

Portal

SLOTS- OG EJENDOMSSTYRELSENS MAGASIN . NUMMER 1 . 2001

TEMA TENDENSER INDEN FOR MODERNE KONTORBYGGERI

Hvor skal stolen stå?

Ledelse i det moderne kontor

Hjemmearbejde – en tikkende bombe

TEMA EUROPA NOSTRA

Gæstepalæets genvundne glans

Den fornemste æresbevisning

Indhold

SLOTS- OG EJENDOMSSTYRELSENS MAGASIN PORTAL . NUMMER 1 . 2001

VELKOMMEN TIL PORTAL



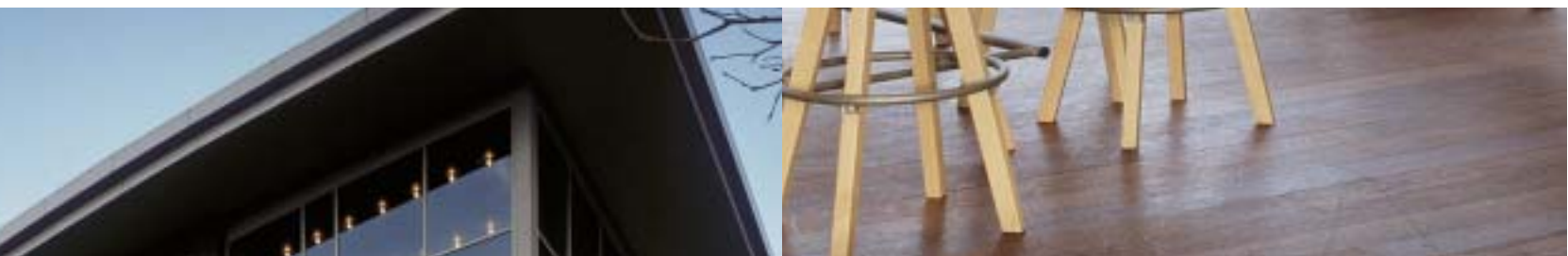
Vi er glade for at kunne byde velkommen til det første nummer af Slots- og Ejendomsstyrelsens nye magasin, Portal. Magasinet skal give indblik i ejendommenes verden – med slotte, haver, kontorhuse og arbejdspladser som udgangspunkt og tilbagevendende tema.

I Portal slår vi dørene op til disse meget forskelligartede ejendomme og det liv, der udspiller sig i og omkring dem.

Gennem reportager, interviews og portrætter, baggrunds- og nyhedsartikler skildrer vi forskellige vinkler og udforsker krinkelkrogene. Vi kommer vidt omkring, men vender altid tilbage til udgangspunktet, ejendommenes verden. Værsgo at komme indenfor.

Carsten Jarlov

TEMA TENDENSER INDEN FOR MODERNE KONTORBYGGERI



En god idé – for alle de andre 4

Hvor skal stolen stå? 8

Direktør Carsten Jarlov har smidt sig selv ud af sit kontor. Her beretter han om de store udfordringer til ledelsen i et aktivitetsbaseret arbejdsmiljø.

Hjemmearbejde – en tikkende bombe 10

Den nye teknologi gør hjemmearbejde mere og mere udbredt. Men det er en mulighed, som rummer både fordele og faremomenter.

Arbejdsmiljø på tapetet 13

TEMA EUROPA NOSTRA



Gæstepalæets genvundne glans 16

300-års fødselaren Niels Eigtved, har ikke levet forgæves. Et af arkitektens absolutte hovedværker, Christian VII's Palæ, er tildelt en medalje fra den europæiske sammenslutning Europa Nostra. Igennem 14 år har en lang række eksperter og fagfolk genrejst rokokopalæet.

Kulturarvens vogter 21

Når Europa Nostra uddeler medaljer og diplomer, er det for at gøre opmærksom på den europæiske kulturarv – og nødvendigheden af at bevare den for eftertiden. For sammenslutningens danske repræsentant Catharina Collet er det en hjertesag at kæmpe for såvel den statelige rokoko i København som for mere beskedne historiske træbygninger i Riga.

PORTALT



Turisme og tradition 25

Danmarks slotte og herregårde er et enestående highlight, som skal sælge Danmark som turistland fremfor røde pølser og Den Lille Havfrue. Det mener i hvert fald næstformanden for foreningen Danske Slotte & Herregaarde, turistchef Jørn Grønkjær. Med udgangspunkt i kultursamarbejdet vil han skabe et turisme-produkt i international klasse.

Et nutidigt middelalderkloster 29

En mangfoldighed af ejendomme 32

Op på tasterne 35

En god idé – for alle de andre

Stadig nye variationer over temaet stålkonstruktion, glasfacade og sten-efter-eget-valg opføres i disse år, typisk som nyt domicil for et firma inden for IT-, elektronik- eller konsulentbranchen. Indvendigt er det de aktivitetsbaserede arbejdsmiljøer, der dominerer billedet – med videndeling og fleksibilitet som formål og følgevirkning. Men kan de traditionsrige institutioner i centraladministrationen med fordel gøre de private virksomheder kunsten efter?

TEKST: PERNILLE BASTRUP HENRIKSEN . FOTO: TOM JERSØ

En af de mange virksomheder, som på det seneste har realiseret drømmen om et nyt og fremtidssikret domicil, er den danske afdeling af det internationale konsulentfirma PA Consulting Group. Konsulentfirmaets små 200 medarbejdere i Københavnsafdelingen flyttede den 16. oktober 2000 ind i et nybygget kontorhus ved Tuborg Havn. Huset er indrettet med åbne planer og uden faste pladser.

- Det er besluttet, at PA's medarbejdere i de 22 lande, hvor firmaet optræder på landkortet, skal sidde på samme måde, forklarer konsulent Claus Colding-Jørgensen fra PA.

Medarbejderne i PA var ellers ikke udelt begejstret ved tanken om at miste deres faste plads. For et par år siden gennemførte PA en intern kulturundersøgelse, som blandt andet spurgte til medarbejdernes syn på åbne kontorrum. "God idé – bare ikke for os", lød standardsvaret. Den indledende skepsis er dog vendt til en generelt positiv indstilling. Medarbejderne i PA viser i dag stolte og glade deres nye

domicil frem – det virkede faktisk også for os, lyder konklusionen indtil videre. Og den efterfølges af en selvvironisk bemærkning fra Claus Colding-Jørgensen:

- Vi lever jo af at gennemføre forandringer – og vi kan alle sammen se, når de andre har behov for at forandre sig.

Kulturen bestemmer rammerne

Bag den indbydende facade i glas og stål gemmer sig et fleksibelt, lyst og ventligt miljø, fordelt over 3 rummelige og overskuelige etager. Stueetagen indeholder reception, kopifunktion og parkeringshus, mens arbejdspladser, mødelokaler, bibliotek og kantine er fordelt på 1. og 2. sal. Huset er i alt på 4500 m². Til sammenligning boede PA med samme antal medarbejdere tidligere på 6000 m², fordelt over 8 etager. - Byggeriet er slet og ret den fysiske synliggørelse af den måde, vi arbejder på, forklarer konsulent Ulla Gramstrup fra PA. Vi har faktisk altid arbejdet på denne måde. Forskellen er kun, at hvor de fysiske rammer i vores tidligere hus udgjorde en barriere for, at vores kultur kunne trives, bliver kulturen nu understøttet af byggeriet og indretningen. Før skulle vi gå op ad trapper og gennem døre for at få de andre i tale – nu kan vi ikke undgå at støde ind i hinanden og snakke sammen både fagligt og socialt.

PA's nye hus er bygget og indrettet specifikt med henblik på at kunne understøtte principperne om videndeling og fleksibilitet – principper der er livsvigtige for en videnstung, projektbaseret virksomhed. Derfor har hverken medarbejdere eller ledelse på det nye danske hovedkontor egne kontorer – det private rum er 100% elimineret. En stående vittighed i PA er, at man selv ikke på toilettet kan føle sig helt alene. Den norske indretningsarkitekt har nemlig ladet toiletdørene slutte 20 cm over gulvhøjde. Toiletdørene vil dog snarest blive forlænget, lover ledelsen.

Til erstatning for enmandskontorerne har medarbejderne fået et åbent og fleksibelt arbejdsmiljø, der fremmer den direkte kontakt og dermed den mundtlige udveksling af viden. Claus Colding-Jørgensen fortæller:

- Den elektroniske videndeling havde vi allerede i form af fælles elektroniske arkiver. Og der er faktisk sket en markant udvikling i den mundtlige videndeling, her blot nogle måneder efter indflytningen.

Værdier mellem tre motorveje

IT-konsulentvirksomheden Cap Gemini har ligesom PA gode erfaringer med at tilpasse de fysiske rammer til virksomhedskulturen. Cap Gemini flyttede for godt et år siden ind i deres nye hus på en utraditionel skrånende grund med motorvej på tre sider. Udover at formulere

1. De store glaspazier giver et godt lys og gør PA's nye domicil indbydende. 2. Cap Gemini's oase har faciliteter til uformelle møder, afslapning – og leg. 3. Biblioteket i PA er flittigt brugt. 4. En af de spændende vinkler i Cap Gemini's domicil, som indbyder til spontane møder.



strengt krav til lydisoleringen – som vel at mærke er blevet indfriet – fik Cap Gemini også indskrevet virksomhedens værdier i kontrakten med bygherrerne.

- Værdierne og kulturen havde vi allerede. Det vi manglede var et byggeri, der kunne understøtte vores organisationskultur og måde at arbejde på, fortæller afdelingsdirektør Sten Krüger Poulsen, som er ansvarlig for People Development i Cap Gemini.

Også Cap Gemini er glade for deres nye domicil. Bygningen indbyder med varme farver og behageligt miljø til kreativitet og arbejdsglæde. Miljøet er præget af en meget varieret indretning, som understøttes af den utraditionelle bygning med mange skæve vinkler og spændende lysindfald. Arbejdslokalerne er fortrinsvis åbne med plads til 12 medarbejdere pr. rum, men der er stadig mulighed for at få et mindre kontor til 2 eller 4 personer, hvis arbejdet – eller den personlige arbejdsform – byder det. Arbejdsrummene veksler med projektrum og møderum samt små samtalerum, hvor mere koncentrationskrævende samtaler kan gennemføres uforstyrret.

Værdierne og kulturen havde vi allerede. Det vi manglede var et byggeri, der kunne understøtte vores organisationskultur og måde at arbejde på.

AFDELINGSDIRECTØR STEN KRÜGER POULSEN

Og endelig er der oaserne – større og mindre rum indrettet til afslapning, videndeling – og socialt og fagligt samvær over en kop kaffe. I en af de større oaser er der et børnehjørne, som flittigt frekventeres af medarbejdernes børn i alle aldre – særligt i skoleferierne er områdets playstations, bamser og jumbobøger i høj kurs. Sten Krüger Poulsen forklarer:

- En af vores værdier siger, at det skal være sjovt at arbejde i Cap – det skal være noget man er stolt af. Vi ønsker at skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives – og det så godt, at de gerne tager deres børn med på arbejde om nødvendigt. Vi har ikke råd til at miste en eneste medarbejder på bekostning af arbejdspladsindretningen – i vores branche er medarbejderne og den viden, de besidder, den vigtigste ressource.

En god idé – også for centraladministrationen

Men kan tidens organisationsteoretiske mantra om effektivitet, fleksibilitet og videndeling realiseres alene ved hjælp af mursten, mørtel og møblering? Er det virkelig så enkelt? Spaceplanrådgiver Inger Ravn fra Slots- og Ejendomsstyrelsen byder ind med et svar:

- Måske i konsulentvirksomheder og IT-virksomheder, der allerede i deres organisering besidder en høj grad af dynamik og fleksibilitet – og som har været vant til at arbejde ud fra det faktum, at viden er deres vigtigste og eneste ressource. Men ikke for flertallet af institutioner og virksomheder i centraladministrationen. Der skal mere til end bare en omstrukturering de fysiske rammer, når de traditionsrige statslige institutioner skal "spaceplannes", fastslår Inger Ravn.

- Det vi typisk ser er, at virksomheder i konsulent- og IT-branchen har en fleksibel organisation med et erkendt behov for videndeling og effektivitet, men at det hus, de bor i, hæmmer deres muligheder for at udleve denne organisationsstruktur og mentalitet fuldt ud. I centraladministrationen er situationen anderledes. Statslige organisationer er generelt mere hierarkisk opbygget, og fleksibilitet og videndeling er mange steder stadig uhåndterlige fremmedord uden grobund i en allerede hævdunden tradition, forklarer Inger Ravn.

Der skal mere til end bare en omstrukturering de fysiske rammer, når de traditionsrige statslige institutioner skal "spaceplannes".

SPACEPLANRÅDGIVER INGER RAVN

Inger Ravn uddyber: - Dermed mener jeg selvfølgelig ikke, at det er umuligt for en statslig institution at indføre de aktivitetsbaserede principper i arbejdspladsindretningen og høste fordelene – Slots- og Ejendomsstyrelsen er et godt eksempel på at det rent faktisk kan lade sig gøre. Men det kræver en langt større indsats på alle niveauer – og sandsynligvis en organisationsændring – for at det kan lykkes fuldt ud. Ledelsen skal være meget bevidst om, hvad den gør og hvorfor den gør det. Man skal ikke bare indføre aktivitetsbaserede arbejdspladser, fordi de nu engang er moderne lige nu, og "hot desking" (kortvarigt arbejde ved mindre bord, red.) lyder smart. Når vi går ud og rådgiver statslige institutioner om aktivitetsbaserede arbejdspladser er vores udgangspunkt selvfølgelig, at det er en god og anvendelig idé. Men det er meget vigtigt at betone, at der ikke findes en skabelon, der uden videre kan lægges ned over enhver virksomhed. Det er en skræddersyet løsning der skal til – og det kræver en helhedsvurdering af organisation og arbejdsmonstre, visioner og mål. Først derefter kommer de fysiske rammer ind i billedet, og arkitekterne kan begynde at slå streger på papiret ■

PA Consultings domicil i Tuborg Havn

- stod indflytningsklart den 16. oktober 2000
- er tegnet af arkitekterne Perlt og Blach
- er bygget af NCC Rasmussen og Schiøtz
- er ejet af Carlsberg, som udlejer til PA Consulting

Cap Geminis domicil i Gentofte

- stod indflytningsklart den 21. juni 1999
- er tegnet af arkitekt Niels Brøns
- er bygget af Sjælsø Gruppen
- er ejet af Topdanmark, som udlejer til Cap Gemini



LEDELSE I DET MODERNE KONTOR

Hvor skal stolen stå?

Slots- og Ejendomsstyrelsens direktør Carsten Jarlov har indført en vidtgående aktivitetsbaseret kontorindretning, hvor en stor del af medarbejderne arbejder uden faste pladser. Som konsekvens heraf er direktionsgangen nedlagt som begreb, Carsten Jarlov har smidt sig selv ud af sit gamle cellekontor for i stedet at færdes i daglig tæt kontakt med medarbejdere på alle niveauer. Her fortæller han om ledelsens store udfordringer på en arbejdsplads, hvor de traditionelle kommunikationsveje og beslutningsprocesser er blødt op, men hvor det nu som før er ledelsen, der bærer ansvaret for, at helheden fungerer.

For lidt over et år siden rykkede jeg sammen med ca. 45 af Slots- og Ejendomsstyrelsens medarbejdere ind i et aktivitetsbaseret kontormiljø med åbne arbejdsrum og uden faste pladser – hverken til medarbejderne, ledelsesgruppen, vicedirektøren eller mig selv. Det var et ret vidtgående eksperiment, som da også fik behørig opmærksomhed fra vores samarbejdspartnere og fra pressen. Nogle fik måske endda den opfattelse, at vi i SES vovede den påstand, at et aktivitetsbaseret arbejdsmiljø var nøglen til den organisatoriske version af paradiset have.

Hvis ikke vi vidste det i forvejen, stod det dog umiddelbart efter indflytningen lysende klart: En aktivitetsbaseret arbejdsplads er eller skaber ikke noget i sig selv. Kun når den ses i sammenhæng med ambitionen om at skabe en fleksibel, projektbaseret og videndelende organisation,

begynder den at give mening. Ledelse er her den afgørende faktor, den drivkraft som skal iscenesætte og styre forandringsprocessen, uden at ryste alt for meget på hånden.

Organisationen under pres

For at en organisation i det 21. århundrede kan anses for at være vel-fungerende må fire faktorer nødvendigvis trække i samme retning: Den organisatoriske struktur, den fysiske indretning, den informationsteknologiske infrastruktur og sidst, men ikke mindst, medarbejdernes indstilling. Det er ledelsens opgave at udpege denne retning og at sikre det fælles fodslag. Retningen er individuel, men ledelsesudfordringen er universel.



1. Caféen i SES anvendes til mange forskellige formål, her en workshop med eksterne samarbejdspartnere – tidligere var pladsen optaget af direktionskontorerne. 2. SES' direktion arbejder nu i de åbne lokaler – ansigt til ansigt med medarbejderne. 3. Hvor skal stolen stå? Der bliver sat fokus på ledelse og ansvar i et aktivitetsbaseret miljø.



Hvis ledelsen træffer den heroiske beslutning at flytte ind i et aktivitetsbaseret kontormiljø, skærpes denne udfordring, i og med at hele organisationen – inklusiv dens fejl og mangler – på alle niveauer synliggøres og sættes under pres. Det er så afgjort nemmere at have en dårligt fungerende ledelsesfunktion i et traditionelt kontormiljø, hvor konflikter og stridigheder til dels kan skjules bag de lukkede døre. I et åbent miljø bliver det selvsagt vanskelige tider for den mentale lukkethed og isolationistiske tendenser blandt såvel ledelse som medarbejdere.

Til gengæld bliver det ekstra vigtigt med nye systemer og strukturer, der kan erstatte de hidtidige og nu utilstrækkelige handlemåder. Tingene sker ikke længere af sig selv i det aktivitetsbaserede kontormiljø. De kendte rutiner og indarbejdede arbejdsmønstre må revideres, og de normale kommandoveje og informationskanaler undergraves af den åbne, tværgående kommunikation. Det åbne miljø ansporer nemlig til åben kommunikation, og ens grænser for, hvad man i fuld offentlighed siger til hvem, rykker sig helt umærkeligt. Der bliver mindre hemmelighedskræmmeri på alle niveauer.

Hierarkiet kortslettet

Som en uundgåelige følge af den åbne kommunikation bliver det eksisterende hierarki udfordret og til tider kortslettet. Når alle taler med alle, er det fristende for en travl medarbejder at springe et led over og gå direkte til direktionen med et hastespørgsmål. Og direktionen kommer også langt lettere i dialog med den sagsansvarlige medarbejder. I begge tilfælde er det kontorchefen, der bliver forbigået – og dermed udelukkes

den traditionelt regulerende og fagligt funderede instans. I SES har vi søgt at løse problemet ved at fastlægge et sæt spilleregler. Grundreglen er, at al kommunikation er ønskværdig, men forpligter. Det åbne kommunikationsmønster må altså ikke medføre, at ansvaret bliver en anonymiseret størrelse, som flyder rundt et sted ude i det åbne rum.

Men også betingelserne for lederrollen er ændret. Lederen kan ikke længere klare sig med at være den dygtige fagperson, som påtager sig den traditionelle arbejdsgiverrolle over for medarbejderne. På den åbne og fleksible arbejdsplads stiller selvstændige og kompetente medarbejdere krav om en helhedsorienteret ledelse, som har modet til at uddelegere opgaver og ansvar. Medarbejderne bliver i højere grad deres egne arbejdsgivere med det dertil hørende ansvar. Og lederen bliver en videnstyrer, som skal forsøge at få medarbejdernes viden sat i spil, dirigere samspillet og tage ansvaret for, at helheden fungerer. Projektorganiseringen ligger i naturlig forlængelse af denne tankegang, men er ikke desto mindre vanskelig at implementere. Når projektlederrollen skifter mellem medarbejderne åbner det mulighed for, at ansvaret også kan uddelegeres på en systematisk måde. Dermed sigtes der imod at opbygge en kultur som motiverer medarbejderne til at påtage sig ansvaret og forvalte det fornuftigt. I SES er vi stadig på begynderstadiet hvad projekter angår, men to grundlæggende erfaringer har vi da gjort. For det første må styringen af et projekt være struktureret og disciplineret, og ansvarsfordelingen klar. Og for det andet kræver det specifik uddannelse at påtage sig rollen som projektleder, ligesom projektmedarbejderne skal være velorienterede om deres opgaver set i forhold til helheden.

Den personlige udfordring

Der er med god grund meget fokus på medarbejdernes forhold på den aktivitetsbaserede arbejdsplads – fagligt, arbejdsmiljømæssigt og socialt. Der skal imidlertid også en vis portion mod og kreativitet til at lede i et aktivitetsbaseret miljø. Rent fagligt er man på hele tiden. Kravet om hurtige – og rigtige – beslutninger trænger sig på, når man konstant står, sidder og arbejder ansigt til ansigt med medarbejderne. Hvis man ikke passer på, bliver arbejdstiden spist op af, at man kommunikerer og er nærværende dagen lang, mens sagsekspeditionen rykker hjem i dagligstuen efter arbejdstid og kæmper med den faglige opdatering om ens opmærksomhed.

Et andet aspekt er den status, som for mange mennesker stadig er forbundet med at have sit eget kontor. Kontorets størrelse synliggør i en traditionel virksomhed dets indehavers position i det organisatoriske hierarki. I det aktivitetsbaserede kontormiljø elimineres kontoret som statussymbol, og nye symboler må sættes i stedet – om ikke andet så den prestige, der måtte ligge i, at man frivilligt vælger at afgive sit kontor og tør sætte sig ud blandt medarbejderne. I øvrigt kan de mange gode kvadratmetre, som direktionskontorerne og forkontorerne optager de fleste steder, anvendes til fællesarealer, såsom café og bibliotek – og dermed blive til glæde for alle.

Det åbne kommunikationsmønster må ikke medføre, at ansvaret bliver en anonymiseret størrelse, som flyder rundt et sted ude i det åbne rum.

CARSTEN JARLOV

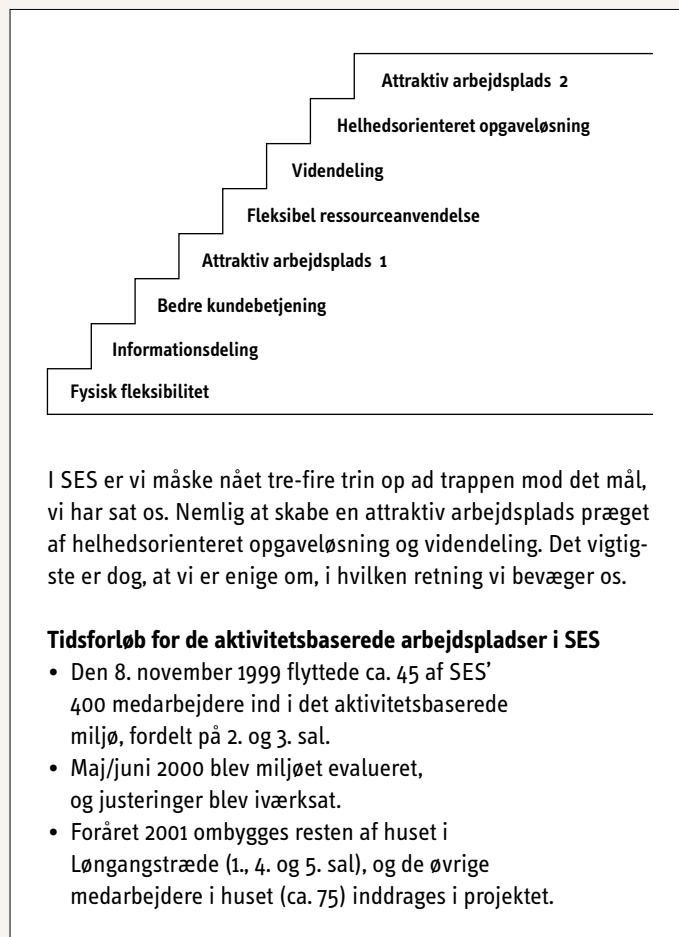
Udfordringen begrænser sig således ikke til det faglige niveau. Man bliver som leder i det aktivitetsbaserede miljø i høj grad også udfordret på sin sociale intelligens – eller mangel på samme. Piedestalen er væltet, og det bløde direktionsgangstæppe er endegyldigt revet væk under fødderne på en. Der er ikke længere plads til de sociale tendenser, som kan udvikle sig hos en leder med det mangeårige privilegium at kunne lukke sin dør bag sig og være helt alene. Som leder må man arbejde med denne personlige udfordring og stille og roligt vænne sig til at være en offentlig person dagen lang.

Det gode eksempel

Den erkendelse, vi er nået frem til i SES, er som følger: Den fysiske indretning kan i høj grad understøtte dannelsen af en fleksibel og projektbaseret organisation. Men organisationen, dvs. dens ledelse og medarbejdere, skal være indstillede på at det koster ressourcer at forandre sig både professionelt og personligt – ellers kører toget med sikkerhed af sporet. Og såvel initiativet som det gode eksempel skal som udgangspunkt komme fra ledelsen.

Det er som det fremgår af ovenstående ikke nogen let proces for hverken medarbejdere eller ledelse at vælge den aktivitetsbaserede model for arbejdspladsindretningen. Men kan det betale sig? Personligt mener jeg ja – det kan betale sig, og i SES har det på mange måder været en utrolig frugtbar proces. Vi er sammen nået et pænt stykke på vejen mod en attraktiv arbejdsplads præget af videndeling og helhedsorienteret opgaveløsning.

Vi har opnået den fysiske og til dels også den mentale fleksibilitet, som er forudsætningen for at kunne tænke og arbejde helhedsorienteret. Vi har vænnet os til tanken om at dele informationer og har opbygget systemer, som understøtter denne bestræbelse – men vi har endnu et stykke vej at gå, før jeg vil påstå, at vi har reel videndeling. Vi har opnået bedre samarbejde på tværs og en større tværgående forståelse for hinandens arbejde, hvilket jeg mener er en forudsætning for god kundebehandling. Med andre ord, vi er på vej i den rigtige retning, godt understøttet af den fysiske indretning af vores arbejdsplads ■



I SES er vi måske nået tre-fire trin op ad trappen mod det mål, vi har sat os. Nemlig at skabe en attraktiv arbejdsplads præget af helhedsorienteret opgaveløsning og videndeling. Det vigtigste er dog, at vi er enige om, i hvilken retning vi bevæger os.

Tidsforløb for de aktivitetsbaserede arbejdspladser i SES

- Den 8. november 1999 flyttede ca. 45 af SES' 400 medarbejdere ind i det aktivitetsbaserede miljø, fordelt på 2. og 3. sal.
- Maj/juni 2000 blev miljøet evalueret, og justeringer blev iværksat.
- Foråret 2001 ombygges resten af huset i Løngangstræde (1., 4. og 5. sal), og de øvrige medarbejdere i huset (ca. 75) inddrages i projektet.



Hjemmearbejde – en tikkende bombe!

Hjemmearbejde er på alles læber – medarbejderne forlanger det, mens arbejdsgiverne er tilbageholdende. I følge Eva Bjerrum, der igennem flere år har arbejdet professionelt med fænomenet, er hjemmearbejdet en tikkende bombe, fordi så mange virksomheder undgår at forholde sig aktivt til det. Hvis bare arbejdspladsen er attraktiv og levende – et sted, hvor medarbejderne har lyst til at være, så udgør hjemmearbejdspladserne ingen trussel, hævder Eva Bjerrum i denne artikel.

Hvis arbejdspladsen er spændende og sjov – en magnet for medarbejderne, kan man roligt indføre hjemmearbejde. Ellers skal man nok tænke sig om to gange, for det kan være at man slipper helt uanede kræfter løs, når medarbejderne finder ud af, hvor sjovt og behageligt, det er at arbejde hjemme og være sin egen arbejdsgiver.

Ikke en arbejdsform i sig selv

At arbejde hjemme er sjældent en arbejdsform i sig selv, men skal ses som et led i en større omvæltningsproces på arbejdsmarkedet og der-

med i nogle ændrede værdier, der spænder fra det personlige plan til samfundsmæssige tendenser.

Hjemmearbejdspladsen er for de fleste kun et delelement i et mere og mere fleksibelt arbejdsmonster. Arbejdsformer, hvor den enkeltes opgaver defineres bredere og mere helhedsbetonet, og hvor mere arbejde foregår i projekter og teams bl.a. for at imødekomme behovet for kundetilpasning af produkter og tjenester. Flere og flere medarbejdere arbejder i et mix mellem at arbejde mange forskellige "steder" på arbejdspladsen, forskellige steder på farten og forskellige steder hjemme.

For medarbejdere er det vigtigt, at arbejdsopgaverne kan udføres, hvor det er mest hensigtsmæssigt. Men ofte understøtter supporten af denne arbejdsproces stedet, snarere end personen. Det er et paradoks, at man på mange arbejdspladser på den ene side taler om, at medarbejderne og deres viden er den vigtigste ressource – eller den vigtigste konkurrenceparameter – og så forventer, at medarbejderne og deres viden skal trives i de forskellige og ofte usammenhængende rammer ledelsen, IT-afdelingen og arkitekten udstikker. Rammer der oftest er baseret på, at medarbejderne er stedbundne, selvom flere bliver mere og mere mobile – både på den traditionelle arbejdsplads, men også ved at arbejde hos samarbejdspartnere, kunder, i toget, på hotellet og hjemmefra.

Hjemmet er ikke hovedarbejdspladsen

Der er mange misforståelser og fordomme om hjemmearbejde, deriblandt den at hjemmearbejdspladsen hurtigt går hen og bliver hovedarbejdspladsen. Fuldtids hjemmearbejde er dog ikke et mål, det er snarere de fleste medarbejderes skrækbillede. For flertallet har arbejdspladsen stor betydning både fagligt og socialt.

Ønsket om at kunne arbejde hjemme af og til bliver imidlertid mere og mere udtalt i mange virksomheder og offentlige institutioner.

”Bare det to dage om ugen ikke at skulle aflevere sit barn i vuggestuen klokken 7”

MEDARBEJDER VIRKSOMHED X

Ja, mange gange nærmer ønsket om større fleksibilitet sig et krav, fx ved ansættelsessamtaler. Ønsket om at kunne arbejde hjemme kommer indefra og nedefra i virksomhederne. Det er meget sjældent en strategi, som er udtænkt af den øverste ledelse. Motiverne for ledelsen ved at tilbyde en hjemmearbejdsplads er ellers lette at få øje på. Ofte vil man bedre kunne fastholde de medarbejdere, man har, og nemmere kunne rekruttere nye. Fordelene slår dog først igennem med fuld styrke, hvis man ikke kun sætter en PC hjem til de ansatte, men rent faktisk tænker igennem, hvilke behov der er – både indretningsmæssigt og teknisk/kommunikationsmæssigt.

Selvfølgelig koster det penge at udstyre medarbejdere, så de kan det samme hjemmefra som på arbejdspladsen. De omkostninger, man har til udstyr og teletrafik, skal man dog gøre op i forhold til begreber som medarbejdertilfredshed, rekruttering, fastholdelse og effektivitet.

Det er en tikkende bombe under mange organisationer, at de nye arbejdsformer baserer sig på uformelle løsninger, der ikke er tænkt ind i organisationen – hverken med hensyn til ledelse, IT- eller indretningsløsninger. Det er meget ofte både vilkårligt og tilfældigt, hvem der har muligheden – og gerne afhængigt af den enkeltes chefs holdning. De, der har muligheden, har sjældent optimale tekniske løsninger

eller veldefinerede rammer for, hvordan fleksibiliteten kan udnyttes. Ledelsen har sjældent overvejet de ændringer, der skal til for at lede medarbejdere på afstand. Endelig kan det skabe misundelse hos de kolleger, der ikke har muligheden.

Regler dræber fleksibiliteten

På den ene side er det vigtigt at etablere en politik og nogle rammer for hjemmearbejde. På den anden side er det væsentligt ikke at detaljere rammerne så meget, at fleksibiliteten og fordelene bliver til at overse. Hvis man i forvejen har erfaringer med hjemmearbejde på en arbejdsplads, kan det være en idé at opsamle disse mere systematisk. Hvilke fordele/julempen, behov og idéer kan udnyttes til at gøre hjemmearbejdet bedre? Eller man kan indføre hjemmearbejde i etaper og starte med et pilotprojekt, som kan give praktiske erfaringer med organisatoriske og tekniske problemstillinger og minimere risikoen for fejlsatsninger.

At kunne arbejde hjemme skal hverken være en ret eller en pligt, men en gensidig vurdering af, om det kan være til fordel for alle parter.

Ikke kun for ledere og akademikere

Der er stor forskel på medarbejdernes behov – også når det gælder hjemmearbejde. Der er nogle, hvor forudsætningerne for hjemmearbejde er, at det er velorganiseret, at der er adgang til alle systemer som også bruges på arbejde, og hvor hjemmearbejdet skal være planlagt og evt. lagt i system med faste dage. Andre medarbejdere er interesserede i hjemmearbejde som en fleksibelt mulighed, hvor kun nogle af arbejdsopgaverne udføres hjemme, typisk opgaver der kræver koncentration og fred og ro, fx rapporter, notater, analyser. Alt hvad der er brug for er en computer og adgang til Internettet så man enten kan udveksle filer – eller bedre endnu – har adgang til virksomhedens lokalnet, så man kan hente alle relevante dokumenter.

Der findes ikke én rigtig løsning. Det handler om at finde den, der passer til arbejdspladsen, ledelsen, afdelingen, projektgruppen og personen. Tit er det mest relevant at aftale hjemmearbejdet med de kolleger, man arbejder sammen med, så man sikrer sig en gensidighed i fleksibiliteten, og sørger for at det passer ind i den mødestruktur, de fællesopgaver og de mål, man har sat i fællesskab.

”Kan man ikke have tillid dér (hjemme), så kan man heller ikke have tillid her (på arbejdspladsen)”

LEDER VIRKSOMHED X

Man skal altså både se på arbejdsopgavernes egnethed og på medarbejderens personlighed og kvalifikationer. Det handler ikke om, at alle ens arbejdsopgaver skal kunne udføres på afstand.

Det handler om, hvorvidt nogle af dem med fordel kan arbejdes med hjemmefra. Det er vigtigt at se nøjere på arbejdets indhold, når man diskuterer hjemmearbejde. Er der krav om tilstedeværelse (fx kunde- betjening), hvilke krav er der til informations- og systemadgang, evt. papirbaserede rutiner og afhængigheder og meget mere.

Er der manglende tillid mellem ledelse og medarbejdere – så drop idéerne om hjemmearbejde.

EVA BJERRUM

Altid på arbejde

Den største faldgruppe i praktiseringen af hjemmearbejde er, at man ender med at være på arbejde altid. En leder, som var chef for en del fremadstræbende unge mennesker, fortalte mig engang, at han af til, når han fandt de samme personer hængende på arbejdspladsen

for 10ende gang, måtte tage den bøsse mine på og sige til dem: Gå dog hjem! For på den måde at sikre sig, at de ikke bukkede under for arbejdet, der efterhånden fyldte det hele. Med usynligt hjemmearbejde bliver det sværere for lederne at se faresignalerne på stress og "udbrændthed" i tide.

Det kræver således større følelsesmæssig intelligens og empati hos ledelsen at lede medarbejdere på afstand. Det kræver resultat-orienteret ledelse, og det bygger på gensidig tillid. Er der manglende tillid mellem ledelse og medarbejdere – så drop idéerne om hjemmearbejde.

Fleksibiliteten skal gå begge veje

I fremtiden vil vi bevæge os fra individuelt hjemmearbejde for de få til fleksibelt mobilt arbejde for mange. Det kræver nytænkning omkring videndeling, formelle og uformelle møder. Til det formål kan man bruge kontorindretning som strategisk værktøj til både at understøtte arbejdsprocesserne og en øget videndeling. Men lige så vigtigt bliver det at tænke nye mødestrukturer, nye ledelsesformer og bedre tekniske samarbejdsværktøjer ind i arbejdsprocesserne. På den måde er der en chance for, at fleksibiliteten kan komme både arbejdspladsen og medarbejderne til gode ■

Hvorfor vil medarbejderne arbejde hjemme?

De seneste markedsanalyser viser, at begrundelserne for hjemmearbejde er:

- **Øget fleksibilitet** – fx mulighed for at hente og bringe børn tidligere og senere eller mulighed for at placere "overarbejde" og andet arbejde mere fleksibelt tidsmæssigt. Der er et stort "uorganiseret hjemmearbejde" uden for normal arbejdstid. Mange bruger egen pc – evt. indkøbt gennem hjemme-pc ordninger – og sender dokumenter/filer mellem deres forskellige e-mail adresser.
- **Fred og ro – koncentration og effektivitet (IDC)**. Arbejdspladser er hektiske. Når rapporten skal laves færdig, har man brug for fred og ro. Man bliver hjemme om formiddagen og får andre til at passe telefonen. Eller man tager tidligere hjem.
- **Reduktion af transporttid**. I Danmark endnu ikke af stor betydning, men alligevel en parameter, for de, der har langt til arbejde. Dog er det et område, der sagtens kan få større betydning i fremtiden. I USA (Californien) er det nok den vigtigste drivkraft, idet motorvejskøer er mere udbredte end i Danmark, men også for at reducere luftforurening, som er voldsom i og omkring de store byer (San Francisco og Los Angeles).

Nyttige links om hjemmearbejde

- Skatteregler: www.toldskat.dk
- Forsikring: www.forsikringsoplysningen.dk
- Rammaaftale om distancearbejde, Finanssektorens Arbejdsgiverforening: www.fanet.dk/overens/FF/Faelles/rammaeftale_om_distancearbejde.htm
- Arbejdsmiljø: www.arbejdstilsynet.dk
- Fagforening (HK) – gode generelle oplysninger og presseklip: www.distancearbejde.dk/
- Telearbejde i EU: www.eto.org.uk/index.htm

Om artiklens forfatter

Eva Bjerrum har gennem de senere år beskæftiget sig med forskellige aspekter af nye arbejdsformer, foretaget casestudier i forskellige danske virksomheder, skrevet artikler, telearbejdsguide, holdt oplæg og rådgivet om fleksible arbejdsformer.

Eva Bjerrum er ansat som souschef i videnscentret New Ways of Working under Alexandra Instituttet. www.alexandra.dk i Aarhus.

Videnscentret New Ways of Working skaber, indsamler, bearbejder og distribuerer viden om New Ways of Working på europæisk niveau. For yderligere information kontakt: eva.bjerrum@alexandra.dk

Arbejds miljø på tapetet

Arbejds miljøet skal stå højt på dagsordenen, når kontorindretningen planlægges. Denne gode tommelfingerregel gælder naturligvis også ved indretningen af aktivitetsbaserede kontormiljøer. Jo tidligere overvejelserne omkring arbejds miljøet inddrages i processen, desto bedre bliver resultatet. I samarbejde med Arbejdstilsynet har Slots- og Ejendomsstyrelsen udarbejdet en tjekliste over de mest centrale arbejds miljøhensyn i forbindelse med indretningen af aktivitetsbaserede arbejdspladser.

1. **Støj:** Hvordan minimere støj og lære at koncentrere sig i et åbent miljø?
2. **Ergonomi:** Hvordan tilpasse stole og borde i et miljø uden faste pladser?
3. **Indeklima:** Hvordan håndteres problemer med røg, træk, lys og temperatur i et åbent miljø?
4. **Psykosociale faktorer:** Hvilken betydning har manglen på et personligt kontor og den tætte omgang med kolleger?
5. **Arkivering:** Hvor skal man gøre af sagsarkiver og arbejds materiale?



ARBEJDSMILJØ PÅ TAPETET

1. Støj. Aktivitetsbaserede kontormiljøer er berygtede for deres høje støjniveau. Sådan behøver det ikke at være. Der findes mange effektive metoder til akustisk regulering af lokaler, så mange kan arbejde i samme rum, uden af forstyrre hinanden. Man skal dog passe på, at rummet ikke bliver for "dødt", så man får fornemmelsen af at sidde i et akvarium. Stille- eller samtalerum er en af de støttefaciliteter, som bør følge med et aktivitetsbaseret kontormiljø. Her kan medarbejderne sætte sig ind med arbejde, der kræver fordybelse, eller med svære samtaler. Herudover er det vigtigt at have retningslinier for adfærd i arbejdsrummene, fx at der ikke må råbes på tværs af et lokale. Aktivitetsbaserede kontormiljøer indeholder desuden typisk et stort udbud af fællesarealer og er ofte baseret på trådløs telefoni. Det betyder, at aktiviteter, der ikke involverer en computer, fx telefonsamtaler og uformelle møder, ikke behøver at foregå ved selve arbejdsstationen – støjfaktoren kan derved minimeres. Desuden medfører det mere bevægelse i løbet af arbejdsdagen. Grænsen mellem information og støj er imidlertid hårfin, og det er vigtigt løbende at evaluere retningslinier og støjniveau i miljøet.

2. Ergonomi. I kontormiljøer, hvor medarbejderne vælger en ny arbejdsstation hver dag, er justerbare borde og stole vigtige elementer. Hvis der investeres i ergonomisk korrekte og let indstillelige kontormøbler er mulighederne for individuel tilpasning optimale, og fleksibiliteten øges markant. Sidde-stå-borde giver mulighed for i perioder at stå op og arbejde. Udover at stolene let skal kunne indstilles i siddehøjden, kan man investere i stole hvor armlænen kan "slås til og fra". Selvom den enkelte kun arbejder ved en arbejdsplads i en begrænset periode, skal der være tilstrækkelig plads på, under og bagved bordet, så der er rum til bevægelse. Bærbare computere bør kunne tilkobles en docking station (tilslutningsenhed, der fx kan forbinde en bærbar pc med netværket, red.), for at give optimale forhold ved anvendelse.

3. Indeklima. Når flere personer skal arbejde i samme lokale er et velfungerende indeklima væsentligt. Det kan opnås ved: gode udluftningssystemer, mulighed for individuel justering af lys og let regulerbare termostater. Der skal være tilbud om rygerum, medmindre rygeforbudet er totalt, og det kan være nødvendigt at drøfte niveauet af temperatur og udluftning/ventilation. Det vil dog sjældent være muligt at opnå samme grad af individuel tilpasning som i et enkeltmandskontor – til gengæld er man flere om at huske hinanden på indeklimaet, fx at benytte solafskærmningen og lufte jævnlige ud.

4. Psykosociale faktorer. Når der foretages grundlæggende forandringer i de fysiske rammer, opleves det af mange som en vanskelig omstillingsproces. For en del medarbejdere indebærer det personlige kontor prestige, privatliv og ro til fordybelse. Disse medarbejdere vil ofte forholde sig tøvende eller direkte afvisende over for idéen om at afgive deres kontor, idet de føler sig antastet på følsomme punkter som status, identitet og selvopfattelse. Hvis det besluttes at erstatte enkeltmandskontorerne med et åbent kontormiljø, bør medarbejderne derfor inddrages i vid udstrækning gennem hele processen, og muligheder for individuel tilpasning bør overvejes. Faktorer som status, privatsfære og behovet for at have personlige ting omkring sig skal grundigt drøftes og om muligt

kollektivt omdefineres på medarbejdermøder, i personalebladet eller elektroniske diskussionsfora. I den proces, der skal iværksættes inden den fysiske ændring, er medbestemmelse, tilpasning og justering altså vigtige nøgleord. Ved indflytning skal man desuden være opmærksom på, at miljøet kræver tilvænnning, og at mange i begyndelsen vil føle sig trætte og stressede på grund af de mange nye stimuli. Til gengæld for afståelsen af det personlige kontor får medarbejderne en langt større kontaktflade såvel fagligt som socialt. På sigt vil mange føle, at det er blevet sjovere at gå på arbejdet – og nærmest blive afhængige af den tætte kontakt til kollegerne.

5. Arkivering. Overvejelser omkring arkivering er en del af både det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø. Hvis miljøet skal være baseret på fleksibilitet, skal dokumenthåndteringen så vidt muligt digitaliseres. Under alle omstændigheder bør indskrænkningen af det personlige fysiske arkiv gå hånd i hånd med en velgennemtænkt IT-strategi. I starten kan det forekomme uoverskueligt for den enkelte at skille sig af med de store bunker af papirer og ringbind, som det personlige kontor har givet mulighed for at ophobe. Afviklingen kan derfor med fordel ske over flere omgange, hvor materialet pakkes i kasser for senere at blive placeret i fjernarkiv. Ofte viser det sig, at kun en lille del af det arkiverede materiale faktisk bliver brugt, og det overflødige kan smides ud. Dog vil der være "papirtunge" medarbejdere, der ikke har mulighed for i så høj grad at digitalisere deres arbejdsredskaber. Endelig kan et fælles og velholdt håndbibliotek være en god erstatning for de personlige arkiver ■

Overvejelser omkring arbejdsmiljø i forbindelse med nyindretninger bør ske i tæt dialog mellem medarbejdere og ledelse. I en blandet projektgruppe kan ændringer med fordel drøftes før, under og efter effektueringen.

Sådan kan processen forløbe:

1. Der informeres grundigt om hensigter og muligheder og udarbejdes oplæg til debat. Det kan blandt andet ske ved introduktionsmøder og workshops, og ved hyppigt at sende informationer og materiale ud over mail og intranet.
2. En eller flere projektgrupper nedsættes med repræsentativ bemanding. Det er en god idé at involvere så mange af de kommende brugere som muligt i drøftelsen af relevante problemstillinger.
3. Organisationens behov og krav kortlægges. Undersøgelserne kan blandt andet tage udgangspunkt i interviewrunder og spørgeskemaundersøgelser.
4. Resultaterne vurderes og problematiseres.
5. Tiltag til konkrete forbedringer af arbejdsmiljøet igangsættes.
6. Gennem hele forløbet bør beslutningerne evalueres med henblik på justeringer.

Læs mere om arbejdsmiljø på arbejdstilsynets hjemmeside www.arbejdstilsynet.dk.



Den fornemste æresbevisning

Amalienborgs Christian VII's Palæ er genopstået i sin oprindelige pragt og har modtaget den fineste europæiske hæder til bygningskulturen: En medalje fra Europa Nostra.

Gæstepalæets genvundne glans

I 1996 blev Danmarks fornemste rokokobygning, Christian VII's Palæ, genindviet som et forvandlet palæ, der fører sine besøgende tilbage til 1700- og 1800-tallets pragt. Bag forvandlingen lå mange års restaureringsarbejde, som nu er blevet belønnet med den fornemste æresbevisning: En medalje fra Europa Nostra. Der vil fortsat være anledning til at sætte fokus på pakeet, for dets arkitekt, hofbygmester Niels Eigtved, ville i år have fyldt 300 år.

TEKST: PEDER LIND PEDERSEN · FOTO: JENS LINDHE



Amalienborg: De fire gamle adelspalæer i hjertet af Hovedstadens mest helstøbte, arkitekttegnede bydel, Frederiksstaden, er anlagt for et kvart årtusinde siden af Frederik den Femte. Den symmetriske Amalienborg Plads med de statelige og næsten ens bygninger var oprindeligt en manifestation af kongens magt, og det fornemmer man stadig, når man ser den gamle konge, højt til hest, skue fra pladsens midte mod sin kirke, Frederikskirken.

Christian VII's Palæ hed oprindeligt Moltkes Palæ, fordi det var den magtfulde

overhofmarskal Adam Gottlob Moltke, som havde fået byggegrunden af kongen til at bygge et passende sæde til sig selv. Moltke var samtidig hoveddrivkraften bag byggeriet af hele Amalienborg, og dertil byrede han landets førende arkitekt Niels Eigtved. Udover at stå for planlægningen af hele Frederiksstaden stod Eigtved også for selve opførelsen af Moltkes eget palæ, der regnes som et af de betydeligste hovedværker i dansk bygningskunst.

Christiansborg Slots brand i 1794 kom til at ændre Amalienborg-palæernes historie. Adelsfamilierne måtte føje sig for den

pludseligt hjemløse kongefamilie, som midlertidigt skulle huses på Amalienborg. Men da kongefamilien havde fundet sig til rette i palæerne, ønskede de ikke længere at flytte derfra. Kongen, Christian VII, boede nu fast i sit nye palæ.

Siden Christian VII's død i 1808 har palæet hovedsageligt været anvendt som kongeligt gæste- og repræsentationspalæ. Mange udenlandske statschefer har overnattet i de fornemme omgivelser, også i vor tid, hvor Hendes Majestæt Dronning Margrethe II bruger det aktivt som gæste- og repræsentationspalæ.



guld
 turkis
 hvidt blyfødder

Før...

Frontispicen på palæets hovedfacade var tæret af vejr, vind og luftforurening.



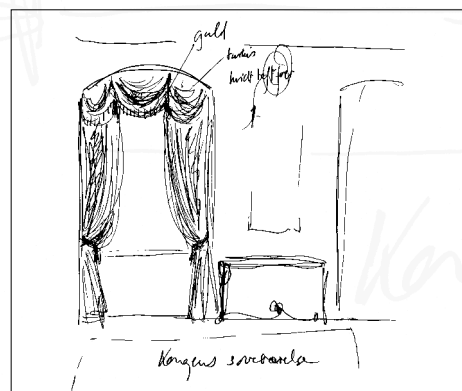
...og efter

Frontispicen fremstår efter restaureringen atter i skarpt relief med Fama – berømmelsens genius (t.v.), Kleio – historiens muse (t.h.) og de små puttier med Pegasos og Medusas hoved på deres skjolde.



Andromeda er tilbage

Genskabelsen af Moltkes marmorvestibule har været det største enkeltprojekt i palæets indvendige restaurering. Rummet prydes i dag af en gipsafstøbning af Moltkes Andromeda-skulptur og en moderne gulvdekoration af Bjørn Nørgaard.



Streger og skitser

Den endelige indretning af palæet med gardiner, tæpper, møbelstoffer m.m. blev forestået af Hendes Majestæt Dronning Margrethe II i samarbejde med kyndige fagfolk.

I kulturbyåret 1996 blev Christian VII's Palæ indviet efter en gennemgribende restaurering både udvendigt og indvendigt under ledelse af arkitekt Mogens Kjær-Andersen. Og på Dronningens ønske blev palæet åbnet for publikum, som hvert år på typiske ferietidspunkter kan besøge palæet i forbindelse med rundvisninger.

Den store facaderestaurering

Slots- og Ejendomsstyrelsen har igennem 14 år forestået restaureringen af Christian VII's Palæ i samarbejde med en lang række konsulenter og specialister. Den første og længste del af processen var den udvendige restaurering af palæets sandstensfacader. Vind, vejr og luftforurening havde tæret på palæets mange skulpturer og rige dekorationer, der engang fremstod som et skarpt relief med en detaljerigdom, der frembragte raffinerede skyggevirkninger.

I 1982 lykkedes det at skaffe de nødvendige midler til at påbegynde den omfattende restaurering, og inden da – i midten af halvfjerdserne – var der lavet afformninger af alle palæets skulpturer og udsmykninger, og de nedbrudte former var rekonstrueret.

De gamle sandsten var i så dårlig stand, at de blev skiftet ud med nye. De bedste sandsten fandt Slots- og Ejendomsstyrelsen frem til i Obernkirchen ved Hannover – de såkaldte Bremersandsten. Samtlige udsmykninger og beklædninger på Christian VII's palæ blev langsomt erstattet med nytilluggede elementer, skabt i de stærke tyske sten. Fra Moltkes privatarkiv havde man originale skabeloner til figurer og gesimser, som var til betydelig hjælp ved restaureringen.

Genskabelsen af palæets ydre pragt kulminerede ved Kulturbyårets begyndelse, da den nye frontispice med skulpturer og dekorationer blev sat op, hvor den hører til, på toppen af palæets hovedfacade.

Genskabelsen af palæets pragtrum

I 1992 blev det besluttet, at også det indre af Christian VII's Palæ skulle gennemrestaureres, og målet var at indvie den funkulende rokokobygning ved indgangen til 1996 – året, hvor København var udpeget til at være Europas kulturelle hovedstad.

Før restaureringen var palæets rum så nedslidte og utidssvarende, at de slet ikke egnede sig som kongelige gæste- og repræsentationsrum. Et hold af eksperter og konsulenter gik derfor i gang med sætte både selve rummene og de mange kostbare genstande i stand. Konservatorer fra Nationalmuseet og Statens Museum for Kunst havde ansvaret for at bringe de mange klenodier, herunder en række fine gobeliner, tilbage til en præsentabel stand.

Palæet indeholder nogle af Danmarks fineste rum. Eigtveds mesterstykke, den højloftede riddersal med de overdådige forgyldte stukornamenter, regnes som det fornemste rokokorum i Danmark og et af de fornemste i Europa. Taffelsalen, som er indrettet i 1757 efter Eigtveds død af den franske arkitekt Nicolas-Henri Jardin, er det ypperste i Danmark indenfor tidlig nyklassicisme – og måske det tidligste nyklassicistiske rum i Europa overhovedet.

Eigtveds mesterstykke, den højloftede riddersal med de overdådige forgyldte stukornamenter, regnes som det fornemste rokokorum i Danmark

Det største enkeltprojekt under restaureringen var genskabelsen af Moltkes vestibule, som blev nedlagt i 1796 for at give plads til Christian VII og hans hofstab efter Christiansborgs brand. Her var lavet en etageadskillelse, udgravet til kælder og foretaget flere ruminddelinger, som skulle elimineres i forbindelse med genskabelsen. Nu fremstår vestibulen atter som i 1700-tallet med en gipsfigur forestillende Andromeda – den er en afstøbning af den originale marmorskulptur, som i dag tilhører Moltkeslægtes herresæde Glorup på Fyn. Som et nutidigt kuriosum har kunstneren Bjørn Nørgaard på HM Dronning Margrethe og HKH Prins Henriks ønske skabt en gulvdekoration med regentparrets eget dobbeltmonogram. Og guldsmeden Torben Hardenberg har fremstillet loftslamperne og vægkandelabrene som nutidige parafraiser over rokokostilen ■



Christian VII's Palæ's bygherre, Adam Gottlob Moltke (1710-1792). Maleri af C.G. Pilo, 1760. Det Nationalhistoriske Museum på Frederiksborg Slot.

Vil du vide mere...

Christian VII's Palæ er i 2001 åbent med rundvisninger i juli måned og skolernes efterårsferie (13. - 21. oktober) kl. 10-15.40. Entré 50 kr. Se www.ses.dk eller kontakt Christiansborg Slotsforvaltning, tlf. 33 92 64 92.

Amalienborgs arkitekt Niels Eigtved's 300 års fødselsår markeres til sommer med en særudstilling i København.

Slots- og Ejendomsstyrelsen har udgivet bogen "Christian VII's Palæ – restaureringen 1982-1996", som udførligt fortæller om den store proces, samt et illustreret hæfte "Christian VII's Palæ", med en kortere version af historien. Bøgerne kan bestilles på tlf. 33 92 63 00, eller kultur@ses.dk.

Se mere om Amalienborg, Christian VII's Palæ og bøgerne på www.ses.dk.



Kulturarvens vogter

Europa Nostras danske afdeling, som i 1999 indstillede Christian VII's Palæ til en europæisk medalje, er herhjemme personificeret ved Catharina Collet fra den fornemme herregård Lundbygaard på Sydsjælland. Hun har som hjertesag, at også de kommende generationer skal kunne opleve kulturens herlighedsværdier – derfor kæmper hun sammen med en række danske foreninger for at redde kulturarven for eftertiden. Men for Catharina Collets rækker sagen langt udover rigets grænser, bl.a. til Letland, hvor hun arbejder for at redde historiske træbygninger.

TEKST: PEDER LIND PEDERSEN . FOTO: HENRIK CLIFFORD JACOBSEN

Catharina Collet brænder for sagen: at redde de bevaringsværdige bygninger og kulturmiljøer for eftertiden. Medaljer og diplomer er her et slagkraftigt middel, som den europæiske sammenslutning Europa Nostra bruger til at skabe opmærksomhed omkring Europas kulturelle arv.

Christian VII's Palæ

- Christian VII's Palæ er efter min mening det fineste rokokopalæ i Nordeuropa. Det trækker linier ned til Centraleuropa, og det repræsenterer en blomstrende periode: merkantilismen. Jeg er europæer, og jeg synes det er sjovt, at man har mange kontakter i Europa, at man ikke bare er sig selv nok. Og i Christian VII's Palæ fik Moltke jo indkaldt kunstnere fra både Italien og Frankrig. Det var en kulturel udveksling. Danskerne er kommet og set det og har formodentlig fået udvidet deres horisont. Og så er det så harmonisk smukt og en del af Frederiksstadens. Og det er

det, at der er en historie bag. Moltke var jo den stærke mand i Danmark den gang, det var jo egentlig ham, der var konge.

Jeg er europæer, og jeg synes det er sjovt, at man har mange kontakter i Europa, at man ikke bare er sig selv nok. Og i Christian VII's Palæ fik Moltke jo indkaldt kunstnere fra både Italien og Frankrig. Det var en kulturel udveksling.

Europa Nostras priser

- Vi har nogle meget strenge kunsthistorikere og arkitekter i vores priskomité, fortæller Catharina Collet. De er valgt ind, fordi de har erfaring med restaurering i deres egne lande. En gang om året samles de en hel uge med disse moppedrenge af

dossiers om de indstillede steder. I hvert land har de udpeget en kyndig og uvildig person, som på forhånd tager hen og bedømmer stedet. Så diskuterer de, snakker og lægger i bunker – og drøfter, hvilke kriterier, der skal lægges til grund. Og de bliver mere og mere skrapple. Vi, der sidder i Eksekutivkomitéen synes sommetider, at bedømmelsesudvalget har haft nogle politisk ukorrekte afgørelser, og har spurgt dem, om de ikke ville kigge på det en gang til. Men nej, de er meget omhyggelige med, at vi, der sidder i den politiske del af Europa Nostra, ikke må blande os.

Baltikum

Danmark har en speciel forpligtelse overfor de baltiske lande, mener Catharina Collet, som har taget initiativ til en afdeling af Europa Nostra i Letland. "Latvia Nostra" skal blandt andet arbejde for at sikre en unik men overset lettisk kulturarv i form af fine træbygninger fra begyndelsen af 1800-tallet.

- Jeg synes, at vi bør hjælpe dem. Derfor har jeg fået overbevist vores råd om, at vi bør lægge vores efterårsmøde med Europarådet i 2001 i Riga, som har 800 års jubilæum. Samtidig bliver European Heritage Days åbnet der. Jeg har mødt en del folk i Letland, som siger, at det er meget vigtigt for dem at beskytte den kulturarv, som deres gamle træbygninger repræsenterer. Jugendarven er mere eller mindre beskyttet, fordi der er så stor international opmærksomhed omkring jugendkulturen

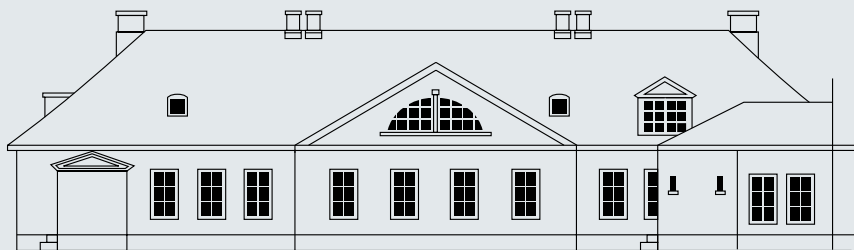
og art nouveau-kulturen, men de gamle fine træhuse, som ikke er lige så spektakulære, er ved at forsvinde. Politikerne synes ikke, at husene er fine, så de er ved at rive dem ned og bygge nye betonhuse. De har fortalt mig, at hvis Europa Nostra kommer og fortæller, at de synes, at kulturhistoriske huse i træ er værd at bevare, vil det betyde kolossalt meget for dem. Så vores tema for det, vi kalder open day bliver "wooden houses in cities". På den måde synes jeg også, at vi kan hjælpe de østeuropæiske

lande. Og vi kan hjælpe dem med at starte nogle NGO'er (non-governmental organizations, red.). Balterne forstår ikke rigtig det med at påvirke politikerne, skrive læserbreve og udgive brochurer osv. Men vi har ressourcerne og forståelsen for, hvordan et demokrati arbejder, så måske kan vi dels lære dem, hvordan de bevarer deres træbygninger, og dels hvordan man arbejder på græsrodsniveau, siger Catharina Collet ■

Jeg har mødt en del folk i Letland, som siger, at det er meget vigtigt for dem at beskytte den kulturarv, som deres gamle træbygninger repræsenterer.



Europa Nostra i Letland



Europa Nostra har på Catharina Collets initiativ indledt en helt ny tradition: at rejse penge til restaurering af et truet kulturklenodie i det land, hvor sammenslutningens årsmøde holdes. I 2001 holdes mødet i Letlands hovedstad Riga, og her har borgmesteren fået lov at vælge mellem fem historiske træbygninger. Valget faldt på denne bygning: Kunstakademiet, som er bygget i russisk empire i 1813. Lettiske eksperter i trærestaurering har tilbudt at stille sig gratis til rådighed, og Catharina Collet forsøger nu at skaffe ca. 6 millioner kr. i danske fondsmidler. Hendes håb er, at restaureringen kan gå i gang i forbindelse med Europa Nostras årsmøde i Riga i 2001.

Fakta om Europa Nostra

Europa Nostra er en europæisk sammenslutning af lokale organisationer, myndigheder og enkeltpersoner, der arbejder for at beskytte og bevare Europas bygningskultur- og naturarv. Sammenslutningen blev dannet i 1963 og omfatter flere end 200 organisationer, der beskæftiger sig med bevaring, flere end 100 kommuner, museer m.m. og flere end 800 individuelle medlemmer.

Sammenslutningens præsident er Hans Kongelige Højhed Prins Henrik. Den danske underorganisation, Europa Nostra Danmark, har Catharina Collet som præsident; Catharina Collet er desuden en af vicepræsidenterne for den europæiske sammenslutning. Europa Nostra er støttet af Europa Kommissionen.

Europa Nostras hovedformål er at opmuntre og inspirere til

- Beskyttelse og fremme af Europas arkitektoniske og landskabelige arv.
- Høj arkitektonisk standard i by- og landskabsplanlægning.
- Forbedring af miljøet i Europa.

For at nå disse mål søger Europa Nostra at påvirke den offentlige mening og de rele-

vante myndigheder gennem kampanjer, konferencer, resolutioner, udstillinger, publikationer og en årlig prisuddeling.

Prisuddelinger

Ikke mindst de årlige prisuddelinger skaber opmærksomhed om organisationens arbejde. De har fundet sted siden 1978, og priserne gives til projekter, der på fremragende vis har bidraget til bevarelse og fremme af Europas arkitektoniske og landskabelige arv.

Priserne gives til følgende fire kategorier:

1. Restaurering af bygninger
2. Tilpasning af gamle bygninger til ny anvendelse, med respekt for deres oprindelige karakter
3. Restaurering og bevarelse af naturskønne eller historiske parker, haver og landskaber.
4. Nybygninger passet ind i bevaringsværdige miljøer

Årligt bedømmes ca. 120 – 150 projekter. Dommerpanelet består af bevaringseksperter, kunsthistorikere og arkitekter. Alle pristildelinger ledsages af en plakette

til opsætning på muren og et certifikat, mens de mest fremragende projekter tildeles en hæderspris bestående af en sølvmedalje. Sædvanligvis præmieres ca. 30 projekter, hvoraf ca. 5 modtager medalje.

Danske prisvindere

Kun to medaljer er tilfaldet Danmark siden prisuddelingerne begyndte i 1978. Den første gik til herregården Nørre Vosborg ved Ringkøbing i 1981. I februar 2000 blev det så meddelt fra sekretariatet i Haag, at den mangeårige restaurering af Christian VII's Palæ, Amalienborg, var blevet belønnet med en Europa Nostra medalje for 1999.

Af danske modtagere af diplom kan nævnes Orlogsmuseet i København, 1991, herregården Clausholm ved Randers, Koldinghus Slot og Tivolis hovedindgang, alle i 1993, Det Ny Teater, København, 1995, genskabelsen af Barokhaven ved Frederiksborg Slot og restaurering af Børsen, København, begge i 1996, og genopførelsen af Christiansborg Slotskirke, 1998.

I februar 2001 offentliggøres navnene på præmietagerne for år 2000 ■

Andre Europa Nostra-belønnede bygninger i 1999

1. Tulowice Gods, Sochaczew, Polen. 2. Torre de Belem, Lissabon, Portugal. 3. Hoogstraten Beguinage, Belgien. 4. Rimetea, Alba Romania, Rumænien.



Turisme & tradition

Vi har en enestående række af slotte og herregårde, som skal sælge Danmark i udlandet frem for røde pølser og Den Lille Havfrue. Og den øgede focus skal bruges til at sikre ejendommenes bevaring for eftertiden. Det mener turistchef Jørn Grønkjær, Viborg, som er med til at sætte kulturarven på turismens Danmarkskort. Han er nemlig aktiv næstformand for landets måske største samarbejde mellem kultur og turisme: Foreningen Danske Slotte & Herregaarde.

TEKST: PEDER LIND PEDERSEN . FOTO: HENRIK CLIFFORD JACOBSEN

Turistchef Jørn Grønkjær har sin daglige gang i Viborgs brolagte middelaldergader. Men det ligger ikke fjernt at påstå, at han også har sin daglige gang i hovedstaden og mange andre steder, for med sit brede engagement i bestyrelser, råd, foreninger og internationale sammenslutninger er han meget ofte på farten i en aktiv indsats for en bred vifte af mærkesager. Det meste foregår i krydsfeltet mellem kultur og turisme, og slottene og herregårdene er efter hans eget udsagn en ganske særlig veneration. Det er måske derfor, at en kreds af danske godsejere i 1993 inviterede Jørn Grønkjær ind som turismemæssig dynamo i et dengang spædt samarbejdsforum – det forum, som i dag kendes af mange som "Foreningen Danske Slotte & Herregaarde".

Jørn Grønkjær, hvorfor er det vigtigt at have en forening som Danske Slotte & Herregaarde i Danmark?

- Noget af det ypperste for det her land, som jeg er træt af bliver markedsført som et smørrebrøds- og rød pølse-land, er de danske slotte og herregårde. Det er et enestående highlight, især i en skandinavisk sammenhæng. At slotte og herregårde har turismen som en driftsgren er ikke noget nyt; der er steder, som har været mere eller mindre åbne i 30 år. Men der har aldrig tidligere været noget konkret samarbejde mellem slotte og herregårde, der er åbne for offentligheden. Man har ikke samarbejdet om idéudveksling og produktudvikling – eller haft den elementære drøftelse af, hvordan man tackler turister, så de ikke

kommer vadende ind over det hele og ødelægger det, man gerne vil vise frem. Først i begyndelsen af 90'erne var der et uformelt samarbejde mellem 8-9 herregårde, hvor man udvekslede erfaringer, og i 1993 blev foreningen Danske Slotte & Herregaarde stiftet.

Nu taler vi om at lade slottene og herregårdene sælge Danmark som turistland på linie med Den Lille Havfrue og Tivoli. Men der er jo også mange slotte i Frankrig, England, Italien osv. Er der virkelig noget, der gør de danske slotte så unikke, at de er i stand til at fremhæve Danmark som turistland?

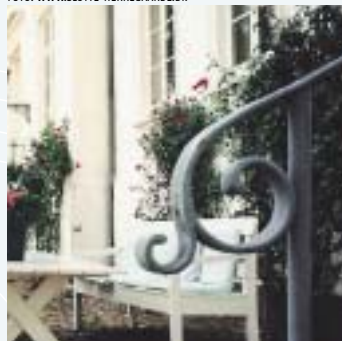
- Ja! Der er det personlige ejerskab: at ejerne kan byde velkommen, og at du kan se sammenhængen mellem familierne og stederne. Og så er der det stærke omkring Slots- og Ejendomsstyrelsens ejendomme, at det er "et kongerige af oplevelser": det handler om relationen til monarkiet Danmark, hele den levende relation, der ligger i, at kongefamilien er en del af det. Det er noget, der virkelig adskiller det fra andre lande og hæver Danmark op. Det er ikke bare et romantisk niveau, det er også et demokratisk niveau, det er et samfundssystem, der illustreres af det her. At de danske slotte er noget særligt, er i øvrigt blevet bekræftet med optagelsen af Kronborg på UNESCO's liste over verdens kulturarv.

Vi fik fra starten en næsten genial titel på samarbejdet: "Turisme og tradition". Det er respekten for en tradition i en moderne formidling. Det er det budskab, der sammen med en forøget økonomisk indsats





FOTO: WWW.SLOTTE-HERREGAARDE.DK



Noget af det ypperste for det her land, som jeg er træt af bliver markedsført som et smørrebrøds- og rød pølse-land, er de danske slotte og herregårde.

JØRN GRØNKJÆR



FOTO: JENS LINDHE

kan være med til at markedsføre de danske slotte og herregårde, så vi får skabt nogle alternativer til de vestjyske strande, Den Lille Havfrue og "Bier-und-pommes-frites"-Danmark. Jeg kan godt lide, at man tør vise noget frem, der både har prestige, kultur og ånd over sig. Der er så mange muligheder for at sætte danske slotte og herregårde sammen med eksempelvis vore forfattere og for at skabe scenerier som fx Hamlet på Kronborg. Der er mange muligheder for at spille på en kontekst, og det er måske det, vi skal være bedre til, også for ikke at forfladige budskabet omkring disse ejendomme for meget.

Herregårdene er altså et godt produkt for Danmark at sælge i udlandet. Men hvordan med hr. og fru Jensen herhjemme?

Føler de, at det er for fint eller fjernt med de bonede gulve – hvad gør I for at tale til almindelige danskere?

- Der er ingensomhelst tvivl om, at det største marked for dansk turisme er danskerne selv. Jo, vi kan let mærke på vores sekretariat, at folk tager imod vores katalog med en vis respekt. Jeg er stensikker på, at det står på en masse boghylder, også fordi man faktisk skal betale for det. Men det her er også en måde at få hr. og fru Jensen til at turde nærme sig noget, som de for år tilbage aldrig havde drømt om. Rent faktisk er det ikke dyrere at overnatte på en herregård end på et hotel - det er bare et valg mellem, om man vil have 24 kanaler og hårtørrer, eller man vil have en pragtfuld udsigt og en knirkende seng. Det er

egentlig en fin måde at opleve på, for noget af tærsklen forsvinder. Fx når man på Nedergaard møder ejeren, der er ude at slå sin kæmpemæssige græsplæne. Den med, at der er tjenestefolk til alt, den er væk.

Det handler om kvalitet

Kvaliteten af de enkelte slotte og herregårde i foreningen er alfa og omega, mener Jørn Grønkjær:

- Jo flere der kommer med, og jo mere ukritisk man åbner op for at øge antallet af danske slotte og herregårde, der er medlemmer, desto mere må man gå på kompromis med selve præmisserne omkring det her.

Stiller foreningen Danske Slotte & Herregaarde kvalitetskrav til de ejendomme, der er med?

- Ja. Vi har sat vore medlemmer op i nogle kategorier, som har at gøre med de bygningsmæssige værdier og havemiljøet. Der skal på den ene side være autenticitet og på den anden side noget at komme efter af formidlingsmæssig værdi. Og mulighederne er mange: Slottet kan optræde som en ren og skær kulisse i forhold til oplevelser i det åbne landskab, og det kan være en ramme for oplevelse af æstetik, design og kunst. Jeg synes, vi skal skabe nogle brudflader, nogle små eksplosioner, så vi ikke betragter noget som så fortidigt, at man slet ikke må

røre ved det. Vi må ikke blive puritanere. Der er nogle af vore ejendomme, som har haft en Formel-1 i riddersalen ved et særligt arrangement. På Clausholm har man fx løbende moderne kunststillinger. Det er utrolig spændende. Vi har så stor en skat af muligheder for at vise frem, at det ikke er underligt, at det første slot i verden, som er blevet kopieret direkte, er Egeskov (i Japan). Det er spændvidden: På den ene side har vi noget "tivolisering" og på den anden side en dyb respekt for værdierne. I foreningen har vi fra starten sagt, at der er plads til begge dele, men fantasien skal ikke være voldsomt stor for at forestille sig, at der kan være visse tivoliseringsmomenter, som gør, at man siger: Her går grænsen.

Er det aldrig et problem at forene det kommercielle interessefællesskab hos ejendommene med den mere idealistiske tanke om at formidle kulturarven?

- Turisterhvervet lever kun i kraft af andre. Der var ingen turisme, hvis ikke der var kunst, kulturliv osv. Derfor kan man sige, at kulturen og danske slotte og herregårde har meget at give turismen. Men turismen har også noget at give slottene og herregårdene, nemlig en viden om hvordan man kan markedsføre sit land eller sin region, og hvilke kanaler man kan benytte. Vi er også blevet meget bedre til at samarbejde på tværs mellem turismens og kulturlivets folk. Det eneste konfliktområde, som jeg ser i det her, det er kvalitet. For når vi bryster os med, at danske slotte og herregårde er en unik oplevelse, så skal det også være unikt at komme på det enkelte sted. En gang imellem må vi bide fat i det sure æble og sige, at der er nogen der må ud, fordi de ikke er gode nok. Målet er ikke at være så mange som muligt men at have så god en oplevelsesplatform som muligt.

En folkelig venneforening

Danske Slotte & Herregaarde og Jørn Grønkjær har mange planer og visioner for videreudvikling af samarbejdet mellem slotte og herregårde. Den største aktuelle plan er planen om en folkebaseret forening, som er åben for alle, der interesserer sig for kulturarven.

- På et tidspunkt, da foreningen var kommet op på 50-55 ejendomme, oplevede vi, at mange mennesker kontaktede sekretariatet og spurgte, om man kunne støtte den her sag. De havde ved selvsyn set, at nogle af bygningerne er nødlidende. Man kan se historierne om herregårde, der er til salg, forfaldne herregårde osv. Den mest skelsættende begivenhed, vi har oplevet blandt vore medlemmer, var salget af Aalholm, hvor man kom i den ulykkelige situation, at stort set alt indbo blev spredt for alle vinde, samtidig med at bygningerne blev overtaget. Og det er trist. Man ser også mange eksempler på, at fondsdannelser overtager inventar osv. Flere af disse ting havde vi svært ved at arbejde med som en ren og skær markedsførings- og produktudviklingsforening. Derfor rejste idéen sig på et tidspunkt, bl.a. inspireret af England og Skotland med National Trust, om man kunne lave en forening, der var en slags støtteforening for historiske ejendomme. Denne proces har været et godt eksempel på værdien af ping-pong mellem Slots- og Ejendomsstyrelsen og den anden del af foreningens medlemmer. Og det er det næste store, der skal ske – at vi får etableret "Historiske Huse og Haver i Danmark".

Men Jørn Grønkjær ser endnu flere muligheder for udvide arbejdsfeltet:

- Efter min mening skal vi også tale meget tættere sammen med de svenske slotte og herregårde. Og der kan være et par ejendomme i Norge også. Men det kunne også være spændende at erfaringsudveksle med de tyske, og vi kunne hjælpe store dele af de meget spændende slotte, der ligger nogenlunde intakte i Polen. Så jeg kunne godt tænke mig, at vores forening – jeg tænker her både på Danske Slotte & Herregaarde og Historiske Huse og Haver – kunne blive et rådgivende forum. Vi har ikke forstand på bygningssyn; der skal vi trække på BYFO eller Raadvadcentret. Og I har i styrelsen en række ekspertiseområder, som vi skal trække på. Vi skal være en slags facility house, hvor man trækker på rådgivning inden for markedsføring, produktudvikling osv., forudser Jørn Grønkjær ■



Danske Slotte & Herregaarde er en landsdækkende forening af ca. 42 private ejendomme samt Slots- og Ejendomsstyrelsen, som repræsenterer statens slotte og haver i foreningen. Foreningens medlemsvirksomheder kategoriseres i steder, som er åbne for besøg, og steder, som tilbyder overnatning.

Foreningens formål er igennem fælles produktudvikling og aktivitetsformidling at fremme en kvalitativ og kommerciel virksomhed på medlemmernes steder med vægt på det kulturhistoriske indhold.

Danske Slotte & Herregaarde er med i sammenslutningen "European Federation of Traditional Accommodation and Historic Houses", som i november 2000 valgte Jørn Grønkjær som vicepræsident.

Kataloget "Danske Slotte & Herregaarde" koster 30 kr. og kan bestilles på tlf. 86 60 38 44. Se også www.slotte-herregaarde.dk.



Et nutidigt middelalderkloster

Det gamle cistercienserkloster i Esum er atter blevet et kulturelt centrum i regionen efter flere århundreders omskiftelig tilværelse som hestestutteri, stenbrud og postkontor.

TEKST: EBBE LORENTZEN · FOTO: HENNING HJORT

I den sydlige udkant af byen Esum i Nordsjælland ligger en markant rødstensbygning, umiddelbart synlig fra tilkørselsvejene. Det er den eneste bevarede del af middelalderens mægtige cistercienserkloster i Esum. Bygningen fungerer nu som museum og kulturhus. Portal har sat museumsleder Jens Anker Jørgensen stævne, og bænket i den såkaldte Abbedsal beretter han:

Cistercienserne – de første europæere

- Det begynder i 1098 med en protestbevægelse mod den tids munkeordens overvældende pragtudfoldelse. En af de grupper, der brød ud fra klosterverdenen for at gøre tingene på en anden måde, fik medvind og blev til cistercienserordenen. Den åndelige leder blev munken Bernhard af Clairvaux. Ordenen udviklede sig til et verdensomspændende netværk af klostre med tæt kontakt indbyrdes. De havde ingen problemer med sprog, da de jo alle sammen talte latin. De var virkelig de første europæere.



- Esrum Kloster var en del af dette netværk. Det blev grundlagt i 1151, direkte fra Clairvaux under medvirken af den hellige Bernhard, der var ven med Danmarks ærkebiskop Eskil, som havde tilsluttet sig den nye munkeorden. Klosteret blev det største, rigeste og mest indflydelsesrige i Norden. Bygningsmæssigt blev det også et enormt kompleks. Det var det største bygningsværk i Skandinavien i middelalderen. Vi har forsøgt at markere kompleksets udstrækning i vort omgivende terræn, men det kan kun gøres delvis – i dag ligger der jo en by i vejen – men man kan da få en fornemmelse af størrelsen.

- Klosteret fik store gaver af adel og kongehus, og cistercienserne var dygtige administratorer, der fik formuen til at vokse betydeligt. Ved reformationen i 1536, hvor hele den verden gik under, og al katolsk ejendom overgik til kongen, det vil sige til staten, ejede klostrene ca. en tredjedel af hele Nordsjælland. Det var selvfølgelig medvirkende til at fremkalde omvæltningen, for kirkegodset var jo uden for samfundets kredsløb. De betalte ikke skat og skulle ikke stille soldater. Efter reformationen har klosteret gennemgået en omtumlet historie. Klosterkomplekset overgår til staten, og der sker mangt og meget i de følgende århundreder. Hovedparten af det store bygningskompleks bliver nedrevet, og materialerne genanvendt andre steder, bl.a. på Frederiksborg og Kronborg. I den tilbageblevne del bliver der indrettet stuttevirkksomhed med det der siden blev til Frederiksborghesten. Frederik IV inddrager stedet under sin ryttergodsordning. Sidenhen kommer stedet som statsejendom ud i en lang række skiftende funktioner. Der har blandt andet været postkontor og magasin for National-

museet. Under besættelsen blev Søren Kierkegaards papirer opbevaret her i Abbedsalen. Og der har været privatbolig i klosteret indtil for få år siden.

Et folkeligt initiativ

Der var nogle ildsjæle som tog et initiativ?

- Ja, i slutningen af 1980'erne opstår lokalt et ønske om offentlig adgang til og en bredere benyttelse af det spændende gamle hus. Med Frederiksborg Amt som drivkraft, i samarbejde med Slots- og Ejendomsstyrelsen som ejer, Skov- og Naturstyrelsen, kommunen og andre institutioner og private indledes en større restaurering. I august 1997 står huset færdigrestaureret og åbner som museum og kulturhus. Der stiftes en støtteforening, Esrum klostres Venner. Den tæller i dag knapt 400 medlemmer, og de yder os en virkelig værdifuld støtte. De påtager sig for eksempel vagttjeneste i weekenderne, giver rundvisninger m.m., alt ulønnet. Det er en meget stor hjælp.

Jens Anker Jørgensen var selv en del af det folkelige initiativ. Som rektor på gymnasiet i Helsingør havde han sammen med flere af lærerne dyrket disse klostre, der ligger i omegnen, spillet en slags skolekomedie på Esrum Kloster og skrevet et par bøger om stedet. I 1997 lod han sig pensionere fra skolen og fik først status som konsulent for museet, men snart efter som museumsleder. Det har været tre år nu, og han betegner de år som utroligt spændende. Pr. 1. januar 2001 har han skiftet status og er nu kurator og forsker i klostrets historie



1. Fra udstillingen "Hvad fanden i helvede". Søjlen kommer fra Kolbaz, Esum Klosters datterkloster i Polen. 2. Munk i originale engelske cistercienserklæder. 3. Figurer fra Esum Klosterkirkes originale altertavle – den står i dag på Nationalmuseet. 4. Jens Anker Jørgensen skal nu være kurator og forske i Esum Klosters historie.



Hvis du vil vide mere

- Den hellige jomfru i Esum. En antologi om Esum Kloster, 1996. Anne Elverskov og Jens Anker Jørgensen
- Bogen om Esum Kloster, 1997. Søren Frandsen, Jens Anker Jørgensen og Chr. Gorm Tørtzen:
- Esum Klosters hjemmeside: www.esrum.dk

Hvad Fanden i Helvede

Klostret er nu museum og kulturhus.

Hvad sker der inde bag de røde mure?

- Vi har en permanent udstilling på 1. sal om cistercienserordenen og klostret, som jeg havde lavet klar til åbningen i 1997. Derudover har vi en større årlig og flere mindre særudstillinger. I øjeblikket har vi en udstilling "Hvad Fanden i Helvede", alt mens vi forbereder 2001-udstillingen, der til gengæld handler om helgener. Den åbner i maj og markerer samtidig klostrets 850 års jubilæum. Senere kommer der en særudstilling med russiske ikoner. Vi har også fået lavet en klosterhave med urter, vi ved munkene har haft i deres have. Udstillingerne er det faste element i husets virksomhed.

Esum på det kulturelle landkort

- Det var fra starten planen, at det også skulle være et kulturhus. Der skulle være koncerter m.m. Det er en spændende balancegang. Det vi laver skal være af kvalitet og ikke udelukkende handle om middelalderen. Vi har ikke forsøgt at lave det, vi troede at folk ville have, men derimod noget, vi selv gerne ville se, og så håbet at andre også fandt det attraktivt. Og vi har haft den glæde at det har haft publikums bevågenhed. Det årlige besøgstal er på ca. 30.000, hvad vi finder er pænt. Vi søger at have et spektrum i det, vi foretager os, noget på alle hylder. Et foredrag om klosterøl og et foredrag om "Middelalderlige cistercienserklostre anskuet som filial af Paradisets Have".

- Teatervirksomheden spænder fra farceagtige spil om broder Rus – munken, der forførte klosterbrødrene til vellevned – til vor husdramaturg Lars Kaabers monolog om Margrethe den Første med Chili Turell, fra cabaret til vort største arrangement, en marathonoplæsning af hele Dantes Guddommelige Komedie over en weekend. Vi havde 50 skuespillere og kulturpersonligheder, der hver læste to af værkets 100 sange her i salen. For fuldt hus! Det var med til at sætte Esum på kortet. Og vi har haft en klipfiskeaften med kokken Camilla Plum, der lavede nogle fornemme retter som vi spiste bagefter ■

Organisation og økonomi

Esum Kloster ejes af staten og forvaltes af Slots- og Ejendomsstyrelsen. Organisatorisk er klostret nu lagt sammen med natur- og miljøskolen Esum Møllegård i den selvejende fond Esum Kloster og Møllegård. Fondsdannelsen er en fordel, når klostret søger penge. Jens Anker Jørgensen fortæller, at økonomien hænger rimeligt sammen, ikke mindst i kraft af støtteforeningens indsats, men også takket være mange dygtige og engagerede mennesker i jobtilbud og jobtræning. Deres tilknytning er dog tidsbegrænset, og klostret oplever det paradoks, at de gode tider i samfundet med rigelig beskæftigelse nu giver problemer med at få personale.

STATENS EJENDOMME

En mangfoldighed af ejendomme

Staten råder over et stort antal ejendomme – fra gamle herskabsvillaer til moderne kontor-ejendomme, spredt over hele landet. Slots- og Ejendomsstyrelsen har gennem det seneste års tid fået indblik i den mangfoldighed, som præger den statslige ejendomsmasse via arbejdet med at integrere ca. 200.000 m² statsejendomme i styrelsens ejendomsportefølje. Vi inviterer vores læsere på en rundtur i de statslige ejendommers verden.

TEKST: EBBE LORENTZEN

De moderne

1. Telestyrelsen

Østbanegade 83, 2100 København Ø

Telestyrelsen har domicil i den stilrene funkisbygning fra 1930.

2. Forbrugerstyrelsen

Fælledvej 56, 2300 København S

Komplekset består af tre bygninger: en fra 1921, udvidet 1972, en fra 1928 og en fra 1955, betydeligt udvidet i 1992. Det store kompleks huser Forbrugerstyrelsen.

3. Told & Skattestyrelsen

Toldbuen 2, Næstved

Z-formet bygning, opført i 1999 til Told & Skattestyrelsen.

De historiske

4. Chr. IV's Bryghus

Frederiksholms Kanal 29, København

Den karakterfulde bygning med det store tag er opført 1616-18 på en skanse, hvad der har været bestemmende for bygningens irregulære form med skæve vinkler. Huset har været brændt to gange, først i 1632, siden i 1767. Efter den sidste brand ophørte bryggerivirksomheden. De senere år har Tøjhusmuseet haft depot i bygningen.



FOTO: TOM JERSØ



STATENS EJENDOMME

5. Orlogsmuseet**Overgaden oven Vandet 58A, København**

Arkitekten, murermester J.B. Schöttmann byggede i 1781 dette hus, et af de smukkeste på Christianshavn, som sygehusfløj for det nærliggende Søkvæsthus (marinens hospital). Senere har det i en periode været nødfængsel. I 1989 åbnede huset som Orlogsmuseum efter en omfattende restaurering, der blev belønnet med den fornemme Europa Nostra-pris.

6. Musikhistorisk Museum**Åbenrå 26-30, 1203 København K**

Komplekset omfatter to huse, 26 og 28-30, begge opført i 1743. Restaureret i 1970'erne og indrettet til brug for Musikhistorisk Museum, Carl Claudius' Samling.

7. H.P Hansengade, Åbenrå

Den monumentale ejendom er opført i den tyske tid, i 1917 med tydelig påvirkning fra tysk byggeskik. Sønderjyllands Statsamt benytter ejendommen.

5-



6.



7.



FOTO: TOM JERSØ



Op på tasterne

Bunkevis af telefonregninger dumper hvert kvartal ind på skriveborde over alt i staten. Men hvad får vi egentlig for pengene – og betaler vi i virkeligheden for meget? For første gang nogensinde bliver det muligt at danne sig et overblik over det statslige telefonforbrug ved hjælp af en ny fælles statslig teledatabase.

TEKST: PERNILLE BASTRUP HENRIKSEN

Finansministeriet har udpeget Slots- og Ejendomsstyrelsen (SES) som ansvarlig for at indsamle og koordinere det statslige telefonforbrug. Det er i korte træk baggrunden for den nye teledatabase, som SES lancerer i dette forår. Oplysninger fra databasen har allerede været i brug. Næmlig i forbindelse med det omfattende udbud af den statslige telefoni, som SES annoncerede den 17. november 2000 og gennemfører i løbet af 2001. Men Statens teledatabase har mange andre anvendelsesmuligheder.

Først og fremmest er teledatabasen tænkt som en hjælp til statsinstitutionerne, der herigennem kan få oplyst deres eget telefonforbrug – vel at mærke uden selv at bruge nævneværdige administrative kræfter. Samtidig vil det nu være muligt for ministerierne at få et overblik over det samlede forbrug på ministerområdet som helhed.

Mulighed for besparelser

Hensigten med at indsamle og få overblik over forbruget er naturligvis at afdække muligheder for besparelser. Og der er penge at spare på det statslige telefonforbrug. Et eksempel er anvendelsen af telefonoplysningen 118 på de statslige kontorer. Regningen for statens brug af oplysningen beløber sig til i alt 12 mio. kr. årligt – heraf går 11 mio. til det regulære opkald, mens de resterende 1 mio. er prisen for at takke ja til automatisk at blive viderestillet til nummeret. I øvrigt er det så godt som gratis at anvende oplysningen via Internettet. Eksemplet taler for sig selv. Men på sigt kan teledatabasen muliggøre yderligere besparelser for Staten. Gerner Jessen fortæller: - Det er oplagt at videreudvikle databasen til en slags portal, hvor statsinstitutionerne kan gå i dialog om større investeringer. Fx ville

der ganske givet være penge at spare i forbindelse med anskaffelsen af nye telefonanlæg, hvis statsinstitutionerne indgik aftaler om fælles indkøb, herunder udbud og kravspecifikationer. På lidt længere sigt kan portalen udvikles til et forum for indsamling af andre former for oplysninger, fx om el-forbruget i de statslige ejendomme.

Oprydning nødvendig

Heller ikke teletræerne vokser ind i himlen. SES har konstateret, at der kan være forskelle imellem de faktiske telefonregninger og databasens oplysninger om forbrug. Gerner Jessen kommenterer: - Forskellene skyldes særlige grupperinger af institutionerne i de elektroniske regningsdata, vi har modtaget fra teleselskabet. For mange institutioner stemmer oplysningerne i databasen med de faktiske telefonregninger. Men for en del institutioner kan de elektroniske regningsdata omfatte omkostninger, der rent faktisk og konkret betales af en anden institution. Vi har derfor brugt en del tid på at rydde op i og konsolidere de oplysninger, vi har lagt ind. Den sidste del af oprydningen skal ske i samarbejde med institutionerne. Oplysningerne i teledatabasen vil i begyndelsen alene være baseret på data fra Tele Danmark, som vurderes at have over 90% af statsinstitutionerne blandt deres kunder. Men statens indkøb hos andre teleselskaber vil naturligvis også komme til at fremgå af databasen i fremtiden.

- Det tager altid et stykke tid at indkøre en stor databaseløsning som denne. Men vi tror på, at vi i løbet af 2001 har en velfungerende database, der kan udgøre et godt redskab for statsinstitutionerne, slutter Gerner Jessen ■

Statens teledatabase indeholder oplysninger om:

- **Indlandstrafik**
- **Udlandstrafik**
- **Mobiltelefon**
- **Abonnementer på fastnet og mobil**
- **Data**

Oplysningerne er opdelt efter institution, og hver institution får tilsendt et password, som giver adgang til netop deres oplysninger.