifikke situationer og deltagere. At ville lære noget, er at dyrke det generelle, det tværgående, det mere abstrakte, fordi man prøver at se bort fra det situations-, det tids- og det personspecifikke. Derfor er det ikke let at lære noget rigtigt og korrekt af en case-analyse.

For at uddrage en lære af case-analysen må vi bruge generalisering som redskab. Alle de specifikke vilkår og hændelser, som casen afslørede, vil ikke karakterisere fremtidige eksempler på samme måde. Vi må dog formode, at "noget lignende" som det, der skete i casen, vil kunne ske i fremtiden.

Selvom det er anderledes, er det noget, der er sammenligneligt, måske fordi det tilhører samme kategori af hændelser eller fænomener. Og hvis vi kan forestille os, at noget lignende, men forskelligt vil ske i fremtiden, kan vi spekulere over, hvad forskelligheden betyder, nu da den fælles karakter er blevet fastslået.

Lad os give et eksempel. I en tidligere case har vi analyseret projektet Handicaporganisationernes Hus. Visionen i casen var at skabe 'verdens mest tilgængelige kontorhus'. Case-analysen gjorde det klart, at der ikke var nogen, der havde et klart billede af, hvad det ville indebære i praksis - ikke mindst fordi ingen vidste eller kunne vide, hvordan de krav om tilgængelighed, som de 32 forskellige handicaps stiller til et kontorhus, ville kunne prioriteres, bøjes imod hinanden og reformuleres.

Det er derfor, at vi kan sige, at denne vision drejede sig om innovation, og at forløbet fik karakter af et eksperiment. Mange af de ting, man gjorde, og som skete undervejs, kunne føres tilbage til denne særlige karakter af innovation og eksperiment.

Selvom alle projekter har en vision, er det ikke sandsynligt, at alle visioner har en så innovativ karakter. Vi lærte af casen, at visionens karakter blev afgørende for, hvordan projektet forløb, blev struktureret og ledet. Deraf kan vi også udlede, at hvis visionen havde været af en anden karakter, vil projektet have set anderledes ud og ville være forløbet på en anden måde. Vi kan nyttiggøre denne lære til at lære noget mere generelt af casen, hvis vi stiller yderligere spørgsmål:

1. Hvis visionen ikke har en innovativ karakter, hvilke andre karakterer kan den antage? (generalisering)

2. For hver af disse andre former for vision, hvilke betingelser og udfordringer ville projektet og ledelsen stå over for i praksis? (rekontekstualisering).

Udgangspunktet er casens specifikke kontekst (fx visionen om innovation), som vi forsøger at generalisere (fra den konkrete vision til et repertoire af visioner). For hver af de forskellige visioner diskuterer vi herefter, hvilke effekter visionen har for projektets design, ledelse og forløb.

Anvendelse af en case til undervisningsbrug er en øvelse i at generalisere de specifikke observationer og diskutere, hvilke alternative forhold, der kunne være gældende, og hvilke andre ting, der kunne eller ville ske. Det er lærerens opgave at efterlyse forslag til (eller selv foreslå), hvilke andre forhold der kunne være gældende, og dernæst at styre en diskussion af, hvilke implikationer disse ændrede vilkår kunne få.

Kristian Kreiner

IDELISTE AF SPØRGSMÅL TIL DISKUSSION

1. Diskuter hvorfor vi bruger konkurrencer i byggeriet – og i samfundet generelt. Diskuter ligeledes, hvorfor konkurrencer ikke altid forløber, som vi forventer, og hvorfor de ikke altid får de effekter, som var meningen med dem.
2. Diskuter hvilke konsekvenser en aflysning af arkitektkonkurrencen kunne have påført de forskellige aktører.
3. Var det det rigtige projekt der vandt? Argumenter for dit svar.
4. Hvilken forskel er der mellem byggeri i offentligt og privat regi? Hvorfor er der sådanne forskelle?
5. Diskuter hvad der ligger til grund for arkitekternes frygt for at klage over en forkert konkurrencepraksis. Hvilke konsekvenser kan det få, på kort sigt og på langt sigt?
6. Hvorfor betragter vi BIG's forslag den rigtige vinder, selvom projektet var kompliceret, enormt dyrt og slet ikke overholdt betingelserne?
7. Diskuter logikkerne, der ligger til grund for henholdsvis den rigtige ide og den rette løsning.
8. Diskuter hvordan henholdsvis arkitektvirksomhederne, bygherren, fondene og brancheforeningen alle kan opfattes som vindere af forløbet.,
9. Hvilken generel læring kan vi uddrage af denne case for organisering af arkitektkonkurrencer i fremtiden?
10. Nævn mindst to forklaringer på, hvorfor et forslag, som overskrider budgetrammen, normalt ikke ville vinde en arkitektkonkurrence – og giv et bud på, hvorfor det sker i dette tilfælde. Diskuter derudover, hvorfor byggeprojekter ofte overskrider budgetterne.

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-