

# Portal

SLOTS- OG EJENDOMSSTYRELSENS MAGASIN . NUMMER 6 . DECEMBER 2003

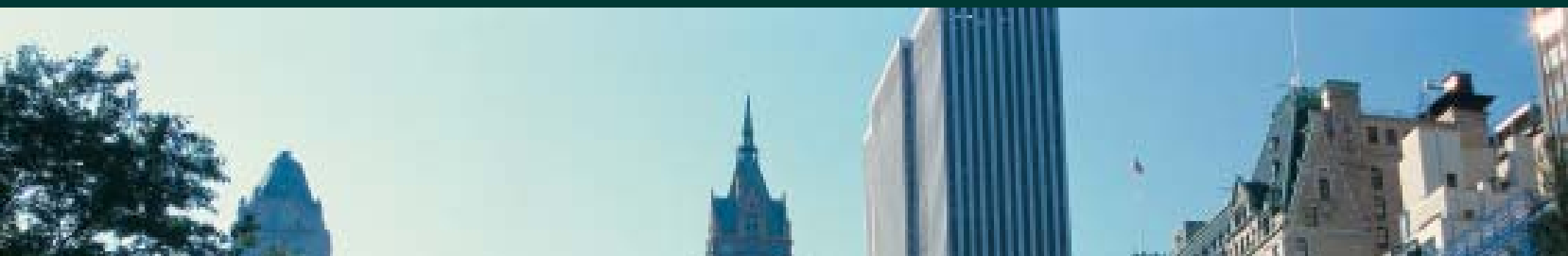


**TEMA** TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE I STATEN

## Rum til samarbejde

Samarbejde i de rette rammer

Tværgående taskforce under samme tag



**TEMA** BEVARING OG NYTTIGGØRELSE AF STATENS SLOTTE OG HAVER

## Strømninger udefra

Respektfuld fornyelse

# Indhold

SLOTS- OG EJENDOMSSTYRELSENS MAGASIN PORTAL . NUMMER 6 . DECEMBER 2003

## VELKOMMEN TIL PORTAL



I forrige nummer af Portal var samarbejde og bevaring gennemgående elementer i magasinet's to temaer. I dette nummer tager vi tråden op og ser på nogle andre aspekter af de samme elementer.

Tværgående samarbejde er en arbejdsform, som vinder frem flere steder i både den offentlige og den private sektor, og for den sags skyld også på tværs af de to sektorer. Arbejdsformen kræver dog, at visse betingelser er på plads, for at det kan blive en succes.

I kortortemaet fokuserer vi på de muligheder og overvejelser, der knytter sig til tværgående samarbejde – specielt forholdet mellem samarbejde og de rette fysiske rammer.

Fra kulturens verden handler det om balancegangen mellem bevaring og nyttiggørelse. To vigtige elementer i Slots- og Ejendomsstyrelsens daglige virke. Hensynet til bevaring af kulturarven på den ene side og borgernes nytteværdi på den anden side kræver nogle grundige overvejelser. Nogle af de overvejelser delagtiggør vi læserne i på de følgende sider, hvor vi også ser på, hvordan kulturarven forvaltes i udlandet.

God læselyst!

Carsten Jarlov

## TEMA TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE I STATEN



### Rum til samarbejde 4

Slots- og Ejendomsstyrelsen har været med til at udarbejde en rapport om tværgående samarbejde i staten. På den baggrund giver Portal her et bud på muligheder og barrierer for samarbejdet på tværs af centraladministrationen.

### Samarbejde i de rette rammer 8

Et succesfuldt tværgående samarbejde kræver en særlig tilgang og særlige fysiske rammer. To konsulenter fra firmaet Cap Gemini deler ud af deres erfaringer med det såkaldte ASE-koncept.

### Tværgående taskforce under samme tag 12

**TEMA BEVARING OG NYTTIGGØRELSE AF STATENS SLOTTE OG HAVER****Respektfuld fornyelse 16**

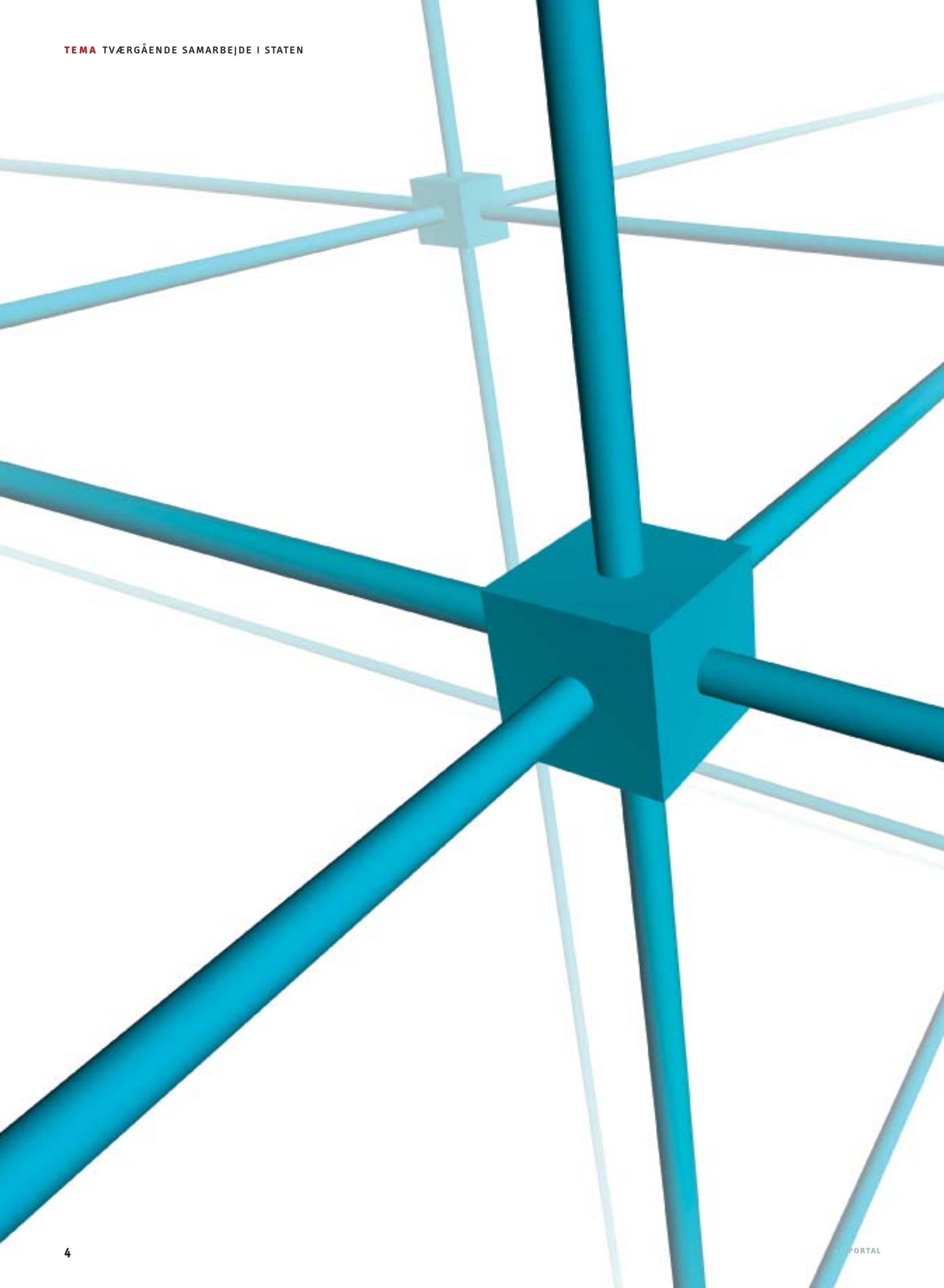
*Det er en central del af Slots- og Ejendomsstyrelsens virke at balancere mellem bevaring og nyttiggørelse i forvaltningen af statens slotte og haver. Det resulterer ofte i vanskelige dilemmaer, som to af styrelsens chefer inden for kulturområdet her indvier læserne i.*

**Strømninger udefra 22**

*Portal tager temperaturen på de udenlandske strømninger indenfor bevaring og nyttiggørelse af haver og slotte. Brugerinddragelse er et af nøgleordene.*

**PORTALT****Lyst, åbent og fleksibelt 26****Ny fordelagtig teleaftale 28****Projektarbejde kræver åben plads 29****Parkpris til Slots- og Ejendomsstyrelsen 32****Billedhuggeren Eric Erlandsen 33**

*Den 28. august i år døde billedhugger Eric Erlandsen. Slots- og Ejendomsstyrelsens direktør Carsten Jarlov har skrevet en mindeartikel om den højt respekterede kunstner.*



# Rum til samarbejde

## – om samarbejde på tværs af centraladministrationen

I maj udkom rapporten *Tværgående samarbejde i staten*. Rapporten er i sig selv et produkt af et tværgående samarbejde mellem Finansministeriets institutioner med Slots- og Ejendomsstyrelsens direktør Carsten Jarlov som projektejer. Portal giver i denne artikel et indblik i rapportens centrale pointer omkring muligheder og barrierer for samarbejdet på tværs af centraladministrationen, og hvilke udfordringer dette giver en statslig ejendomsvirksomhed.

AF PERNILLE BASTRUP HENRIKSEN OG JACOB HOLST ANDERSEN

Samarbejde på tværs af institutioner er ved at blive et varmt emne i den offentlige sektor. Årsagen er de udfordringer, som presser sig på i disse år i form af på den ene side borgernes større efterspørgsel efter offentlig velfærdsservice kombineret med et fastholdt indtætsgrundlag, og på den anden side et faldende udbud af arbejdskraft. Hvis disse ting skal forenes, kræver det nytænkning og et effektivitetsspring i den offentlige sektor.

### **Masser af potentiale i samarbejde**

Presset på den offentlige sektor kalder på hurtig opgaveløsning, effektive beslutningsgange og omstillingsparate medarbejdere, der

er i stand til at tilpasse sig de mange og hurtige forandringer, som er en del af det at drive virksomhed i dag – såvel i den private som i den offentlige sektor. I den forbindelse er samarbejde et nøgleord. Konkurrencestyrelsen konkluderede i sin konkurrenceregørelse fra 2001, at landets skatteborgere kan spares for milliarder af kroner, hvis de kommunale myndigheder vil tage flere initiativer til samarbejde på tværs af kommunegrænserne. Så der er givet potentiale i samarbejde.

## Projektsamarbejdsformens centrale spilleregler

### Midlertidighed

Tidsafgrænsningen af et projekt er vigtig og adskiller det fra arbejdet i et kontor eller fra løbende tværgående koordinering. Et projekt er i høj grad defineret ved blandt andet sin deadline, som med fordel kan være stram for at øge intensiteten.

### Intensitet

Et projekt er kendetegnet ved intensivt og fokuseret arbejde omkring en velafgrænset problemstilling. Intensiteten kan blandt andet skabes ved at fuld- eller deltidssallokere projektmedarbejderne i projektperioden – gerne væk fra den udlånende institution.

### Kulturelle barrierer

Det er let at forestille sig, at samarbejdsmodeller, der går på tværs af landegrænser møder mange barrierer i form af fx forskellige regelsæt og kultursammenstød. Til gengæld skulle man så tilsvarende tro, at samarbejde inden for samme sektor var mere problemfrit. Så længe det bliver i familien i form af samarbejde med fx styrelser inden for samme ministerium, burde vejen vel være fri for forhindringer. Og det er den faktisk også – formelt set. Der er ingen formelle rammer, der udgør en afgørende forhindring for tværgående samarbejde i centraladministrationen, heller ikke på tværs af ministerområder. Det fremgår som en meget klar konklusion på den rundspørge og interviewundersøgelse, som projekt Tværgående samarbejde i staten har gennemført i centraladministrationen. Enkelte regelsæt og formalia kunne være mere smidige med henblik på at fremme tværgående samarbejde, men nogen seriøs forhindring udgør disse lettere uflexible rammer altså ikke.

Der eksisterer da også en del aktuelle eksempler på tværgående projekter i centraladministrationen. De fleste med et rimeligt tilfredsstillende resultat for de involverede parter. Resultatet af interviewundersøgelsen blandt projektledere peger dog på en række problemstillinger. Således angiver op imod 75% at have stødt imod barrierer, der kun sjældent har stoppet samarbejdet, men ofte har besværliggjort det og til tider også påvirket resultatet negativt. Som konstaterer ovenfor er det dog sjældent de formelle rammer, der udgør barriererne. Det er derimod noget så u håndterligt som vaner, mentalitet og interesseudsætninger. Forhindringer som kan sammenfattes i begrebet "kulturelle barrierer". Skønt centraladministrationen ideelt set udgør en stor familie med fælles grundlæggende værdier og mål, oplever projektledere således ofte store kulturforskelle og interesseudsætninger i forbindelse med tværgående samarbejde med andre institutioner. Det gælder både indenfor eget ministerområde og på tværs af ministerområder.

### Interesseafvejning behøver ikke foregå i udvalg

Interesseudsætninger er imidlertid ikke nødvendigvis et onde i denne sammenhæng. Det er tværtimod vigtigt, at der finder en inter-

esseafvejning sted med henblik på at sikre, at alle relevante faglige og saglige argumenter bliver hørt og taget i betragtning, når en kompleks problemstilling skal finde sin løsning. Og her kan udvalgsformen og lignende mere traditionelle samarbejdsformer ganske givet være at foretrække. Man kan dog også hævde, at der til tider kan opnås mere konstruktive, elegante og fleksible løsninger på komplekse problemstillinger, hvis centraladministrationen henlagde den nødvendige interesseafvejning til andre samarbejdsfora end udvalgene.

### Projektsamarbejde kræver fælles mål

Et oplagt bud på en sådan samarbejdsform er projektet, som efterhånden har fået en velkonsolideret status. Mange steder i centraladministrationen har man anerkendt denne samarbejdsforms særegne kvaliteter til effektiv opgaveløsning og implementeret den på de indre linier i institutionerne. I enkelte ministerier er tværgående projekter inden for ministerområdet sågar sat i system, mens egentlige projekter på tværs af ministerområder stadig er relativt sjældent brugt. Og i de tilfælde, hvor projekter eller projektlignende arbejdsformer har været brugt til at strukturere tværgående samarbejde omkring komplekse problemstillinger, har dette som nævnt da heller ikke været problemfrit. En af de ting, som projektsamarbejdsformen er sårbar overfor, er den udvalgsmentalitet, som er beskrevet ovenfor, dvs. forventningen om et relativt lavintensivt samarbejde, hvor hver deltager har til opgave at repræsentere og forsvare eget ministerområdes/institutions holdninger og interesser, hvorefter en kompromisløsning findes. Hvis denne mentalitet gør sig gældende, har projektet meget svære vilkår. Respekterer projektdeltagerne derimod projektets centrale spilleregler om midlertidighed, intensitet, fysisk nærvær og fælles mål, er der grobund for et anderledes konstruktivt samarbejde. Hvor der er vilje, er der vej.

### Fysisk nærvær

Det ville føre for vidt at gå i dybden med samtlige betragtninger og anbefalinger, som rapporten indeholder. For en ejendomsvirksomhed som Slots- og Ejendomsstyrelsen er det naturligt at fokusere på det fysiske nærvær dvs., hvilken rolle lokaliseringen spiller i et tværgåen-

#### Fysisk nærvær

Samlokalisering af projektmedarbejderne i hele eller dele af projektperioden understøtter muligheden for intensitet og dedikation. Projektgruppen bliver her ved rent fysisk etableret som en midlertidig tværgående enhed både strukturelt og kulturelt.

#### Fælles mål

Projektgruppen udgør ideelt set et konfliktfrit forum af medarbejdere, der arbejder for en innovativ og optimal løsning på et givet problem.

de samarbejde.

Det er kendetegnende for projektsamarbejdsformen, at den modsat fx udvalg og arbejdsgrupper, lægger op til fysisk samlokalisering af deltagerne i hele eller særligt intensive dele af samarbejdsperioden. Projektteknisk er fordelene ved en samlokalisering åbenbare. Således giver fysisk nærvær mulighed for spontane intensive drøftelser og øger dermed sandsynligheden for at opnå fælles fodslag og målforståelse i projektgruppen. Det fysiske nærvær befordrer imidlertid også en række andre ting. Først og fremmest understøtter det projektets mulighed for at blive en midlertidig enhed, der går på tværs strukturelt og kulturelt, og således udgøre et periodisk, men reelt alternativ til de moderinstitutioner, hvorfra projektdeltagerne er udlånt. En perfekt konstruktion, når man ønsker at skabe personkendskab og nedbryde deltagernes fordomme om hinandens institutioner.

#### Væk fra de daglige driftsopgaver

Derudover bidrager samlokaliseringen af en projektgruppe til at løse en altid nærværende problemstilling: ressourcspørgsmålet. Projektdeltagerne er ved samlokalisering simpelthen uden for den udlånende kontorchefs rækkevidde og dermed i højere grad afsat til projektet, end mange projektdeltagere i praksis oplever at være det, når de daglige driftsopgaver i moderinstitutionen pludselig hober sig op. Sidst men ikke mindst opstår der i kraft af samlokaliseringen en unik mulighed for at videndele på tværs af projektgruppen. Samlokaliserede projektdeltagere opnår da også erfaringsmæssigt en langt hurtigere faglig opdatering på de nødvendige kompetenceområder gennem muligheden for løbende mundtlig sparring og sidemandsoplæring.

Men hvor kan en sådan samlokalisering finde sted. Det er heldigvis de færreste statsinstitutioner, som har tomme lokaler stående parat til en mulig projektgruppe. Det ville være en både uhensigtsmæssig og urentabel løsning. Den umiddelbart bedste løsning ville være at have så fleksible arbejdsmiljøer i statens kontorejendomme, at projektgrupper kunne rykke ind og ud uden nævneværdige problemer. Det indebærer, at man i indretningen af kontorejendommene holder sig fleksibiliteten for øje. I Slots- og Ejendomsstyrelsens arbejde med den

statslige kontorejendoms masse er fleksibilitet et nøgleord, og der findes efterhånden en række gode eksempler på fleksible kontorlokaler. Imidlertid er det ikke den aktuelle tilstand mange steder.

#### Samlokalisering i kontorhotel

Som supplement eller alternativ til de nuværende kontorejendomme påtænker Slots- og Ejendomsstyrelsen forsøgsvis at indrette et kontorhotel. Med et kontorhotel menes et sted, hvor eksempelvis projektgrupper kan leje sig ind i kortere eller længere perioder og få adgang til fuldt kablede arbejdslokaler med det nødvendige it-, tele- og kontorudstyr. En samlokalisering i et kontorhotel har både fordele og ulemper. En ulempe kunne være praktiske omstændigheder omkring adgang til relevante papirer, så længe alt endnu ikke er elektronisk og webaseret. Mens en væsentlig fordel, som i høj grad ligger i forlængelse af denne artikels hovedpointe omkring de kulturelle barrierer, er, at et kontorhotel udgør et neutralt sted. Projektgruppen samlokaliseres altså ikke i den ene eller anden projektdeltagers institution med hvad deraf følger af pres og påvirkningsmuligheder, men derimod på ubetrådt grund – et sted uden på forhånd fastlagte forventninger og skjulte dagsordener. Således kan overvejelser om fysisk samlokalisering af en tværgående projektgruppe udgøre et ikke uvæsentligt skridt på vejen mod effektive og innovative tværgående samarbejder i centraladministrationen.

De øvrige artikler i dette tema vil perspektivere behovet og muligheden for tværgående samarbejde og give et indblik i de metodiske overvejelser, der ligger bag selve etableringen af et tværgående samarbejde ■

---

# Samarbejde i de rette rammer

AF HANNE KERHØG OG PETER BEYER. FOTO: CAP GEMINI

Offentlige organisationer har i stigende grad fået øjnene op for fordelene ved tværgående samarbejder, som har vist sig at være effektivt og omkostningsbesparende for flere organisationer. Et succesfuldt tværgående samarbejde kræver imidlertid en særlig tilgang. For hvordan sikrer man samhørighed mellem forskellige autonome aktører med forskellig organisationskultur, forskellig faglighed og et begrænset fælles sprog? Et godt udgangspunkt er at placere deltagerne i samme lokale. Artiklens forfattere, som er konsulenter i firmaet Cap Gemini, er i gang med en ny lærebog til Handelshøjskolen om etableringen af tværgående samarbejder, og de fortæller her om deres erfaringer og vigtigheden af de rette fysiske rammer.

---

Fænomenet er lige nu er på alles læber. I hele den vestlige verden tales der om, hvordan man bedst muligt kan understøtte 'horizontal cooperation', 'cross-boarder type of actions' og 'crosscutting budgets' – eller på dansk slet og ret 'tværgående samarbejde'. Der skal arbejdes på tværs af tidligere skel for at løse nutidens komplekse problemstillinger, lyder tidens mantra. Ene men stærk, er således ikke længere et gangbart slogan for hverken private eller offentlige organisationer. Tværtimod er det blevet moderne at indgå Offentlig-Private-Samarbejder (OPS), skabe partnering-relationer og netværk inden for og på tværs af brancher. Modellerne er mange, og formaliseringsgraden varierer, men fænomenet er kommet for at blive, det er der bred enighed om blandt virksomhedsledere, forskere, politikere og offentlige topledere.

## Nye samarbejdsformer

Men hvilken type samarbejde taler vi om? Samarbejde er et vidt begreb, som jo i realiteten er ført ud i livet i det øjeblik, to eller flere arbejder på en fælles løsning på et problem. I denne artikel fokuserer vi på etableringen af nye samarbejdsformer, som tilvejebringer hurtige løsninger på fremtidens komplekse problemstillinger.

Der findes allerede en del eksempler på nye og utraditionelle samarbejdskoncepter i den offentlige sektor. Den grænseløse kommune og Det virtuelle amt er betegnelser for organisationsdannelse, som er på vej frem. Her er tale om, at kommuner og amter agerer som netværksbaserede organisationer, som samarbejder tværgående med nabo-kommuner og private virksomheder om de opgaver, som ikke vedrører kommunens kerneområder – opgaver som fx drift af veje eller opbygning af skoler. Formålet er at spare tid og penge. Etableringen af



sådanne samarbejder er dog ikke så lige til. Når to ukendte parter skal indgå i et tæt samarbejde, som indebærer en grad af gensidig afhængighed, kræver det grundlæggende, at man har tillid til hinanden. Og tillid mellem parter fra henholdsvis det offentlige og det private er ofte en udfordring. For at kunne overkomme denne udfordring har det stor betydning, at man fra starten stiller skarpt på at anvende en hensigtsmæssig metode.

#### Metodiske udfordringer

Den grundlæggende metode til etablering af et tværgående samarbejde skal sætte fokus på at danne de rette betingelser for samarbejdet. Det drejer sig bl.a. om skabelsen af tillid, fælles symboler, værdier og sprog, teknikker til kortslutning af beslutningshierarkier og til på stedet at konfrontere forskellige syn på tingene med hinanden. Kort sagt

skal de metodiske værktøjer tilvejebringe en både fysisk og mental parathed hos de parter, der skal indgå i et samarbejde.

#### Udviklingen af gruppedynamik

To af pionererne inden for etableringen af nye måder at arbejde på, er det amerikanske ægtepar Matt og Gail Taylor, som sammen har stiftet MG Taylor Corporation. De har i mere end 25 år arbejdet på at udvikle processer, værktøjer og miljøer, som understøtter en særlig form for gruppedynamik. Her er tale om en dynamik og energi, som kan opstå, når mentale og fysiske ressourcer går op i en højere enhed. Når dette lykkes, får gruppen som helhed tilført ekstra kapacitet og bliver bedre i stand til at løse komplekse problemstillinger. MG Taylor har udviklet et koncept, som kan skabe denne særlige gruppedynamik. Konceptet hedder ASE, hvilket står for Accelerated Solution Environment. ASE er

en kombination af værktøj, proces og miljø, som realiseres i intensive workshops for firmaer, som har behov for hurtige og effektive løsninger. Det kan fx være i forbindelse med fusioner, implementering af nye teknologier eller ved etablering af et længerevarende tværgående samarbejde mellem parter, der er ukendte for hinanden. Deltagerne i disse workshops er forskellige interessenter, som alle har noget at vinde eller tabe i den givne situation.

### De fysiske rammer har afgørende betydning

I en ASE-proces er de fysiske rammer i centrum ud fra tanken om, at rummet kan være med til at sætte individet frit og fjerne de fysiske og mentale barrierer, som bremser gruppedynamikken og den effektive problemløsning. Rummet, som kaldes ASE-centret, skal i stedet understøtte kreativitet, spontanitet og handling. Deltagerne skal turde og have lyst til at tænke højt og tale frit fra leveren. Alle idéer skal frem på bordet. Også de skæve og utraditionelle, som folk ellers er tilbøjelige til at holde tilbage af frygt for at tabe ansigt. For at opnå dette er det hverken hensigtsmæssigt eller tilstrækkeligt med det konventionelle møderum, hvor direktøren sidder for enden af et langt mødebord. Deltagerne skal ud af de vante rammer. ASE-centret har meget lidt til fælles med de rum, som topledere normalt færdes i, når vigtige beslutninger skal træffes. De selv samme topledere ville utvivlsomt dreje om på hælen, hvis de blev udsat for legoklodser, modellervoks og syngende blomster. Ikke desto mindre er disse elementer en del af de fysiske rammer i et ASE-center. Det kommer vi tilbage til.

### Ingen adgang for mobiltelefoner

De fleste deltagere i en ASE-workshop får et angstfyldt udtryk i ansigtet, når de på den første dag af workshoppen bliver bedt om at aflevere deres mobiltelefon. Og dette er bare en af flere spilleregler. Besøgende er heller ikke tilladt. Mapper og tasker bliver parkeret sammen med mobiltelefonen. Det gælder om at sikre deltagerens fulde nærvær og fokus på problemløsningen.

Af samme grund er rummet, som workshoppen finder sted i, indrettet på en særlig måde. Hele processen foregår i ét stort rum, som evt. kan deles op med flytbare vægge. Herved signalerer rummet den samarbejdsvilje, som processen skal mobilisere. Det er vigtigt at kortslutte beslutningsveje undervejs, ved at deltagerne hele tiden kan komme i kontakt med hinanden.

Lokalet skal understøtte handling og bevægelse, man skal kunne gå, stå eller sidde efter eget valg. Der må ikke være nogen fysiske barrierer for dette. Alle elementer i rummet er på hjul, så rummets udseende kan ændre sig hele tiden efter behov. Overalt er der mulighed for at skrive på whiteboards og hænge tegninger og noter op.

Komplekse problemstillinger kræver kreative løsninger. For at fremelske kreativiteten hos deltagerne i en ASE-proces er rummet indrettet på en måde, som skal få deltagerne til at tænke i nye og utraditionelle baner. Rummet er fyldt med værktøjer, der kan stimulere fantasien og evnen til at tænke anderledes. Her indgår fx 3-D modellerings værktøjer som Legoklodser, modellervoks etc.

### Scan, fokus og handling

I en ASE-workshop bliver rammerne skabt af et professionelt team, som sørger for et gnidningsfrit forløb fra start til slut. De indsamler samtidig en omfattende dokumentation ved bl.a. at videofilme hele processen. Deres vigtigste opgave er dog at "koreografere" processen og lede deltagerne gennem tre grundlæggende faser. I første fase, "scan", etableres en fælles platform, der går på tværs af deltagerens forskellige interesser og kulturer. Her skabes en fælles viden og forståelse for problemet og et solidt grundlag for samarbejdet. Det er ligeledes fasen, hvor nye tænkemåder og løsninger introduceres. I anden fase, "fokus", gennemspilles de foreslåede løsninger i scenarier, hvor forskellige alternativer simuleres. I denne fase opnås konsensus omkring det overordnede koncept for løsningen. I sidste fase, "handling", skal der lægges planer for, hvordan konceptet skal føres ud i livet.

Afslutningsvis vil vi præsentere et konkret tilfælde, hvor ASE-processen har været i brug – og har virket.

### HUR – opbygningen af tillid og tætte relationer

I januar 2002 indledte Hovedstadens Udvalgte Råd (HUR) et nyt samarbejdsprojekt med de entreprenører, der kører rutekørsel for HUR. Samarbejdet blev indgået som et Offentligt Privat Partnerskab, også kaldet et OPP-samarbejde. Anledningen var, at nye teknologiske landvindinger har gjort det muligt at effektivisere og højne kvaliteten af busdriften i hovedstadsområdet og dermed skaffe flere kunder i bussen. Det er et mål, at samarbejdet vil skabe fordele for en bred vifte af interessenter både for HUR, entreprenører, buschauffører, passagerer m.fl.

Den nye teknologi går kort fortalt ud på, at elektroniske overvågningssystemer gør det muligt at styre bustrafikken og tilpasse den i forhold til den øvrige trafiksituation og antallet af kunder, bl.a. ved at chaufføren i den enkelte bus via en skærm får overblik over sin egen position i forhold til de foran- og bagvedliggende busser. Fordelene er mange, men implementeringen af den nye teknologi kræver en helt ny samarbejdsform mellem HUR og entreprenørerne og en tættere form for organisering mellem parterne.

For at få skabt et solidt fundament for det kommende samarbejde, blev der arrangeret en ASE-proces for nøglepersonerne fra de involverede parter. Herigennem kunne man sikre, at alle tog udgangspunkt i det samme baggrundsmateriale og derfra blev en samarbejdsmodel på kort tid etableret. Og man fik skabt en række fælles værdier og mål for fremtidens forretning.

På den måde blev der i løbet af et par dage udviklet de relationer og den tillid, som skal bære samarbejdet igennem især den første svære etableringsperiode.

I dag er samarbejdspartnerne ved at forhandle den konkrete konstruktion på plads, og der er stor opbakning til samarbejdet.

Eksemplet med HUR er blot ét blandt mange. Der er set fra vores stol ingen tvivl om, at vi fremover vil se adskillige eksempler på komplekse samarbejdsmodeller, bl.a. mellem parter fra det offentlige og det private. Der ligger derfor en spændende udfordring i at forsøge at skabe en hensigtsmæssig metode til etablering af samarbejder. ASE-processen er et bud på en sådan metode ■

Alle idéer skal frem på bordet. Også de skæve og utraditionelle, som folk ellers er tilbøjelige til at holde tilbage af frygt for at tabe ansigt.



### Her kan man hente mere viden

[www.mgtaylor.com](http://www.mgtaylor.com)

Dette er MG Taylors hjemmeside – skaberne af ASE-konceptet. Her kan hentes bogresumeer, procesbeskrivelser etc. Ønsker man dybere indblik i metoderne, er det nødvendigt at købe en licens.

[www.lego.com](http://www.lego.com)

På legos hjemmeside kan man få en kort beskrivelse af Legos koncept for problemløsning – et koncept Lego kalder "Serious Play". Det bygger på mange af de ideer, der også ligger bag ASE.



# Tværgående taskforce under samme tag

20 medarbejdere fra 10 forskellige organisationer samlet i én enhed. Potentielt en konstruktion som kunne medføre store interessemodsætninger og kultursammenstød. Imidlertid har Den digitale taskforce indtil videre undgået de værste konflikter i den retning, men ikke uden en bevidst indsats på det kulturelle såvel som på det praktiske plan.

AF PERNILLE BASTRUP HENRIKSEN. FOTO: HENRIK CLIFFORD JACOBSEN

Det nok mest fremtrædende eksempel på tværgående samarbejde inden for den danske stat lige nu er Den Digitale Taskforce.

Den Digitale Taskforce er en midlertidig tværgående projektorganisation under Finansministeriet, bestående af ca. 20 medarbejdere fra Finansministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Skatteministeriet, Socialministeriet, Videnskabsministeriet og Miljøministeriet. Sammen med medarbejdere fra Kommunernes Landsforening og Amdsrådsforeningen samt Nordjyllands Amt er alle disse mennesker indstationerede til arbejdet i Taskforcen. Det vil i praksis sige, at de pågældende medarbejdere har rejst sig fra deres stole i de forskellige institutioner og placeret sig fysisk – og mentalt – på fuld tid i Taskforcens åbne kontormiljø oppe under et tag i Slotsholmsgade.

At fremme omstillingen til digital forvaltning på tværs af den offentlige sektor er det ambitiøse formål med Den Digitale Taskforce. Medarbejderne i Taskforcen skal medvirke til at fungere som katalysator – eller mægler om man vil – i relationerne mellem de offentlige parter og hver deres særinteresser i spillet om digital forvaltning. Og her er den tværoffentlige medarbejdersammensætning naturligvis altafgørende for, at Taskforcen kan fremstå som neutral, interessefri og troværdig i sin mæglerrolle.

Kulturelt set har medarbejderne i Taskforcen arbejdet meget med at skabe en ny fælles kultur blandt de ca. 20 medarbejdere. Dette er blandt andet sket ved at være bevidste og tale åbent om potentielle ”kasketproblematikker”, samt afholde teambuilding-arrangementer og nedskrive principper og praksis for samarbejdet efter grundig drøftelse.



### Kasketten af

Den tværgående profil og rolle har gjort det meget presserende at kunne håndtere de kulturforskelle, som alt andet lige må vise sig i en organisation, som er så heterogen og sammenstykket som denne. Fra begyndelsen har der dog været enighed blandt Taskforcens medarbejdere om, at kasketterne skulle af. En tværgående enhed, bestående af 20 medarbejdere med hver sin kasket og sit mandat med hjemmefra, er ikke reelt tværgående. Derfor har man i Taskforcen gjort meget for at fremstille en fælles kultur gennem teambuilding aktiviteter og ikke mindst ved at snakke om kasketproblematikken igen og igen.

Hermed har Taskforcen skabt en fælles forståelse af, at de næsten uundgåelige interesse modsætninger altid skal tages i opløbet og bringes frem i det åbne til diskussion. En anden hovedregel er, at eventuelle interesse modsætninger aldrig skal nå bestyrelsens bord. De skal altid være afklaret inden da i Taskforcens eget regi.

Arbejdet i Taskforcen åbner mulighed for større selvstændigt ansvar i opgaveløsningen og mindre hierarkiske arbejdsgange, hvilket giver et væsentligt incitament for deltagelse trods manglende synlighed i hjeminstitutionen. Det giver Taskforcen gode muligheder for fremadrettet at rekruttere medarbejdere. Samtidig får medarbejdere i Taskforcen et kvalifikationsløft gennem arbejdet i Taskforcen og den sidemandsoplæring og videndeling, som det tætte projektsamarbejde giver mulighed for. Alt sammen kvalifikationer som den udlånende institution får gavn af på sigt.

### Under ét tag

Rent praktisk er medarbejderne samlokaliseret under ét tag og i fælles arbejdsrum i Finansministeriet. Dette er en ideel måde at sidde på med henblik på at etablere personkendskab og faglig videndeling – og dermed nedbryde fordomme og skabe en fælles platform for samarbejdet. Den fælles identitet og kultur, som det er lykkedes at skabe, er i høj grad understøttet af det faktum, at alle medarbejdere i Taskforcen sidder fysisk sammen på fuld tid i et åbent kontormiljø.

I sit eget kontor sidder dog den daglige leder af Taskforcen, Thomas Nielsen – han ville alligevel befinde sig i et mødelokale dagen lang, så nu har han fået bevilget et kontor med mødebord i stedet. Thomas Nielsen har tidligere arbejdet i Danske Bank, hvor han har været med til at gennemføre en stor omorganisering med henblik på øget projektarbejde på tværs af den store arbejdsplads. Blandt andet i kraft af erfaringerne herfra er det hans vurdering, at der er et stort behov for øget tværgående samarbejde i staten lige nu.

- Den nuværende ressortstruktur understøtter i mine øjne ikke fremtidens behov i tilstrækkelig grad. Der vil kun komme flere og flere tværgående opgaver, som skal løses med borgeren i centrum. Jeg tror, at det vil være nødvendigt at omdefinere de offentlige ydelser, så de fremstår mere sammenhængende, og samtidig at omskole de statslige medarbejdere til at arbejde projektorienteret og på tværs. Derfor er det også vigtigt, at vi i det offentlige forbedrer vores evner til at arbejde projektorienteret på tværs af egen og andre institutioner, mener Thomas Nielsen ■

I sidste nummer af Portal satte vi fokus på dilemmaet mellem at bevare og genskabe kulturklenodier med udgangspunkt i statens historiske skulpturer. Portal tager i denne udgave fat på et andet spændende og beslægtet tema, som handler om forholdet bevaring og nyttiggørelse. Hvordan bevarer vi slotte og haver for de kommende generationer, samtidig med at vi skaber glæde og gavn for nutidens brugere.

# BEVARING OG NYTTIGGØRELSE



# RESPEKTFULD FORNYELSE

AF TRINE MØLLER MADSEN OG TRINE FREDERIKSEN. FOTO: HENNING HJORTH, HENRIK CLIFFORD JACOBSEN, PERNILLE KLEMP OG LARS GUNDERSEN



Esrum kloster (t.v.)  
Glasmuseet i Søndermarken (t.h.)

Bevaring og nyttiggørelse fremstår umiddelbart som to størrelser, der er svære at forene. Men det er to sider af samme sag, lyder det samstemmigt fra Mads Falbe-Hansen og Flemming Frydendal. Fra to forskellige poster i Slots- og Ejendomsstyrelsen beskæftiger de sig med skismaet: at skulle tage vare på kulturhistorien og samtidig sikre, at statens slotte, palæer og haveanlæg er til glæde og gavn for nutidens borgere.

I 2001 blev to cisterner i Søndermarken på Frederiksberg forvandlet til et spektakulært underjordisk glasmuseum. Et par år forinden blev det gamle middelalderkloster i Esrum omdannet til moderne kulturcenter og ramme om foredrag, koncerter og udstillinger. To eksempler blandt mange, der viser en stadig stigende tendens til at udvikle kulturklenodier til alment tilgængelige lokaliteter med et bredt kulturelt sigte.

**KRONBORG**

Side 18

På Kronborg Slot har man indrettet det sådan, at man kan kigge ned til bygningsresterne fra den tidligere bebyggelse, Krogen, som Erik af Pommern opførte i 1420'erne.

Side 19

Den tidligere asfaltvej, som fører op til Kronborg Slot er skiftet ud med en mere historisk korrekt brolægning. To rækker af såkaldte bordursten har desuden betydet, at adgangen er blevet lettere for bl.a. kørestolsbrugere og barnevogne.

Øverst

Slotschef Flemming Frydendal

Nederst

Slots- og haverådgivningschef  
Mads Falbe-Hansen

Når Slots- og Ejendomsstyrelsen gennemfører anlægsprojekter på slotte og i haver, handler det derfor ikke kun om at bevare eller gendigte det historiske. Det gælder i lige så høj grad om at sikre, at den historiske bygning fremstår som en tidssvarende kulturel seværdighed med en fortællerværdi, der matcher forventningerne fra nutidens borgere. Balancen mellem bevaring og nyttiggørelse af statens slotte, palæer og haver er derfor hårfin.

Mads Falbe-Hansen, der er chef i den nyetablerede enhed Slots- og Haverådgivning er én af dem, der skal balancere mellem bevaring og nyttiggørelse. Portal har spurgt ham, om det overhovedet er muligt at bevare og nyttiggøre på samme tid.

- Det er et meget centralt spørgsmål. Umiddelbart er det jo to modsatte

begreber, der trækker i hver sin retning. Men for mig at se, er det i virkeligheden to begreber, som står i sammenhæng og komplementerer hinanden. Jeg føler mig overbevist om, at vi ikke kunne gennemføre en strategi, hvor vi blot bevarede bygninger. Det er selvfølgelig en afgørende forudsætning for vores eksistens, at vi bevarer og gør det på en god måde. Men bygninger og haver er til for at blive anvendt, og det er én af Slots- og Ejendomsstyrelsens opgaver at sikre, at de forvaltes på en måde, som er afdæmpet og balanceret i forhold til den kulturhistoriske værdi samtidig med, at brugerne oplever en reel nytteværdi. Hvis vi alene bevarer bygninger og haver, så mister de deres værdi som brugsobjekt og element i nutidens samfund. Og hvis vi alene udvikler, så mister de deres værdi som arkitektoniske, historiske værker. Så de to ting

kan ikke optræde hver for sig, men de må eksistere i en eller anden form for samdrægtighed.

**Kakkelovne og petroleumslamper**

Det synspunkt deles af Flemming Frydendal, der i rollen som slotskoordinator skal sikre, at slotte og haver fungerer tilfredsstillende i forhold til brugernes behov.

- Slotte og slotshaver udvikler sig naturligt og vil automatisk være præget af samtiden. Hvis de personer, der i 1750'erne byggede Christian VII's Palæ, stadig boede der ville ingen vel forvente, at de stadig gik på das og fyrede op i kakkelovne eller petroleumslamper. Det nytter ikke noget at bevare, hvis ikke der er nogen at bevare for. Bygningen må følge med tiden. De er til for at blive brugt, og det kræver, at de er tilstrækkeligt nutidige. Derfor kan man



ikke adskille nyttiggørelse og bevaring, men man kan have en holdning til måden vi nyttiggør på. Skal publikum lukkes ind hver dag eller kun ved særlige lejligheder? Skal stedet have en café eller en femstjernet restaurant? Vi kan tage Kronborg som eksempel. Her vil det gribe ind i bevaringsinteresserne, hvis man etablerer en moderne restaurant inde på selve Kronborg, mens det måske bedre kunne forsvares i en af de bygninger, som omkranser slottet, forklarer Flemming Frydendal.

#### Udadvendt dialog

Der er mange parter involveret, når nye slots- eller haveprojekter skal føres ud i livet, og der er mange spørgsmål, der skal tages stilling til i kølvandet på projekterne. Mads Falbe-Hansen forklarer om sit arbejde som ansvarlig for området.

- Min fornemste opgave i forhold til at gennemføre anlægsprojekter er groft skitseret at koordinere og balancere tre forhold: Det er skatteborgernes midler, vi bruger. Derfor er der det jordnære hensyn at tage, at vi skal gennemføre projekterne til den rigtige pris og til den rigtige tid. I den forbindelse skal vi også tage hensyn til de brugere, der bliver generet af anlægsprojekterne, mens de udføres. Desuden er kvaliteten afgørende. Det drejer sig om nogle af landets fineste ejendomme og haver, og så er det klart, at vi skal holde os på et højt kvalitetsniveau. Endelig er der det tredje forhold, at vi skal sikre os, at vi rammer rigtigt i forhold til, hvad der anses for korrekt kulturhistorisk set. Det kan vi sikre ved dels at have en generel dialog med de rette faglige kredse, dels ved at have en bredde i valget af eksterne rådgive-

re, så vi hele tiden bliver inspireret og udfordret i forhold til mulige måder at løse opgaverne på. Det er karakteristisk for vores opgaver, at vi kun i begrænset omfang udfører dem selv. Vi får et frugtbart samspil og modspil i sparringen med eksterne rådgivere.

#### Nye dilemmaer

Der opstår ofte mange nye dilemmaer i arbejdet med at bevare og nyttiggøre historiske bygninger. Ifølge Flemming Frydendal er tilgængelighed for handicappede et godt eksempel på, hvordan hensynet til publikum og bevaringsinteresserne i nogle få tilfælde kan trække i hver sin retning.

- Da det gamle cistercienserkloster i Esrum blev forvandlet til museum og kulturcenter efter i mange år at have fungeret som lukket lagerfacilitet for Nationalmu-

seet, ønskede man naturligvis at skabe de bedst mulige rammer, herunder også at opfylde kravene om handicaptilgængelighed. Alle involverede parter i projektet; Slots- og Ejendomsstyrelsen som bygnings-ejer, Frederiksborg Amt som initiativtager til kulturcentret og Fredningsmyndighederne, var dog enige om, at det ville være fysisk umuligt at skabe optimal tilgængelighed for handicappede, og at dette krav derfor måtte vige til fordel for den næstbedste løsning. Alternativet havde været slet ikke at indrette klosteret til det pågældende formål.

Men ifølge Flemming Frydendal er Esrum Kloster et eksempel på undtagelsen, der bekræfter hovedreglen. Overordnet er handicapproblematikken et rigtig godt eksempel på, hvordan opfattelsen af ”det muliges kunst” flytter sig over tid. For blot 20 år siden blev tanken om ”tilgængelighed for alle” opfattet som umuligt at opfylde



## KONGENS HAVE

### Legepladsen

Kongens Have er Danmarks bedst bevarede renæssancehave. Et af de elementer der forener havens historie med nyttiggørelse for nutidens brugere er legepladsen, som blandt andet består af guldæg og drager man kan klatre på.

### Herkulespavillonen

Herkulespavillonen er indrettet som kulturcafé. Skulpturen af Herkules, som normalt er placeret mellem de to søjler, er til genhugning, så den igen kan fungere som bygningens fremtrædende element.

### Børne-jazz

Til den årlige jazz-festival i København bliver Kongens Have brugt som ramme om børnejazz-festivalen.



uden at ødelægge de fredede bygninger. I dag er alle indstillet på, at der både kan og skal skabes tilgængelighed.

### Publikums indflydelse

Det er ikke kun de faglige kredse, der konsulteres, når Slots- og Ejendomsstyrelsen skal tilrettelægge nye slots- og haveprojekter. Publikum har også indflydelse på, hvordan de tilrettelægges. Slots- og Ejendomsstyrelsen laver jævnligt undersøgelser af brugernes tilfredshed med statens slotte og haver. Formålet er at afdække brugernes ønsker og behov i forhold til at gøre nytte af haver og slotte. Resultatet af undersøgelserne bruges som et konkret redskab i arbejdet med at sikre, at slots- og haveanlæg rent faktisk opleves som nyttige af nutidens borgere.

- Det giver et værdifuldt indspark i forhold til de forventninger, som turister og borgere har til slots- og haveanlæg. Herudover har vi selvfølgelig en tæt dialog med de medarbejdere, gartnere og vagter, der har deres daglige gang rundt omkring i haver og slotte. Og vi taler også med venne- og støtteforeninger som Danmarks Naturfredningsforening, der giver os et lokalt kendskab til, hvordan de kulturelle seværdigheder ses og opleves, forklarer Mads Falbe-Hansen.

### Krumspring og solbadning

Et eksempel på et anlæg, hvor borgerne i høj grad har været med til at sætte deres præg, er Kongens Have. En del af dette anlægsarbejde går blandt andet ud på at genetablere mange af de renæssancemotiver, som tiden og den skiftende havemåde har opløst. Samtidig ligger der en vigtig opgave i at sørge for, at haven ikke mister sit nutidige eksistensgrundlag, som åndehul for Københavns borgere, turister og øvrige besøgende – det anslås, at 2,5 millioner mennesker årligt besøger haven. Mads Falbe-Hansen forklarer om arbejdet med Kongens Have.

- Det er Danmarks bedst bevarede renæssancehave, og derfor arbejder vi selvfølgelig på at genskabe nogle renæssanceinspirerede elementer. Det er tilfældet med haveanlægget Krumspringet, der blev indivi-

et for et par år siden og som er med til understøtte oplevelsen af Kongens Have som en renæssancehave. Men vi skal også sikre, at der sker en udvikling til glæde for de mange brugere af haven. Der er fjernet en række bunkers, og det giver et friareal til borgerne. Det har vi bl.a. udnyttet til en legeplads til glæde for både børn og voksne. En legeplads som i øvrigt ikke er traditionelt anlagt med rutschebaner og gynger, men med drager og guldæg og en grundplan, som gendigter et renæssancemotiv. Et andet tiltag, der er til glæde for havens brugere er Herkules-pavillonen, som tidligere kun var til gavn for en enkelt forening, som brugte den til folkedans. I dag danner pavillonen ramme om en café, der er åben for alle havens gæster. Det er vigtigt, at folk i en park kan få dækket de basale behov – at de kan købe en is, drikke en kop kaffe og gå på toilettet.

Ifølge Mads Falbe-Hansen er det svært at give et entydigt svar på, hvordan man bedst balancerer mellem hensynet til ispisere, solbadere og andre brugere samtidig med, at man dyrker slotte og havers oprindelige historiske udtryk.

- Vi forsøger selvfølgelig at finde den optimale balance. Og hvad det er, er der sikkert ikke noget entydigt svar på. Vi forsøger at tilgodese både det legitime behov for at læse lektier, spise frokost og solbade, men også at omgivelserne er tilstrækkeligt inspirerende. Jeg tror ikke, der er nogen der ønsker, at eksempelvis Kongens Have bliver omlagt til en park uden inspirerende elementer. Men det er en svær balancegang, og der er desværre ikke nogen bog, man kan slå op i. Det er en proces, hvor man hele tiden søger og må prøve sig frem, afslutter Mads Falbe-Hansen ■

*...bygninger og haver er til for at blive anvendt, og det er én af Slots- og Ejendomsstyrelsens opgaver at sikre, at de forvaltes på en måde, som er afdæmpet og balanceret i forhold til den kulturhistoriske værdi...*

MADS FALBE-HANSEN



## STRØMNINGER UDEFRA

AF TRINE FREDERIKSEN. FOTO: JENS BALSBY NIELSEN

Det er ikke kun i Danmark, at man er optaget af, hvordan haver og slotte udvikles i forhold til nutidens publikum samtidig med, at vi bevarer deres originale udtryk for de kommende generationer. Også uden for landets grænser sker der meget på den front. Portal tager temperaturen på de udenlandske strømninger.

**H**vordan skaber man en sikker have, hvor cyklister respekterer cykelforbudet? Hvilke midler skal man tage i brug for at forhindre graffiti og anden hærværk, så havernes udtryk bevares og kan nydes fuldt ud af alle? Problemstillingerne er velkendte for mange, der arbejder med drift og vedligeholdelse af parker og haver verden over. I Central Park i New York var problemerne engang særligt preserende, men i dag er der styr på tingene, ikke mindst fordi de daglige brugere af parken er engagerede i parkens bevaring og vedligeholdelse, og føler sig forpligtede til at passe på den. Løsningen for Central Park hedder "Partnership", og handler overordnet om brugerinddragelse forankret i et samarbejde mellem private interessegrupper og det offentlige.

#### Fra forfald til grøn oase

Den amerikanske partnerskabsmodel opstod som en reaktion på det generelle forfald, der prægede New Yorks offentlige parker og haver i 1970'erne. Særligt udsat i den periode var Central Park, som både i 1970'erne og 1980'erne lagde jord til adskillige protestmarcher og koncerter, hvor store dele af parkens inventar og beplantning blev betydeligt hærget. Parken manglede den grundlæggende pleje, graffitien bredte sig og folk var utrygge ved at færdes der. Sammen med græsrodsbevægelser fandt driftsledelsen derfor frem til en ny organisering, hvor fornyelse og vedligehold

blev sikret. Med hjælp fra græsrodderne blev der rejst private midler, og driften blev organiseret på en effektiv måde. Fra det generelle forfald udsprang der en række private grupper og foreninger, som tog sagen i egen hånd og på frivillig basis satte gang i processen.

Partnerskabsmodellen er i dag udbredt over hele USA, og landskabsarkitekt Jens Balsby Nielsen fra Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole har for nylig deltaget i en konference i New York netop om den amerikanske model. Ifølge ham er Central Park et af de mest strålende eksempler på, hvordan samarbejdet mellem offentlige og private grupper kan være med til at forvandle en nedslidt park til et sprudlende grønt åndehul.

- Det er i høj grad lykkedes at genskabe Central Park. I dag er den ekstremt godt vedligeholdt, og der er sikkert at færdes. Der er lys, vagter, og der er græs i stedet for nedslidt jord. Graffiti, som var et stort problem i 70'erne og 80'erne, er stort set også væk nu, forklarer han.

#### Vennegrupper

Også i England har man ifølge Jens Balsby Nielsen været igennem en periode med trænge kår for de offentlige parker og haver. I England er der derfor som i USA opstået en række private grupper, de såkaldte "friendsgroups", som indgår i et forpligtende samarbejde med driftsledelsen i haver og parker.

#### CENTRAL PARK, NEW YORK

Central Park i New York er et godt eksempel på, hvordan et forpligtende partnerskab mellem de offentlige myndigheder og private grupper og foreninger kan være med til at sikre bevaring og nyttiggørelse.

- Der er behov for dialog med brugerne i udviklingen af haver og parker, og det er udnyttet meget godt flere steder i England, hvor vennegrupper laver brochurer, rejser penge og arrangerer guidede ture rundt i haverne. Forvalteren af den enkelte have udnytter den kontakt, når han eksempelvis skal profilere sig overfor den ansvarlige offentlige myndighed, hvor han kan sige, at her er en have, som har en lokal forankring, og som betyder noget for de lokale. På den måde er der en direkte afhængighed grupperne imellem, siger Jens Balsby Nielsen.

#### Læreri forskelle

Ifølge Jens Balsby Nielsen er der stor forskel på, hvordan man forvalter haver i USA og England i forhold til Danmark. Den danske model bygger på offentlig styring og finansiering, mens haverne i England og USA på grund af meget få offentlige midler i højere grad er finansieret af private, som indgår i et tæt samarbejde med driftsledelsen. I Central Park er det bystyret i New York, der har den overordnede kontrol og det politiske ansvar for parken. Men det er den selvstændige organisation Central Park Conservancy, som har det praktiske ansvar for parkens udvikling. Det gælder både planlægningen af konkrete projekter, finansieringen af dem og selve udførelsen. Som en naturlig del af alle projekter inddrages parkens brugere og andre lokale foreninger tidligt i processen. På den



Foto: Warwick Castle

måde kan brugernes ønsker og hensynet til de overordnede målsætninger for parken virke sammen i hvert enkelt projekt. Men selvom der er forskel på forvaltningen af haver i Danmark og eksempelvis i USA, så mener Jens Balsby Nielsen alligevel, at vi kan bruge de udenlandske erfaringer herhjemme.

- I forhold til at få den gensidige dialog etableret med brugerne er det meget interessant for mig som fagmand at se på, hvad er det for idéer de har og hvilke metoder, de bruger i udlandet. Men det skal samtidig siges, at en høj grad af brugerinddragelse ikke er noget, man kan eller skal gøre alle steder herhjemme. Der er nogle steder, hvor bevaringsinteresserne er så store, at der er meget lidt man kan forsvare at lave om på, mens der er andre steder, hvor man kan få meget ud af det, pointerer han.

#### Danske vennegrupper

Graden af brugerinddragelse afhænger altså af en afvejning mellem konkrete bevaringsinteresser og brugernes ønsker om medindflydelse. Herhjemme har vi flere vellykkede eksempler på, hvordan de to ting positivt kan virke sammen i form af vennegrupper, som samarbejder med Slots- og Ejendomsstyrelsen om nyttiggørelsen af statens slotte og haver. Et eksempel på en velorganiseret vennegruppe er Barokhavens

Venner, som er tilknyttet i Frederiksborg Slotshave. Foreningen arrangerer i tæt samarbejde med Slots- og Ejendomsstyrelsen guidede ture for grupper og foredragsaftener om haven og dens historie. I dette efterår har foreningen også lavet rundvisninger i Badstueslottet, som normalt er lukket for offentligheden.

#### Levende historie

Nogle steder i udlandet går man meget langt for at inddrage publikum og gøre de historiske slotte og haver tilgængelige og brugbare. Et af de mere originale og gennemgribende projekter på den front sker på det engelske slot Warwick Castle, hvor publikum får lejlighed til bogstaveligt talt at udleve historien. På slottet har man gjort det til sit varemærke, at publikum skal have en totaloplevelse af middelalderen. Publikum har eksempelvis mulighed for at deltage i rollespil, ridderturneringer, bueskydningskonkurrencer, skatte- eller spøgelsesjagter.

Når man besøger slottet møder man ikke personale klædt i mørkeblå habitter. De ansatte bærer derimod traditionelle klædedragter fra middelalderen, og formidler på den måde en del af historien videre på en levende måde. Slottets ansatte er således en meget afgørende og aktiv del af de forskellige events.

På Warwick Castle er der med andre ord fokus på oplevelsen. Det er meningen at man som publikum skal føle, at man i besøget har været en del af fortiden og fået en oplevelse med hjem, som man husker. Ifølge slottets officielle hjemmeside handler det om at få historien ud af historiebøgerne, så nutidens mennesker får det fulde udbytte af deres besøg på det engelske middelalderslot.

#### Nyttiggørelse rejser penge

Et andet eksempel på, hvordan man i udlandet prøver at imødekomme publikum, mens man stadig respekterer den historiske værdi, er Versailles-slottet i Frankrig. Det franske kulturministerium har i de seneste år brugt alternative løsninger i forhold til at nyttiggøre slottet for publikum samtidig med, at der tages vare på de store bevaringsinteresser. Baggrunden er, at Versailles i slutningen af 1990'erne stod overfor en meget omfattende restaurering, som ville koste knap fire milliarder kroner. Det franske kulturministerium, som driver slottet kunne ikke rejse så store midler. Man forsøgte derfor at skaffe en del af pengene til det store restaureringsarbejde på anden vis ved blandt andet at udleje lokaler og dele af den store slotshave til private formål. Firmaer og privatpersoner kan leje sig ind i lokalerne og i haverne omkring slottet, og

## WARWICK CASTLE, ENGLAND

På Warwick Castle er publikum en aktiv del af den levende historiefortælling. Ridderturnering og bueskydning er eksempler på en hel række af forskellige aktiviteter, hvor man inddrager publikum.

## LINKS

[www.centralparknyc.org](http://www.centralparknyc.org)  
[www.warwick-castle.co.uk](http://www.warwick-castle.co.uk)  
[www.chateauversailles.fr](http://www.chateauversailles.fr)  
[www.ses.dk](http://www.ses.dk)

på den måde tjener man penge til restaureringsarbejdet, mens publikum gør nytte af de kulturhistoriske kulisser.

### Afhold arrangement via nettet

Også herhjemme er der mulighed for at bruge slotte og haver som ramme om både kulturelle og mere private arrangementer. I oktober måned i år lagde Frederiksborg Slot lokaler til en konference om Hillerøds nye indkøbscenter. Konferencen er et godt eksempel på, hvordan vi i Danmark lægger vægt på, at vores slotte kan bruges som en god kulturhistorisk ramme om moderne formål. På Nyborg Slot kan man ligeledes leje nogle af slottets lokaler til private middage, firmafester med mere. Bevaring og nyttiggørelse går også hånd i hånd på Rosenborg Slot, hvor slottets riddersal, Den Lange Sal, bruges til en række årlige barokkoncerter fremført af ensemblet Violonbanden.

På Slots- og Ejendomsstyrelsens hjemmeside er det desuden muligt at søge om at afholde private arrangementer på statens kulturhistoriske udendørsarealer. Alle kan søge og spændvidden er stor i forhold til, hvilke arrangementer der gives tilladelse til. Der findes altså talrige eksempler på, hvordan vi også herhjemme forsøger at gøre slotte og haver tilgængelige for publikum samtidig med, at der tages hånd om bevaring og vedligehold ■

## BRUGERTILFREDSHEDSUNDERSØGELSE

# PUBLIKUMS ØNSKER I FOKUS

I 2002 gennemførte Slots- og Ejendomsstyrelsen brugertilfredshedsundersøgelser i fire af statens slotshaver. Et udpluk af gæsterne i Frederiksberg Have, Frederiksborg Slotshave, Kongens Have og Søndermarken blev spurgt, hvor tilfredse de er med en hel række af de konkrete forhold, som er vigtige for nytteværdi og bevaring af haverne. Brugerne blev spurgt om alt lige fra havernes skiltning til parkeringsforhold. Undersøgelsen viste, at en stor del af gæsterne bruger haverne til gåture, afslapning og solbadning, og at havernes æstetik er afgørende for oplevelsen som besøgende. Gæsterne som medvirkede i undersøgelsen var generelt meget tilfredse med haverne, men de havde dog også nogle ønsker til ændringer:

### 806 personer blev adspurgt

#### i brugertilfredshedsundersøgelsen i 2002:

- 4% mente der var for mange cyklister (primært i Kongens have)
- 3% ønskede en bedre renholdelse
- 4% efterlyste bedre opsyn med toiletterne
- 9% ønskede større synlighed og ordenshåndhævelse blandt vagterne
- 83% af de adspurgte mente, at det ville være en god idé at åbne café-kiosk med forfriskninger og kulturel information i Frederiksberg Have

### I 2003 har Slots- og Ejendomsstyrelsen derfor sat fokus på en række forbedringer:

#### Cyklister og ordenshåndhævelse

For at dæmme op for, at cyklister kører gennem haverne er der gennemført cykelrazziaer i 2003, hvor Slots- og Ejendomsstyrelsens egne vagter har stået klar ved hovedindgangene. Dette har primært været i Kongens Have, hvor publikum har givet udtryk for, at problemet var størst. Herudover er der sat fokus på en mere effektiv skiltning, så det er meget tydeligt, at cyklen skal trækkes gennem haven.

#### Vagternes synlighed

Vagterne forsøger generelt at være mere synlige i haverne, og på et møde med vagterne i efteråret 2003 skal det drøftes, om synligheden har været tilfredsstillende.

#### Café-kiosk i Frederiksberg Have

I oktober i år åbnede en kulturcafé i de gule bygninger ved hovedindgangen til haven. Caféen tilbyder forfriskninger til havens gæster i stueetagen, og første salen skal kunne bruges til udstilling og anden kulturel information.

# Lyst, åbent og fleksibelt

I februar 2003 flyttede 225 medarbejdere i ToldSkat Nordjylland, Region Aalborg fra tre adresser til én: Skibsbyggerivej 5 i Aalborg. Her ligger et nyopført og moderne kontorhus, tegnet af nogle af Danmarks førende arkitekter og udstyret med højteknologiske finesser til regulering af varme, indirekte belysning og solafskærmning. Det fem etager høje hus er Slots- og Ejendomsstyrelsens første nybyggeri siden reformen af statens ejendomsadministrationssystem.

Den 1. oktober 2003 blev bygningen præmieret.

AF PEDER LIND PEDERSEN. FOTO: TOLDSKAT NORDJYLLAND

Med sin levende facade af harmonisk afvekslende vinduespartier i diskrete farver, omgivet af sort tegl, er huset iøjnefaldende, men falder samtidig naturligt ind i kvarteret nær havnen, umiddelbart øst for Aalborgs midtby.

Er man først ankommet til bygningen og har passeret de dobbelte glasdøre, mødes man af et stort og åbent atrium i alle fem etagers højde. Atriet er markeret ved en trappe, som går fra nederst til øverst, og langs facaderne er arbejdspladserne indrettet. Ro og harmoni er hovedindtrykket i bygningen, som er tegnet af Boje Lundgaard & Lene Tranberg Arkitekter efter en arkitektkonkurrence, udskrevet af Told & Skat i 2000.

Såvel den ydre som den indre arkitektur blev den 1. oktober 2003 præmieret af "Komiteen for præmiering af gode og smukke nybygninger mv. i Aalborg Kommune". Komiteen, som består af politikere og embedsmænd fra Aalborg Kommune og repræsentanter for Danske Arkitekters Landsforbund begrundet præmieringen i den "sublime udformning af en offentlig bygning, hvor det indre fællesrum fremstår utroligt smukt og velovervejet såvel i form som i farvesætning."

## Fleksibilitet og farver

Kontorgangene, som løber rundt om atriet, er anlagt med en høj grad af fleksibilitet i de nuværende cellekontorer. Husets brugere kan nemlig selv flytte rundt på de indvendige skillevægge, hvis de skulle få behov for åbne kontorlandskaber.

Facadens store vinduespartier giver meget lys til rummene, som er lyst op af livlige farver. Netop farverne kendetegner huset både udvendig og indvendig. Udefra, hvor de sorte facadetegl spiller sammen med glas i grønne nuancer og vinduesrammer i varm jatobatræ. Og inde i huset hersker en levende kontrast mellem de rå og umalede betonflader og de øvrige flader, som fremstår med mange iøjnefaldende farver.

## En intelligent bygning

Beliggenheden på et af Aalborgs mest trafikerede steder har gjort det til en udfordring at udvikle de rette løsninger til huset i forhold til støj og indeklima. Det gjaldt om at hente den friske luft ind og samtidig holde trafikstøjen ude. Løsningen har været specialkonstruerede vinduer og luftsluseanlæg med støjreduktion.

Husets klima er som al anden teknik i huset styret fra en computer, som registrerer forholdene både inden døre og uden døre og indretter ventilationen, varmen og den udvendige solafskærmning derefter. Systemet kan skelne mellem hvert enkelt kontor, så selvom vejrforholdene påvirker dele af bygningen forskelligt, bliver den forprogrammerede temperatur opretholdt. Systemet er selvsagt meget fintfølende og kræver fortsat en del justeringer.

## Tilfredshed og god dialog

For husets øverste chef, ToldSkat Nordjyllands områdedirektør Jens Sørensen, betyder den nye bygning også nye tider.

- Vi har nu efter mange års venten fået en bygning, hvor vi alle er under samme tag. Vi har fået en flot bygning, der rummer mange muligheder, og som vi vil få stor glæde af. Det er utrolig dejligt med de mange store vinduer og meget lyse kontorer, og desuden er akustikken rigtig god, og det er væsentligt, siger Jens Sørensen, som tilføjer, at Slots- og Ejendomsstyrelsen gennem hele perioden har været en aktiv og positiv partner.

Styrelsens direktør Carsten Jarlov er også positiv over for projektet.

- Det har været meget spændende at bygge et hus, som i kraft af både arkitektonisk værdi, de teknologiske løsninger og en høj grad af fleksibilitet i forhold til arbejdspladsindretning er med til at vise vejen for dansk kontorbyggeri. At hele processen er foregået i en god og tæt dialog med ToldSkat i Aalborg gør det kun ekstra tilfredsstillende, siger Carsten Jarlov. ■



# Ny fordelagtig teleaftale

Efter danmarkshistoriens største udbud af teleydelser har Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S (SKI) og Slots- og Ejendomsstyrelsen på den offentlige sektors vegne indgået rammeaftaler til en samlet værdi af 1,5 mia. kr. Aftalens omfang har medvirket til, at stat, amter og kommuner har opnået de hidtil laveste priser på teleydelser.

AF JACOB HOLST ANDERSEN

På disse sider skrev vi i Portal nr. 3 om den aftale, som Slots- og Ejendomsstyrelsen indgik på statens vegne i 2001 med Sonofon A/S. Det var på det tidspunkt det første samlede køb af teleydelser for staten. Den 18. august i år blev de tidligere aftaler overgået i omfang, da SKI og Slots- og Ejendomsstyrelsen indgik ny rammeaftale med otte forskellige leverandører om indkøb af telefoni og dataydelser. Aftalen løber foreløbig over to år, og der forventes en samlet omsætning på over 1,5 mia. kr.

- Med aftalen har vi sikret, at stat, amter og kommuner opnår de bedste muligheder på teleområdet. Det er afgørende for de prisaftaler vi kan opnå hos teleselskaberne, at alle offentlige institutioner går sammen. Derfor har det været en klar økonomisk fordel at indgå en samlet aftale, siger telechef i Slots- og Ejendomsstyrelsen, Gerner Jessen.

Rammeaftalen består af fem delaftaler, som er indgået med forskellige leverandører. For statens vedkommende har Slots- og Ejendomsstyrelsen indgået aftale med SONOFON som eneleverandør af fastnet- og mobiltelefoni. De øvrige delaftaler er indgået af SKI og handler om både telefoni og datakommunikation.

## Fordelagtigt at være storkunde

De aftaler som SKI har indgået på vegne af amter og kommuner betyder, at der er frit valg mellem de udvalgte leverandører. Det vil sige, at amtslige og kommunale kunder kan vælge lige netop den leverandør, som bedst kan imødekomme deres krav samtidig med, at konkurrencen mellem leverandørerne sikrer den mest favorable pris.

Statens teleaftale er indgået på anderledes vilkår. Slots- og Ejendomsstyrelsen har som koordinator af statens telefoniindkøb indgået en aftale med SONOFON, hvor staten optræder som én stor kunde fordelt på ca. 1100 adresser i Danmark. Aftalen, hvor SONOFON tilbyder telefoni til fast pris i to år, omfatter ministerier, styrelser og deres institutioner. Amter og kommuner kan dog som noget nyt benytte sig statens aftale.

- Det fælles indkøb for staten har betydet, at vi har opnået de samme lave priser som ved det forrige udbud, der gav besparelser på 34 pct. eller 65-70 mio. kr. om året. Inflation og prisudvikling taget i betragtning er det en meget attraktiv aftale. Herudover giver aftalen mulighed for kommunikationsløsninger, der passer til den enkelte institutions behov. Fx kan fastnet- og mobiltelefoni samles i én telefon, hvilket øger fleksibiliteten for den enkelte medarbejder, forklarer Gerner Jessen. ■





# Projektarbejde kræver åben plads

Økonomistyrelsen gennemførte i 2002 en ombygning af styrelsens lokaler i Sct. Annæ Palæ i København.

Dels med det formål at samle styrelsens kontorer på én adresse og dels for at opnå en bedre sammenhæng mellem den nyligt udviklede projektorganisation og de fysiske rammer.

For 50 medarbejdere i Økonomistyrelsen betød det et farvel til cellekontorerne og de lange gange og et goddag til en ny og anderledes indretning.

Portal har talt med styrelsens projektleder for ombygningen, Thomas Jensen, om de nye lokaler og den medfølgende forandringsproces.

AF JACOB HOLST ANDERSEN. FOTO: THOMAS RAHBK

Ved et stormøde i Økonomistyrelsen i januar 2001 fortalte styrelsens ledelse om planerne for at skabe en projektkultur og en mere fleksibel arbejdsform. Det blev meldt ud, at for at kunne realisere disse planer, var det nødvendigt at skabe en indretning, som understøttede projektorganisering.

Styrelsen som tidligere på året blev lagt sammen med Finansstyrelsen har i dag 50 medarbejdere siddende i et nyt og åbent kontormiljø, med en moderne og fleksibel indretning, som ikke har meget til fælles med de tidligere cellekontorer.

### En styrelse i ét hus

Udover at skulle understøtte projektorganiseringen var det også et formål med ombygningen at samle økonomistyrelsen i ét hus i Sct. Annæ Palæ i København og dermed opsigte styrelsens lejemål i Dronningens Tværgade. Det blev vurderet, at det var for upraktisk og omkostningsfyldt for styrelsen at bo på to adresser. På et tidspunkt blev man færre medarbejdere og kunne derfor også klare sig med mindre plads. Dette åbnede mulighed for at samle styrelsen i Sct. Annæ Palæ og foretage en ombygning, som samtidig betød en besparelse i forhold til en traditionel kontorindretning med enkeltkontorer. Ombygningen skabte de åbne og fleksible rammer, som var nødvendige i forhold til ønsket om en projektorganisation.

- Det blev meldt klart ud fra starten fra direktionens side, at visionen med det her projekt er at understøtte projektorganisationen og fremme det tværgående samarbejde. Før vi etablerede en projektorganisation var vi opdelt i kontorer, hvilket vanskeliggjorde udnyttelse af ressourcer og viden på tværs. I dag er vi i langt højere grad én virksomhed. Ved siden af de faste organisatoriske enheder har vi en projektorganisation, som fungerer på tværs af enhederne. Her sidder et projektråd og styrer projektporteføljen. Det har gjort styrelsen i stand til at agere i en verden af store projekter kombineret med daglige driftsopgaver. Sideløbende med projektorganiseringen var det naturligt for os at overveje, hvordan lokaleindretningen kan understøtte organiseringen og det store flow af projekter, fortæller Thomas Jensen.

### Dialog og medarbejderinddragelse

I bestræbelserne på at få etableret de rette fysiske rammer har arbejdet med ombygningen foregået i tæt samarbejde mellem Økonomistyrelsen, Slots- og Ejendomsstyrelsen og de udvalgte arkitekter fra Claus Bjarrum Arkitekter. Slots- og Ejendomsstyrelsen har styret selve byggeprocessen, mens Claus Bjarrum Arkitekter har stået for indretningen af de ombyggede lokaler. Resultatet er, at de tidligere mørke gangarealer nu er ombygget til åbne og lyse kontorer med aktivitetsbaserede arbejdspladser. Kontormiljøet signalerer en moderne og dynamisk arbejdsplads. Studie- og projektrumme og de uformelle mødelokaler er udstyret med store glasfacader, så der er ro til fordybelse samtidig med, at åbenheden er fastholdt. Der er bibliotek og fælles café, som også anvendes flittigt til uformelle møder og gå-hjem-arrangementer.

Som alle andre forandringer kræver de nye rammer også tilvænning. Da medarbejderne først hørte om projektet, var der en vis skepsis rundt omkring. Men meget blev imødekommet takket være et grundigt forarbejde. Thomas Jensen siger om dialogen med medarbejderne:

- Vi havde i samarbejde med Slots- og Ejendomsstyrelsen fået udarbejdet en analyse af vores lokaleindretning og de muligheder, der var for at etablere et kontormiljø. Med udgangspunkt i den analyse afholdt vi på et meget tidligt tidspunkt en række arrangementer og workshops, hvor folk fik lejlighed til at lufte deres bekymringer og forventninger. I den forbindelse var vi også ude og se andre aktivitetsbaserede arbejdspladser hos fx Slots- og Ejendomsstyrelsen. Som supplerende information hængte vi plakater op i kontorerne med tegninger og tekst om den nye indretning. På den måde fik vi en debat og en dialog i gang, og hele konceptet blev afmystificeret.

### Indretningen kræver aktiv stillingtagen

- Det er klart, at den nye indretning kræver tilvænning fra medarbejdernes side. Man skal hele tiden tage aktivt stilling til, om man sidder optimalt i forhold til arbejdsopgaven. Før løste vi jo alle opgaverne på enkeltkontorerne, og skulle du holde et uformelt møde eller tale privat, så lukkede du bare døren. Det kan vi ikke i dag, for der er ikke særlig mange døre, som kan lukkes. Så du bliver nødt til hele tiden at overveje, hvordan du bruger miljøet bedst i forhold til, om du skal fordybe dig eller du skal brainstorme med kollegerne. Det skulle til sidst helst bare være en rygmarsvreaktion, og den proces er vi i gang med lige nu. Men jeg oplever, at folk vil det her. De har set, hvordan huset åbner sig op, når man flytter væggene. Og hvor lyst og venligt, det kan blive i forhold til de mørke gange med cellekontorer, man ellers kan opleve her i huset. Den kontrast har altså en massiv effekt på folk, og det har helt klart været kraftigt medvirkende til at fjerne den sidste skepsis. Det er simpelt hen sjovere at færdes i det her miljø, mener Thomas Jensen.

Lige nu er det kun ca. 50 medarbejdere, som sidder i de nye lokaler. Men hvad med de resterende medarbejdere, hvad siger de? Thomas Jensen er ikke i tvivl om, hvor det peger hen:

- Det her projekt har jo også fremmet interessen i resten af organisationen. Nogle af de øvrige enheder har allerede indrettet sig i nogle større rum. Jeg er overbevist om, at hvis det blev foreslået at resten af etagen skulle indrettes på en lignende måde, ville der ikke lyde mange protester. Det er helt klart, at folk gerne vil videre, og mange spørger også om, hvornår vi skal videre. Og det er et positivt tegn.

### Udviklingen fortsætter i "ny" styrelse

Økonomistyrelsen er en institution i stadig forandring. Og dette gælder ikke blot de fysiske rammer og projektorganiseringen. Den 2. oktober 2003 blev Økonomistyrelsen og Finansstyrelsen lagt sammen med det formål at samle statens ekspertise inden for økonomistyring, regnskab og finansforvaltning. Finansstyrelsens hidtidige direktør Claus Juhl blev direktør for den samlede Økonomistyrelse, og han understreger, at tanker omkring tværgående arbejdsformer fortsætter i den "nye" styrelse:

- For at kunne få den optimale synergi ud af fusionen mellem Finansstyrelsen og Økonomistyrelsen er det vigtigt, at vi bliver ved med at udvikle tanker omkring tværgående projektorganisering. Og her spiller lokaleindretningen en afgørende rolle. Vi skal derfor på de områder, hvor det understøtter opgavevaretagelsen fortsætte arbejdet med den nye indretning med åbne og fleksible kontorlokaler. ■



*”Det er klart, at den nye indretning kræver noget tilvænning fra medarbejdernes side. Man skal hele tiden tage aktivt stilling til, om man sidder optimalt i forhold til arbejdsopgaven”*

## PARKPRIS TIL SLOTS- OG EJENDOMSSTYRELSEN

AF TRINE FREDRIKSEN. FOTO: DANSKE LANDSKABSARKITEKTER



I Orangeriet ved Fredensborg Slot modtog finansminister Thor Pedersen Den Danske Parkpris på vegne af Slots- og Ejendomsstyrelsen. Formand for Stads- og Kommunegartnerforeningen Peter Bjørno Jensen overrakte prisen bistået af Lise Schou, formand for Danske Landskabsarkitekter. Hun flankeres af Slots- og Ejendomsstyrelsens direktør Carsten Jarlov.

Den 29. august 2003 modtog Slots- og Ejendomsstyrelsen Den danske Parkpris 2003. Styrelsen fik prisen for udvikling og nyskabelse af de kongelige slotshaver i perioden 1987 og til i dag. Ved prisuddelingen blev der lagt særlig vægt på de eksperimenter og den fornyelse, som styrelsen har arbejdet med i de historiske haver.

Det er Danske Landskabsarkitekter og Stads- og Kommunegartnerforeningen, som uddeler Den danske Parkpris. Formanden for Stads- og Kommunegartnerforeningen Peter Bjørno Jensen forklarede i sin tale ved prisoverrækkelsen den 29. august, hvorfor Slots- og Ejendomsstyrelsen er blevet udvalgt til at modtage prisen.

- Slots- og Ejendomsstyrelsen administrerer nogle af de mest benyttede offentlige parker. Det medfører, at styrelsen har stor betydning som parkforvalter, og netop gennem sin forvaltning af De Kgl. Slotshaver har de vist, hvordan haver og parker kan bevares, fornyes og nyttiggøres. De lægger vægt på det historiske, men også på at skabe nye oplevelser og tiltag. Styrelsen har ved sit valg af eksperimenterende og fornyende teknikker samt materialevalg indenfor området vist, hvordan det kan lade sig gøre at bevare en vigtig del af den danske kulturarv. Slots- og Ejendomsstyrelsen har på forbilledlig vis arbejdet med bevarelse og fornyelse af gartnertraditionen for at kunne nå den høje faglige kvalitet i driften og plejen af dens haver, sagde Peter Bjørno Jensen.

Mere konkret har Slots- og Ejendomsstyrelsen fået prisen, fordi den løbende har udviklet metoder og processer i haverne. Eksempelvis har styrelsen på et tidligt tidspunkt lavet forsøg med udfasning af pesticider. De langsigtede vedligeholdelsesplaner for haverne i forbindelse med deres drift og pleje har også været et afgørende argument for dette års uddeling af prisen.

Prisuddelingen fandt sted ved Fredensborg Slot, og Finansminister Thor Pedersen tog imod prisen på vegne af Slots- og Ejendomsstyrelsen. Finansministeren understregede i sin tale vigtigheden af nøglebegreberne udvikling og nyttiggørelse af statens haver.

- Vi skal ikke blot bevare anlæggene for anlæggenes egen skyld – men for vores allesammens skyld. Det er vigtigt, at vi som borgere i Danmark får mest mulig glæde og nytte af de enestående anlæg både, hvad angår rekreation, oplevelsesmuligheder, kulturhistorisk dannelse og videnstilegnelse. Disse hensyn er i høj grad styrende for de valg, som Slots- og Ejendomsstyrelsen træffer i sit arbejde med at tage vare om haverne, sagde Thor Pedersen ■



## BILLEDHUGGEREN ERIC ERLANDSEN

21.2.1934 – 28.8.2003

AF CARSTEN JARLOV. FOTO: ERIK ERLANDSEN, HENRIK CLIFFORD JACOBSEN M.FL.

**Ved Eric Erlandsens død den 28. august i år mistede Slots- og Ejendomsstyrelsen en værdifuld og højt skattet rådgiver. Billedhuggeren Eric Erlandsen var som rådgiver knyttet til de kunstneriske udsmykninger på slotsanlæggene og til monumenterne i slotshaverne gennem mere end 30 år.**

Eric Erlandsen udstrålede et intellekt og besad en viden, som mennesker han samarbejdede med ikke kunne undgå at lære og blive inspireret af. Han kunne ved enhver lejlighed med sit smukke sprog fange sit publikum uden at forføre dem.

Eric Erlandsens store talent som klassisk billedhugger kom til udtryk allerede under uddannelsen på Det Kongelige Danske Kunstakademi, som han afsluttede i 1967 med den højeste udmærkelse: Akademiets Guldmedalje.

Siden 1969 har Eric Erlandsen været kunstnerisk rådgiver for Slots- og Ejendomsstyrelsen. I arbejdet kæmpede han for at bevare

og overlevere den danske kulturarv til de kommende generationer. Han startede sit virke i Slots- og Ejendomsstyrelsen som medarbejder hos professor Mogens Bøggild. Men siden 1976 var han selvstændig kunstnerisk rådgiver udpeget af Statens øverste kunstneriske rådgivende organ Akadimirådet.

Både privat og professionelt har Eric Erlandsens liv og arbejde været præget af partnerskabet med ægtefællen, keramikeren Hanne Erlandsen. Hun har stået ved hans side ved mange store opgaver.

Eric Erlandsen kendte de historiske forudsætninger for vores kulturarv helt tilbage fra den klassiske oldtid. Gennem årene rejste han på utallige studierejser til de antikke templer i Italien, Grækenland og Tyrkiet. Med udgangspunkt i sin store historiske viden forklarede han ofte om baggrunden for de sager, som han skulle løse for os i Slots- og Ejendomsstyrelsen. Ligeledes lærte han os om nødvendigheden af en indgående forståelse af de forskellige epokers formsprog, der danner hele forudsætningen for billedhuggerens arbejde.

## Nogle af Eric Erlandsens arbejder for Slots- og Ejendomsstyrelsen

### CHRISTIANS VII'S PALÆ

Som det ses på det øverste billede fra 1970'erne havde vejrlig og luftforurening tæret på palæets rigt udsmykkede frontispice. Efter Eric Erlandsens rekonstruktion af de manglende dele kunne den genhugges i den udformning, der er vist nederst ved restaureringens færdiggørelse i 1996.



### Amalienborg

Eric Erlandsen medvirkede ved Christian VIII's palæes facaderestaurering i årene 1969-72, og den første store opgave han løste her, var rekonstruktion, genhugning og genopsætning af de dekorative sandstenselementer på palæets taggesims mod slotspladsen.

Næste store opgave blev restaureringen af Christian VII's palæ, som er et af de fornemste bygværker i Nordeuropa. Palæets sandstensdekorationer blev genskabt under ledelse af Eric Erlandsen i årene 1974-1996. Denne meget væsentlige del af det store restaureringsarbejde, som blev gennemført på hele palæet udvendigt og indvendigt, har ikke tiltrukket sig den store opmærksomhed, da man i højere grad har fokuseret på den indvendige restaurering af det fornemme palæ. Eric Erlandsen fortjener dog stor anerkendelse for den fornemme løsning af sin del af opgaven. Arbejdet blev præmieret med Europa Nostra Medalje i 1999. Eric Erlandsen gennemførte derudover i løbet af en årrække udskiftning af 30 store tagvaser udført i sandsten til komplettering af alle Amalienborgs facader.

### Eremitageslottet

Eremitageslottet blev i årene 1977-1981 facaderestaureret under ledelse af Eric Erlandsen. Slottets udsmykning symboliserer skoven eller jagten. Alle skulpturerne på slottets vestfacade blev genskabt i sandsten. De øvrige dekorative dele såsom vinduesindfatninger, frisøjler, pilastre, baser, kapitæler, gesimser m.v. blev ved det store restaureringsarbejde afformet, rekonstrueret, genhugget og genopsat, dog bortset fra sandstensskulpturerne "Vinteren", "Sommeren" og de to konsolhjørtehoveder af støbt zink på slottets østfacade. Eric Erlandsen vurderede, at de alle kunne genanvendes.

### Nordmandsdalen

Den største enkeltopgave Eric Erlandsen har løst for Slots- og Ejendomsstyrelsen er genskabelsen af Nordmandsdalens 70 skulpturer i Fredensborg slotshave. Arbejdet begyndte i 1976 med en afvaskning af skulpturerne, og her afslørede Eric Erlandsens rapport, at sandstensskulpturerne var meget mere forvitrede, end man antog. I årene 1984

## EREMITAGEN

Jagtslottets restaurerede vestfacade, som den fremtræder i dag. På de to rundbuefrontoner ligger, fra venstre: Nymfen Daphne, lysets gud Apollon, skovguden Pan og jægeren Aktæon. I 1. salens nicher, der flankerer balkonen, ses jagtens gudinde Artemis og jægeren Meleagros. Trappen er bevogtet af to sfinxer.

## NORDMANDSDALEN

Det særprægede skulpturanlæg i Fredensborg Slotshave blev genskabt i årene 1984-2002. Nærbilledet af medaljen t.h. viser den fine detaljeringsgrad i den hårde sandsten. Eric Erlandsens arkivstudier sandsynliggjorde, at den nedslidte medalje, "For Ædel Daad", skulle forestille Christian VII's portræt.

## MINDEUDSTILLING TIL ÆRE FOR ERIC ERLANDSEN

Slots- og Ejendomsstyrelsen planlægger i sommeren 2004 en mindeudstilling med flere af de mange arbejder, som Eric Erlandsens udførte for styrelsen. Udstillingen vil finde sted i Havremagasinet ved Fredensborg Slot og vil bl.a. omhandle Eric Erlandsens mange skulpturarbejder på netop Fredensborg, fx Marmorhaven og Nordmandsdalen. Andre betydelige arbejder på Amalienborg, Eremitagen og Sorgenfri vil også indgå. Endelig vil enkelte af Eric Erlandsens private arbejder blive vist på udstillingen.

Nærmere information om udstillingen vil blive annonceret i dagspressen og på [www.ses.dk](http://www.ses.dk).



til 2002 blev samtlige skulpturer af norske og færøske bønder, fiskere, koner og andet godfolk genskabt under Eric Erlandsens ledelse. Hele anlægget blev indviet under overværelse af Dronningen og Prinsen i september 2002.

### Øvrige arbejder i Fredensborg Slotshave

Udover det store arbejde med Nordmandsdalen har Eric Erlandsen også sat sine fingeraftryk i den øvrige del af Fredensborg Slotshave. Sammen med Hanne Erlandsen og billedhuggerne Peter Osted og Ove Bang Jørgensen har han bl.a. genskabt de fire "Årstidsvaser" af billedhuggeren Johannes Wiedewelt, på monumentet "Vinhøsten" den smukke marmorvase, og utallige reparationsarbejder er udført overalt i haven. Han var netop i gang med at genskabe de to fornemme Wiedeweltske stensøjler med blomsteropsatse på slotsterrassen. Skulpturen "Foråret" er genhugget og den næste skulptur "Sommeren" er rekonstrueret og klar til genhugning.

Alle Eric Erlandsens billedhuggerarbejder for Slots- og Ejendoms-

styrelsen har været fulgt op af et udførligt rapportmateriale som dokumenterer de udførte arbejder fra start til mål. Det materiale er en guldgrube for fremtidens forskere.

Den sidste opgave, Eric Erlandsen nåede at færdiggøre for styrelsen var netop en monumental tilstandsrapport over alle skulpturer i Fredensborg Slotshave, som jeg modtog i juni måned ved en lille ceremoni i Eric Erlandsens hjem. Rapporten udgør et uvurderligt grundlag for det videre restaureringsarbejde i haven.

Billedhuggeren Eric Erlandsen fortjener den største anerkendelse for sit arbejde for styrelsen og den kulturarv, vi forvalter ■



Finansministeriet

Slots- og  
Ejendomsstyrelsen

Løngangstræde 21  
1468 København K  
Telefon 33 92 63 00  
Telefax 33 93 17 16  
[www.ses.dk](http://www.ses.dk)

