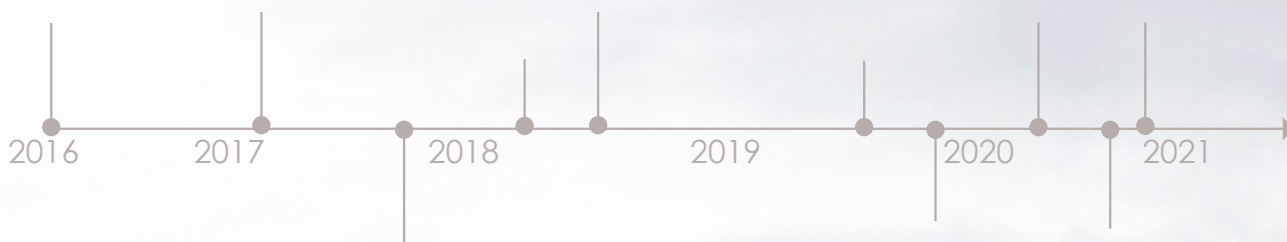


UTVÄRDERING AV PILOTPROJEKTET

VI GER ARKITEKTEN MAKTEN



Sammanfattning

Ett pilotprojekt utanför bekvämlighetszonen

På en tidigare kommunägd tomt i centrala Örebro byggs vad som kan bli Sveriges första klimatneutrala kontorshus. Huset som byggs helt i trä är resultatet av ett pilotprojekt där de involverade parterna tvingats utanför sina bekvämlighetszoner. Örebro kommun initierade projektet 2016 efter att ofta fått höra arkitekter uttrycka frustration över att det inte finns utrymme för innovation och arkitektonisk kvalitet. Kommunen hade också många gånger fått höra från byggherrar att arkitekter inte visar tillräckligt intresse för ekonomi och genomförandefrågor. Projektet döptes till *Vi ger arkitekten makten* för att med den formuleringen och ordet makt provocera fram en diskussion om roller, ansvar och arkitektonisk kvalitet.

I projektet har kommunen ruckat på markanvisningsprocessen för att se hur samspelet mellan arkitekt och byggherre skulle påverkas och vilket resultat det skulle få på kvaliteten. Projektet genomfördes genom örebromodellen som innebär att kommunen säljer planlagd mark först när byggnation är påbörjad. Genom att erbjuda en förstudie till ett arkitektkontor i stället för en byggherre ville kommunen ge arkitekten större inflytande över byggprocessen. Efter att ha intervjuat 13 arkitektkontor valdes Utopia arkitekter. Utopia utvecklade ett koncept för en byggnad och genomförde därefter en urvalsprocess för att finna en byggherre. Valet landade på Castellum och tillsammans med dem har Utopia utvecklat projektet vidare.

Kommunen har i samarbete med arkitekten och byggherren utvärderat processen fram till byggstart. Slutsatserna i utvärderingen pekar på betydelsen av arkitektens involvering i kostnadskalkylen, sitt eget risktagande och avtalen som upprättas mellan parterna. Utvärderingen pekar också på risken med en alltför detaljerad visionsbild, svårigheterna att formulera en gemensam målbild och att värdera ”omätbara” värden. En reflektion från utvärderingen, som kommunen också gör i många andra projekt, är bristen på ett gemensamt språk om arkitektur och att kvalitet kan betyda helt olika saker för arkitekten och byggherren.

Projektet har tagit lång tid, samarbetet har varit krävande, men det har präglats av tålamod och respekt för varandras perspektiv. Byggnaden har utvecklats från spektakulär glasarkitektur till en gedigen byggnad i trä som tar stort klimatansvar och som örebroarna med stor sannolikhet kommer uppskatta och se som ett nytt landmärke i staden.

Utvärdering av processen fram till byggstart

Den här utvärderingen presenterar Örebro kommuns pilotprojekt *Vi ger arkitekten makten*.

Innehållet beskriver processen från tidpunkten då kommunen initierade projektet juni 2016 fram till att projektet byggstartades juni 2020. Utredningen utgår från arkitekthandlingar eftersom byggnaden i skrivande stund fortfarande är under uppförande. Innehållet baseras på kommunens egna erfarenheter av processen och på erfarenheter framförda av Utopia arkitekter och Castellum som är projektets huvudaktörer. I bilagan *Erfarenheter från de 3 parternas perspektiv* beskriver Utopia och Castellum med egna ord sina erfarenheter av processen med kommentarer från kommunen.

Örebro 18 juni 2021

Peder Hallkvist,
stadsarkitekt

Erik Skagerlund,
verksamhetschef Mark- och exploatering

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
UTVÄRDERING AV PROCESSEN FRAM TILL BYGGSTART	3
BAKGRUND	5
SYFTE OCH MÅL	5
PLATSEN OCH DETALJPLANEN	6
ÖREBROMODELLEN HAR SATT RAMARNA FÖR PROJEKTET	7
KOMMUNENS VAL AV ARKITEKT	7
FÖRSTUDIEN	8
ARKITEKTENS PROCESS FÖR ATT HITTA RÄTT BYGGHERRE OCH EN FÖRSTA BILD	9
PARTNERAVTALET	9
RESERVATIONSAVTAL MED KOMMUNEN	10
BYGGLOV OCH MARKKÖP	11
MÅLUPPFYLLELSE	12
SLUTSATSER	13
REKOMMENDATIONER	16
BILAGA 1: ERFARENHETER FRÅN DE 3 PARTERNAS PERSPEKTIV	18
BILAGA 2: TIDSAXEL	27
BILAGA 3: ÖREBROMODELLEN	28
BILAGA 4: BYGGHANDLINGAR	29

Bakgrund

Pilotprojektet *Vi ger arkitekten makten* har sin bakgrund i våra erfarenheter som stadsbyggnadskontor i en mellanstor kommun och på vår kontinuerliga kontakt med arkitekter och byggherrar. Projektet handlar på en grundläggande nivå om hur vi ska kunna möta människors framtida behov i den byggda miljön. Det sätter fokus på samspelet mellan arkitekt och byggherre och hur deras gemensamma kompetens används.

Byggherren har generellt goda kunskaper om byggteknik, byggprocess, ekonomi, driftsfrågor, hyresgästanpassning etc. De delarna pekas ofta ut som brister i arkitektens engagemang. Arkitektens fokus är att forma rum utifrån människors olika behov och menar ofta att byggherren saknar förståelse för rumsliga och upplevelsemässiga värden och för gestaltningens betydelse för projektet som helhet. Dessutom uttrycker arkitekten att det sällan finns tillräckligt utrymme för att kunna arbeta innovativt och därmed kunna bidra med nya bättre lösningar. Ibland får arkitekten inte ens chans att utveckla projektets grundidé och byts ofta ut mot en annan arkitekt när entreprenören handlas upp.

Mellan byggherre och arkitekt finns ett maktförhållande som baseras på att den som tar den största risken har störst inflytandet över projektet, oftast handlar det om ekonomiskt risktagande. Det är ett logiskt förhållande, men om maktförhållandet är alltför ojämnt riskerar det att leda till ett mindre utvecklande samarbete och en dålig slutprodukt. Samspelet försvåras dessutom av att det ibland framstår som att parterna talar olika språk och har svårt att förstå varandras argument. Det verkar också finnas bristande kunskap kring kommunens planprocesser och politikens roll hos många av dem som är involverade i byggprocessen.

Örebro kommun ville lära sig mer om samspelet mellan arkitekt och byggherre och dessutom i någon form bidra till att utveckla det. Kommunen ägde en central tomt med en befintlig detaljplan och som var möjlig att använda för det syftet. Kommunens planerings- och markanvisningsmodell som har kommit att kallas "örebromodellen" innebär att kommunen utan kostnad tilldelar en förstudie eller option på en tomt, och att tomten säljs först när bygglov är beviljat och byggnation har påbörjats. Det innebär att kommunen kan tilldela en förstudie till en aktör som inte har samma ekonomiska "muskler" som en byggherre vanligtvis har. Det fanns med andra ord möjlighet att möblera om lite i processen, men fortfarande inom ramarna för örebromodellen. Frågan kommunen ställde sig var – vad händer om vi låter arkitekten få option på marken? Kommunen kunde redan i det skedet anta att optionen skulle innebära mer ansvar för arkitekten och ett större risktagande, men också makt att styra över processen.

Syfte och mål

Pilotprojektet *Vi ger arkitekten makten* syftar till att skapa förutsättningar för ett byggande där god arkitektur står i fokus. Med projektet vill Örebro kommun rucka på det traditionella sättet att arbeta med markanvisningsprocessen, med syfte att studera hur förhållandet mellan arkitekt och byggherre påverkas när arkitekten har ett större inflytande över ett projekt men också tar mer ansvar. Syftet är också att utnyttja en av stadens mest strategiska plats på bästa sätt.

Målet med pilotprojektet:

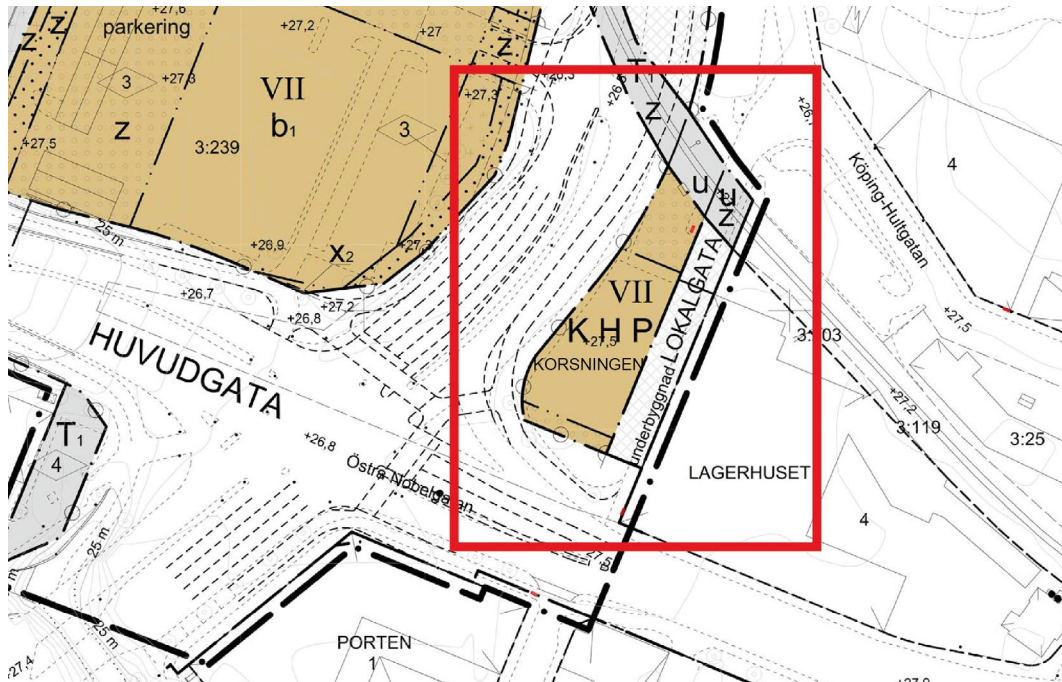
- Att de involverade parterna i projektet – arkitekt, byggherre och kommun – ska få bättre och djupare förståelse för varandras perspektiv och processer.
- Att väcka en diskussion i ett större sammanhang, utanför kommunens gränser, kring rollfördelningen och samspelet mellan arkitekter, byggherrar och kommuner och vilken påverkan det har på slutresultatet.
- Att fastigheten Korsningen 1 ska bebyggas med en byggnad av hög arkitektonisk kvalitet som präglas av en hög grad av innovativt byggande.

Platsen och detaljplanen

Förutsättningen in i projektet var en tomt, Korsningen 1, som då ägdes av kommunen. Tomten som rymmer 1 200 kvm har ett attraktivt läge i närheten av Resecentrum i centrala Örebro. Platsen är synlig från tre håll mot det stora trafikflödet längs Östra Bangatan. Den befintliga detaljplanen medger användningen för kontor och handel upp till sju våningar och är mycket flexibel. En ny byggnad på den utvalda platsen bedöms få en stor betydelse för hur området kring Resecentrum kommer upplevas och hur man möter stadskärnan norrifrån.



KV KORSNINGEN 1 HAR ETT CENTRALT LÄGE INTILL RESECENTRUM.



UTSNITT AV DETALJPLANEN.

Örebromodellen har satt ramarna för projektet

Örebro kommun använder en etablerad modell för hur projekt på kommunens mark snabbt och effektivt kan genomföras samtidigt som kvaliteter som vuxit fram under processen kan säkras hela vägen fram till byggstart. Modellen som har kommit att kallas "örebromodellen" innebär att den mark som bebyggs säljs först när byggnationen startat. Syftet är att säkerställa en hög byggtakt med ett gott slutresultat för ägare, hyresgäster och örebroare och för att undvika spekulation på marken. För intressenter som vill bygga innebär modellen en process med stor tydlighet, förutsägbarhet och att det inför projektets start finns en flexibel lagakraftvunnen detaljplan. Modellen innebär små risker genom ett fastslaget pris på marken och låga initiala kostnader eftersom köpet av marken genomförs sent i projektet.

Det första steget är att byggherren och kommunen tecknar ett förstudieavtal som innebär en kostnadsfri option att utveckla ett förslag för den aktuella tomten. I vanliga fall tecknar kommunen ett avtal med ett bygg- eller fastighetsbolag, i pilotprojektet har avsikten varit att i stället teckna ett avtal med ett arkitektkontor. För att upprätthålla en hög byggtakt och säkerställa hög kvalitet på det som byggs eftersträvar kommunen som regel en relativt kort tidplan och har en mycket aktiv roll i dialogen kring gestaltningen. I pilotprojektet har kommunen accepterat en betydligt längre process än normalt och intagit en mer passiv roll i diskussionen kring byggnadens gestaltning.



ÖREBROMODELLEN. BYGGAKTÖREN, I DET HÄR FALLET ARKITEKTEN, KOMMER IN I PROCESSEN GENOM EN FÖRSTUDIE NÄR PLANLÄGGNINGEN ÄR KLAR.

Kommunens val av arkitekt

Örebro kommun påbörjade markanvisningsprocessen i juni 2016, bland annat genom annonsering i dagspress och facktidningar med budskapet att arkitektkontor skulle lämna in en intresseanmälan. Intresseanmälan skulle innehålla en beskrivning av kontorets team och eventuella samarbetspartners, relevanta referensprojekt, en grov analys av platsen och konceptuella tankar om innehåll, men kommunen önskade inga förslag på en byggnad. Kontoren skulle också beskriva sitt förhållningssätt till projektets upplägg och de frågor som kommunen väckte i inbjudan. Många arkitektkontor runt om i landet visade intresse, men det var 13 företag som till slut lämnade in en intresseanmälan. Företagen varierade i storlek från enmansföretag till några av landets största arkitektkontor. Kommunen besökte därefter kontoren och genomförde en intervju i deras "hemmiljö". De diskussioner som fördes under intervjuerna kretsade kring arkitektens roll i byggprocessen och hur kontoret tänkte ta sig an projektet i Örebro.

Valet av arkitekt föll på Utopia Arkitekter som därmed fick option på att utveckla fastigheten Korsningen 1. Utopia valdes för deras personliga och lekfulla arkitektur och, som kommunen uppfattade det, för deras stora intresse för genomförandefrågor och stadsbyggande som sätter byggnaderna i ett större sammanhang. Gemensamt för alla kontor kommunen träffade var att de var villiga att ta en större risk än vanligt, även om synen på framförallt det ekonomiska risktagandet varierade stort mellan kontoren. Man såg också projektet som en chans att utveckla den egna verksamheten och att utveckla sina idéer kring kontors- eller hotellbyggande. En slutsats från intervjuerna var att inget av kontoren framhävde sin egen ekonomiska vinning i projektet. De tyckte kommunen var anmärkningsvärt eftersom projektets upplägg inte hindrade att det skulle kunna bli en bra affär för arkitekten, snarare var det en möjlighet kommunen såg.

Förstudien

Örebro kommun skrev ett förstudieavtal med Utopia arkitekter april 2017 som gav dem en kostnadsfri option på att utveckla fastigheten Korsningen 1. I avtalet bifogades ett antal punkter från arkitektkontorets intresseanmälan som på en konceptuell nivå beskrev ett förhållningssätt till platsen och tankarna kring innehållet i en byggnad som en inriktning för den fortsatta processen. Därefter följde en serie möten och workshops mellan kommunen och Utopia för att gemensamt och mer fördjupat diskutera projektets förutsättningar och fortsatta process. I det skedet påbörjade Utopia sitt skissarbete. Kommunen tog då ett steg bakåt när det gällde sin medverkan för att det skulle bli tydligt att arkitektkontoret styrde över den fortsatta processen och kring hur byggnaden skulle gestaltas. Under slutet av året började byggnaden ta form och presenterades för kommunen som då agerade bollplank och bidrog med expertkunskap kring de delar som rörde platsens förutsättningar. En bärande idé i konceptet var att byggnadens stomme skulle uppföras helt i trä, även hiss- och ventilationschakt.



VISIONSBILD SOM UTOPIA TOG FRAM I TIDIGT SKEDE.

Arkitektens process för att hitta rätt byggherre och en första bild

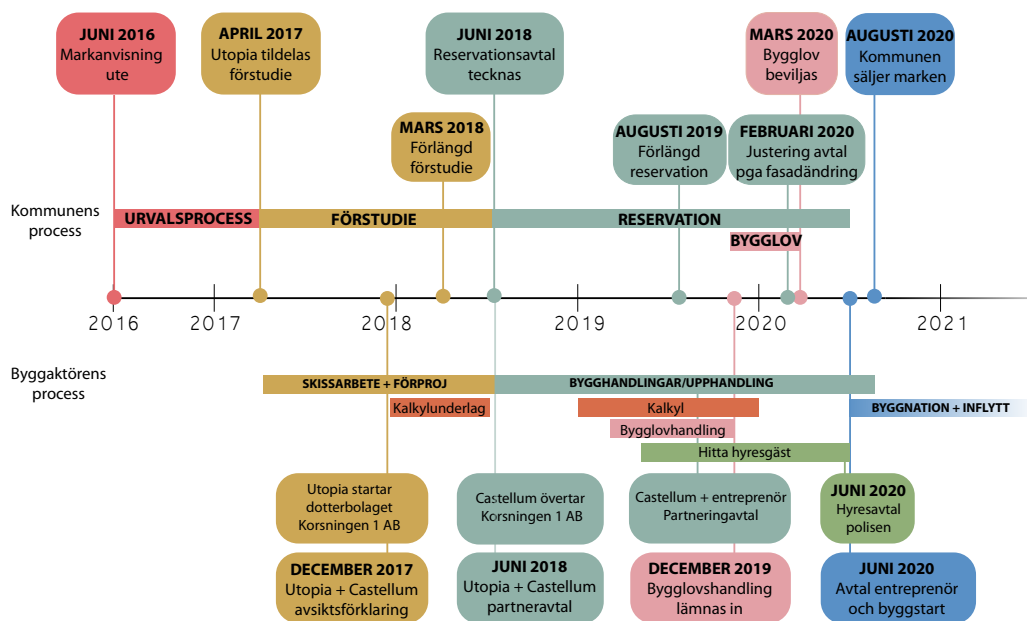
Samtidigt som Utopias skisser för byggnaden växte fram började deras tankar kring processen bli tydligare. De inledde ett sökande efter en samarbetspartner och finansiär som skulle bli projektets byggherre. De träffade företag av olika storlek och inriktning och analyserade hur olika typer av byggherrar skulle påverka process och slutresultat. Målet var att hitta ett företag som stod för de värderingar som Utopia var ute efter och som gillade skissförslaget. Kravet var att skisserna och det koncept Utopia skapat med en stomme av trä skulle vara en grund för det fortsatta samarbetet. Valet landade på Castellum.

Utopia och Castellum skrev en avsiktsförklaring i december 2017. Utifrån skissförslaget enades parterna om ett antal bärande principer som var viktiga att utveckla och behålla i projektet. Principerna handlade om fem egenskaper; att eftersträva en platsanpassad och högkvalitativ arkitektonisk gestaltning, att trä skulle vara grundläggande komponent genom trästomme och träbjälklag, att byggnaden skulle ha en aktiv fasad mot Östra Bangatan med ett visuellt synligt trapphus, att bottenvåningen skulle ha en öppen och publik karaktär och att takvåningen skulle utformas för att ge ett extra värde och bidra till byggnadens arkitektoniska kvalitet och särprägel. I det här skedet tog Utopia fram en illustration av byggnaden. 3D-bilden som var renderad och inklippt i ett foto från platsen hade hög detaljeringsgrad och skulle få stor påverkan på den fortsatta processen. Byggnaden som visades på bilden hade en fasad som till stor del bestod av glas. Bilden visades i olika sammanhang trots att Castellum var mycket tveksamma till att i ett så tidigt skede presentera en så detaljerad bild av en byggnad som fortfarande var långt ifrån färdigtänkt, speciellt med avseende på byggnadens oförmåga att uppfylla energikraven.

Partneravtalet

I juni 2018 tecknade Utopia och Castellum ett partneravtal som styr deras samarbete och ekonomiska överenskommelser. Avtalet förändrades under projektets gång, först med ett tilläggsavtal augusti 2018 och därefter med ytterligare ett tillägg november 2019. Parternas roller är enligt avtalet i huvudsak följande; Utopia ansvarar för gestaltning och projektering under projektets alla faser, för att säkerställa att projektets gestaltsidé bibehålls oförvanskad. Castellum säkerställer finansiering till hela projektet på marknadsmässiga villkor. Projektet skall drivas enligt principen med öppna böcker som innebär att Utopia och Castellum hela tiden har full insyn och information om ekonomin i projektet och i entreprenörens ekonomi. De ska med den information entreprenören tillhandahåller kunna följa arbetet med kostnadsberäkningar, alternativkalkyler m.m. och på så vis bidra till ett kostnadseffektivt projekteringsarbete och utförande för att nå de gemensamma målen.

En tidig idé hade varit att projektet skulle hanteras i samarbetsformen partnering, men parterna valde att frångå den formen för samarbetet. I stället styrde Utopia sitt inflytande genom att vara del av en gemensam styrgrupp och genom att medverka i projektgruppen i nära samarbete med byggentreprenören. Det fanns också inledningsvis en tanke om vinstfördelning mellan företagen utifrån en värdering när byggnaden skulle vara uppförd. Efter ett gemensamt beslut övergavs det upplägget, bland annat för att processen drog ut på tiden och Utopia upplevde det svårt att få klartecken från Castellums styrelse att starta projektet, men också på grund av personliga omständigheter som drabbade Utopia vilket innebar en turbulent tid för företaget samtidigt som man låg ute med mycket pengar i upparbetade kostnader. I stället bestämdes att Utopia skulle få betalt för alla initiala kostnader och sedan löpande betalt för kostnader per timme. Uppgörelsen innebar även att Utopia därutöver fick en direktutbetalning utan någon koppling till nerlagd tid, eget risktagande eller projektets totalekonomi.



PROCESSEN FRÅN KOMMUNENS ANNONSERING AV PILOTPROJEKTET OCH MARKANVISNINGEN TILL FÖRSÄLJNING AV TOMTEN.

Reservationsavtal med kommunen

Med partneravtalet som grund för det fortsatta samarbetet följde en lång bearbetningsprocess av förslaget. Frågor kring stomme, planlösning, fasadgestaltning m.m. prövades mot ekonomi och genomförbarhet.

Byggnaden, som den såg ut i visionsbilden, var inte möjlig att bygga enligt energikraven i BBR (Boverkets byggregler), något som Utopia kände till redan när bilden publicerades. Och ett krav från Castellum för att gå in i projektet hade dessutom varit att byggnaden skulle klara klassningen Miljöbyggnad guld vilket skärpte kraven ytterligare. Det innebar stora utmaningar för arkitekten speciellt med hänsyn till byggnadens stora glasytor. En byggentreprenör och flera andra konsulter kopplades till projektet som rådgivare. Byggentreprenören NA Bygg skulle också bli den entreprenör Castellum senare tecknade avtal med för att uppföra byggnaden.

I juni 2018 landade Utopia och Castellum i ett förslag på byggnad som båda parter kände sig tillräckligt trygga med för att teckna ett reservationsavtal med kommunen. Till avtalet bifogades situationsplan, enkla fasadvyer, perspektivbilder och de tidigare formulerade fem bärande principerna. Kommunens mål med reservationsavtalet var att tillsammans med byggherren, i det här fallet Utopia och Castellum, slå fast en kvalitetsnivå för projektet. För kommunen var det viktigt att befästa att det var Utopia som fått "makten" och därför skulle stå på avtalet. För det syftet hade Utopia i maj 2018 bildat projektbolaget Kv Korsningen AB. Samtidigt hade de redan tidigare insett de att de fortsättningsvis inte hade ekonomisk möjlighet att bekosta sitt eget arbete och inte heller erlägga 10 % av köpeskillingen som kommunen kräver vid tecknandet av ett reservationsavtal. Därför upprättade Utopia och Castellum ett inbördes avtal som medgav att Castellum i direkt samband med avtalsskrivningen med kommunen övertog det fastighetsbolag som Utopia startat för projektets räkning.

Bygglov och markköp

Parterna påbörjade nu en bygglovhandling som sammanföll med en mer detaljerad projektering. I det skedet föreslog Castellum att de skulle höja ribban ytterligare när det gällde hållbarhetsambitionerna. De enades med Utopia om att sikta mot att byggnaden skulle bli klimatneutral enligt certifieringen NollCO2, med målet att bygga Sveriges första klimatneutrala kontorshus. Det innebar en ännu större prövning för byggnadens gestaltning. Framst påverkade de höjda energikraven materialval och produktionen. Även fasadernas glasytor påverkades i viss omfattning, även om det framförallt var lagkraven enligt BBR som hade störst påverkan på hur fasaderna skulle kunna hanteras. Processen med att bearbeta förslaget, men behålla Utopias arkitektoniska ambitioner som var starkt kopplade till den tidiga 3D-bilden och samtidigt hålla sig inom Castellums ekonomiska ramar och till energikraven blev svår och tidskrävande. Bearbetningen resulterade till slut i ett nytt fasaduttryck, med betydligt mindre glasytor och stora inslag av trä. Eftersom skillnaden mot reservationsavtalet var stor fick kommunen göra en ny bedömning av den arkitektoniska kvalitetsnivån eftersom en förutsättning för att avtalet ska gälla är att nivån hålls under hela processen. Kommunen bedömde att trots förändringarna höll gestaltningen fortfarande hög nivå, till och med högre än tidigare.



ILLUSTRATIONSBLAD FRÅN BYGGLOVET.

Samtidigt med framtagande av bygglovhandling och projektering pågick Castellums arbete med att finna lämpliga hyresgäster. Under våren blev det klart att det är Polisen som blir hyresgäst. I slutet av 2019 lämnades bygglovhandling in till kommunen. Efter en del justeringar beviljades bygglovet i mars 2020. I juni skriver Castellum entreprenörsavtal med NA Bygg och projektet kan byggstartas. Därefter, i augusti 2020, säljer Örebro kommunen marken till Castellum och släpper därmed kontrollen över projektet.

Förstudie	170428–180308	Utopia arkitekter AB, 556755-5155
Förstudieförlängning	180315–180831	Utopia arkitekter AB, 556755-5155
Reservationsavtal	180621–190630	Kv Korsningen AB, 559157-4602
Reservationsavtal *extra beslut för ny bilaga	190821–200630 *200227	Kv Korsningen AB, 559157-4602

Måluppfyllelse

Projektets första delmål – att öka förståelsen för varandras perspektiv inom projektet

Under en process som pågått under flera år har de tre parterna kommunen, arkitekten och byggherren tvingats lyssna till varandras perspektiv på ett sätt som det sällan finns tid till. Det har stundvis lett till högljudda diskussioner och konstateranden att man inte tycker lika. Samarbetet har ändå präglats av att parterna visat stort tålamod och respekt för den andres åsikter. Även om det inte alltid varit enkelt att förstå varandras perspektiv har parterna sannolikt fått större förståelse för hela byggprocessen från gestaltning till förvaltning. Kommunen anser därför att projektets första delmål är uppfyllt, det vill säga att parterna skulle få större förståelse för varandras perspektiv och processer.

Projektets andra delmål – att väcka en bredare diskussion om roller, samspel och kvalitet

Redan när projektet lanserades möttes det av stort intresse, även utanför kommunens gränser. Projektets budskap har lyfts fram i artiklar, på föredrag och i många andra sammanhang. Det har också inspirerat andra kommuner att starta liknande projekt. Intresset har varit stort från arkitektkåren, även från de som bara känt till projektets titel och haft en vag idé om syftet. Det tyder på att projektet rör vid något viktigt utifrån arkitektens perspektiv. Det har även funnits intresse från andra delar av byggbranschen även om bemötandet från det hållet haft en mer avvaktande karaktär av sorten “vi får väl se hur det går”. Kommunen anser därför att även projektets andra delmål är uppfyllt, det vill säga att diskussionen om kvalitet och rollfördelningen mellan arkitekt och byggherre sprids utanför kommunens gränser, men hoppas och tror att diskussionen också kommer fortsätta när huset är färdigbyggt.

Projektets tredje delmål – en byggnad präglad av arkitektonisk kvalitet och innovation

Kommunens tredje delmål är att Korsningen 1 ska bebyggas med ett hus av hög arkitektonisk kvalitet och vara präglad av en hög grad av innovation. Målet är inte uppnått än eftersom huset i skrivande stund inte är färdigbyggt. Men, bygghandlingar och illustrationerna visar ett ambitiöst projekt som med stor sannolikhet kommer att uppfattas som ett nytt landmärke i Örebro. Byggnaden har med sin träfasad, sin vinklade form och öppna bottenvåning i den hårt trafikerade korsningen stora chanser att bli en byggnad som örebroarna kommer att uppskatta och se som ett nytt landmärke i staden.

Och ytterligare ett viktigt mål kan uppfyllas

Ett mål som inte är uttalat i projektets målformulering, men som numera finns i kommunens hållbarhetsprogram som tagits fram parallellt med projektet är att minska klimatavtrycket inom byggandet. Byggnaden kommer bidra till det målet, inte bara utifrån sitt eget minimerade klimatavtryck, utan som en vägvisare för andra framtida projekt som byggs i kommunen.

Slutsatser

Att våga sig utanför bekvämlighetszonen gav resultat

Att kommunen valde att pröva ett nytt upplägg och att Utopia och Castellum var modiga nog att ge sig in i något de inte gjort förut gav resultat. Projektet skulle sannolikt inte landat i ett klimatneutralt kontorshus helt i trä om kommunen, arkitekten och byggherren utgått enbart från sina egna visioner och agerat som var och en brukar göra.

Förstudien gav arkitekten inflytande men innebar mer ansvar och större risktagande

Förstudien på den strategiska marken gav arkitekten möjlighet att utveckla ett första koncept helt utifrån sina egna idéer. Den innebar också i senare skede ett övertag i förhandlingen med byggherren om samarbetet, både ur ett ekonomiskt perspektiv och utifrån möjligheten att påverka den fortsatta processen. Men, genom att de under projektets första fas valde att agera på egen hand tog de också ett större ansvar för att projektet skulle vara möjligt att genomföras. De riskerade hela sin arbetsinsats innan de var säkra på att projektet var "säljbart" och under hela processen fram till huset är färdigbyggt riskerar de sitt rykte.

Byggherren tog en risk som köpte ett "färdigt" koncept, men vann goodwill och en bredare fastighetsportfölj

Med partneravtalet accepterade byggherren ett koncept för en byggnad de inte varit med att utveckla och utan att säkert veta att projektet skulle gå att genomföra. Uppmärksamheten som riktats mot projektet redan i tidigt skede innebar också en stark förväntan att byggherren skulle följa konceptet. Bakom beslutet att inleda samarbetet och ta en stor ekonomisk risk fanns ändå bedömningen att det handlade om en attraktiv tomt i ett strategiskt läge och att konceptet var utvecklingsbart. Att ge sig in i projektet innebar också en möjlighet att kunna uppföra en byggnad som hade potential att bli ett attraktivt tillägg till fastighetsportföljen och som kunde tillföra positiva värden ur ett goodwillperspektiv.

"Maktbalansen" ruckades

Den som tar den ekonomiska risken kan också förvänta sig störst inflytande över ett projekt. Vanligtvis är det byggherren som tar i stort sett all ekonomisk risk. Samtidigt bygger sannolikt de flesta framgångsrika projekt på att inflytande och ansvar fördelas mellan de involverade parterna. Med förstudien som gavs till arkitekten och arkitektens initiala ekonomiska risktagande genom att på egen hand utveckla konceptet ruckades balansen mellan aktörerna i projektet. Inflytandet och risktagande fördelades jämnare än i många andra projekt även om byggherren stått för det största ekonomiska risktagandet.

Avtalen har varit viktiga för samarbetet och kvaliteten

Med partneravtalet som skrevs mellan arkitekt och byggherre och med principen öppna böcker gavs arkitekten full insyn i kostnads kalkylen och blev en del av byggherrens styrgrupp för projektet. Det har möjliggjort för arkitekten att medverka i viktiga beslut, men också inneburit delaktighet i ansvaret för att projektets ekonomiska ramar ska hållas. Reservationsavtalet med kommunen som i text och arkitekthandlingar läser en kvalitetsnivå har också haft betydelse för samarbetet. Både partneravtalet och reservationsavtalet har sannolikt varit viktiga för att behålla ambitionsnivån och den arkitektoniska kvaliteten under hela processen.

Att lyssna in varandras perspektiv tar tid men bäddar för högre kvalitet

I projektet har arkitekten, byggherren och kommunen under lång tid tvingats till att lyssna till varandras perspektiv. Det är perspektiv som är påverkade av respektive parts erfarenheter, drivkrafter och mål. Det har inneburit krävande, ibland upprörda diskussioner men också en större inblick i hela processen från gestaltning till genomförande. Med projektets höga ambitioner från alla parter har diskussionerna sannolikt haft stor betydelse för att hitta avvägda kompromisser och ett gott slutresultat.



VISIONSBILD INTERIÖR.

Det verkar vara svårt att hitta ett gemensamt språk och mäta arkitektoniska värden

Byggherren och arkitekten har under hela processen varit eniga om att skapa en byggnad som ska hålla en hög arkitektonisk nivå och att fasad och kontorsmiljö ska gestaltas med omsorg. Men diskussionen om vad som faktiskt är arkitektoniska kvaliteter har stundvis spretat. Svårigheten i att mäta och enas kring värdet på "omätbara" egenskaper har försvårat besluten. Är det till exempel ett värde i att en byggnad är unik och oregelbunden i sin form eller att den har en form som är mer generell och rationell? Tillför de diagonala stegen på fasaden ett värde trots att de inte fyller någon praktisk funktion utan snarare innebär en byggnadsteknisk komplikation? Har avsaknaden av undertak för att synliggöra träkonstruktionen ett värde trots att bristen på undertak försvårar framtida hyresgäst Anpassning? Olika sätt att hantera och forma byggnadens delar och hur de sätts ihop till en helhet innebär uppenbart olika värden beroende på vems perspektiv som gäller. Även olika sätt att använda språket knutet till sin profession och egna preferenser försvårar diskussionen, där samma ord kan stå för helt olika innebörd beroende vem som uttalar det.



DE DIAGONALA STAGEN PÅ FASADEN.

Gemensam målbild inte samma som den tidiga visionsbilden

Arkitekten och byggherren formulerade tillsammans i några kortfattade meningar ett antal bärande egenskaper för projektet, med arkitektens ursprungskoncept som grund. Flera av dessa egenskaper frångicks senare i processen. Den detaljerade visionsbild som på arkitektens initiativ publicerades tidigt i projektet, trots byggherrens tveksamhet, visade sig heller inte hålla under hela processen när lagkraven enligt BBR och de höjda klimatambitionerna vägdes in. Trots det fick visionsbilden stor betydelse för hur många uppfattade projektet. Fokuset på det arkitektoniska uttrycket i bilden fick också påverkan på arkitektens fortsatta arbete. Projektet hade vunnit både tid, pengar och kvalitet på att mer ingående diskutera och precisera vilka värden arkitekt och byggherre var överens om att hålla fast vid under den fortsatta processen, det vill säga vad som var förankrat i både arkitektoniska, ekonomiska och hållbarhetsmässiga förutsättningar och ambitioner.

Projektet kunde blivit ännu mer en “gemensam baby”

Byggherren kom in i projektet när byggnaden var relativt långt driven i både innehåll, form och materialval. Den omvända processen har gett arkitekten utrymme att pröva idéer som det sällan finns tid och intresse för i byggprocessen, som att i det här fallet att utveckla en kontorsbyggnad helt i trä. Upplägget begränsade samtidigt byggherrens möjligheter att i tidigt skede bidra med sina erfarenheter. Med ett mer konceptuellt arkitektförslag, inte lika långt drivet, men tillsammans med ett genomarbetat partneravtal och större fokus på gemensam målformulering hade samarbetet sannolikt kunnat inledas tidigare utan att arkitekten hade behövt förlora inflytande och möjlighet att testa nya idéer. Det hade bäddat för att projektet blivit en mer gemensam “baby”, där byggherren kunnat tillföra mer av sin kompetens. Även med ett annat upplägg från kommunens sida, där arkitekt och byggherre i stället bjuds in till en gemensam förstudie borde också finnas goda chanser att arbeta mer innovativt med stort inflytande från arkitekten, men för ett sådant samarbete skulle sannolikt också krävas ett ekonomiskt risktagande från arkitektens sida, ett tydligt partneravtal och en byggherre som är villig att investera i ett utvecklingsarbete som tar längre tid.

Rekommendationer

Vid genomförande av projekt med liknande syfte och mål vill Örebro kommun förmedla följande erfarenheter:

Var tydlig med kommunens roll, förväntningar och förutsättningar

I Örebros projekt var förutsättningarna tydliga. Kommunen efterfrågade en byggnad av hög arkitektonisk kvalitet, det fanns en färdig detaljplan och ett fast tomtpris. Arkitekten skulle få förstudien och möjlighet att styra över processen och projektet skulle genomföras inom ramarna för örebromodellen. Men, det hade sannolikt underlättat processen om Örebro kommun varit tydligare med sin roll även under projektets senare faser.

Våga släppa kontrollen som kommun, men använd markägandet som säkerhet

Upplägget innebar att arkitekten skulle få stort inflytande över process, tidplan, arkitektoniska ambitioner och detaljer, men kommunen behöll kontrollen över projektet som helhet genom att inte sälja marken förrän det landat i ett bygglov och var byggstartat. För kommunens del innebär markförsäljningen i sent skede en säkerhet ifall projektet skulle utvecklas åt fel håll.

Väck uppmärksamhet för att höja ambitionsnivån och viljan att samarbeta

Genom att kommunen berättade om projektet i olika sammanhang höjdes förväntningarna på aktörerna och slutresultatet. Det har sannolikt påverkat viljan att samarbeta och bidragit till att höja hållbarhetsambitionerna och den arkitektoniska kvalitetsnivån.

Efterfråga tydliga avtal mellan aktörerna

Partneravtalet mellan arkitekt och byggherre som styrde samarbetsform, inflytande, insyn, risktagande, vinstdelning har varit viktigt för projektets framgång. Det är önskvärt att kommunen får insyn i avtalet för att veta vilka spelregler som gäller mellan aktörerna. I pilotprojektet hade Örebro kommun önskat mer insyn i avtalsskrivningen som låg till grund för samarbetet.

Kräv tydligt formulerade gemensamma mål – undvik detaljerade visionsbilder

En tydlig målbild som är gemensam för arkitekt och byggherre behöver omfatta mer än en 3D-bild och några kortfattade formuleringar som känns bekväma i början av ett projekt. En målbild behöver omfatta projektets kärnvärden, innehållsmässigt och arkitektoniskt som ingen av parterna är villiga att ge avkall på under den fortsatta processen. Dessa värden behöver förankras i bild och text, men inte som detaljerade visionsbilder som har mest fokus på fasaden.

Styr mot att arkitekten är med från start, men uppmuntra till tidigt samarbete med byggherre

Arkitekten fick genom att erbjuda förstudien inflytande över processen och tid att på egen hand utveckla konceptet. Utrymmet för att tänka utanför boxen, utan alltför styrande förutsättningar bäddade för innovation, men arkitekten hade sannolikt inte behövt rita lika långt innan samarbetet med byggherren inleddes för att säkra sitt inflytande över byggnaden. Ett mer konceptuellt arkitektförslag, tillsammans med ett genomarbetat partneravtal och större fokus på gemensam målformulering hade förmodligen uppfyllt samma syfte och inneburit en smidigare och kortare process.

Uppmuntra till att arkitekten får full insyn i kalkylen

Vilka delar som är mer kostnadsbärande än andra är inte alltid tydligt i diskussionen om arkitektonisk kvalitet. Med full insyn i kostnadskalkylen är det lättare för arkitekten att bidra till ekonomiska lösningar men samtidigt behålla den arkitektoniska kvalitetsnivån både i tidigt skede och senare i processen.

Efterfråga en tydlig projektledare

Ett projekt med tre parter, och i senare skede betydligt fler involverade, behöver ett tydligt projektledarskap. Initialt agerade kommunen projektledare och lämnade därefter stafettpinnen till arkitekten, men i övergångsfasen när byggherren kom in i projektet blev projektledarskapet otydligt. En extern projektledare hade behövt komma in tidigt för att samordna samarbetet mellan arkitekt, byggherre, kommun och tydliggöra roller, ha koll på tidplan, extern kommunikation m.m.

Var beredd på en längre process än vanligt

Att ge sig ut på djupt vatten utanför sin komfortzon är en förutsättning för att utvecklas, men var beredd på att nya spelregler skapar osäkerhet och kräver mer tid.

BILAGA 1: ERFARENHETER FRÅN DE 3 PARTERNAS PERSPEKTIV

Erfarenheterna från det att kommunen initierade projektet fram till byggstart har diskuterats gemensamt under en serie möten mellan Utopia, Castellum och Örebro kommun. Det har varit öppna och tillåtande diskussioner som belyst både positiva och negativa erfarenheter. Kommunen formulerade ett antal frågeställningar till grund för diskussionen och Castellum och Utopia har besvarat frågorna skriftligen. Svaren redovisas nedan till stor del oredigerade, men vissa upprepningar i svaren har tagits bort och vissa redaktionella ändringar och förtydliganden har gjorts i samband med de efterföljande diskussionerna. Örebro kommun har under varje frågeställning tillfört sina reflexioner.

Främsta erfarenheter av processen så här långt

Utopia

Vi har fått en större och mycket djupare förståelse för alla delar i en byggprocess allt från markanvisning till byggstart och uthyrning av projekt. Framförallt de ekonomiska delarna som styr allt och det som möjliggör projekt.

Genom upplägget som vi valde har vi fått fullständig överblick över projektet. Att förstå grundmekaniken i fastighetsekonomin och förstå alla termer som är kopplade till det. Vi har också blivit tvungna att föra dialogen om projektet mellan oss och Castellum på ett övergripande plan som inte innefattar detaljerade arkitektoniska lösningar.

Så här i efterhand med ett slags facit över vår första tid är att vi borde försökt hitta en ännu tydligare plan hur vi skulle ha jobbat. Vi visste inte alls var projektet skulle leda till, hur vi skulle jobba eller hur en långsiktig byggherre eller sluttagare såg ut.

Förstudien drog ut på tiden och sedan var det ett långt kalkylarbete. Tomten medger ett mindre fotavtryck, vilket i sig gör att utgångsläget för att ”få ihop det” försämras. Men en del av den extra tid som krävs är också pga att vi velat utmana vad som går att göra med extremt högt satta miljö- och energikrav. När dessa krav skruvats upp ytterligare, har vi kämpat envist med att arbeta med arkitektur och uttryck, vilket har förlängt en del av projektets tidsram. Projektet har tagit lång tid. För lång tid, kan vi väl enigt säga. Samtidigt är vi av den åsikten att komplicerade och bra projekt måste få ta tid.

Castellum

Projektet har gett möjlighet till närmre samarbete med arkitekten med bl.a. ekonomisk insyn för att tillsammans utforma en byggnad som sedan går att bygga. Men det är viktigt att byggherren får påverka i större utsträckning för att ett projekt ska bli ekonomiskt genomförbart samtidigt som förvaltningsskedet sedan ska kunna fungera på ett bra sätt. Vad gäller hyresgäst Anpassningar så är vi vana att arbeta med detta och vi tar in konsulter som är rutinerade och vet hur vi vill ha det. Då Utopia har utfört dessa har det varit stora skillnader både vad gäller tidsåtgång och kostnad till det betydligt högre.

En första bild från arkitekten stämmer sällan överens med den produkt som i slutändan kommer att byggas. Det är svårt att i tidigt skede presentera en produkt. Ofta visar det sig i projekteringen att bilden visar något annat än vad som går att bygga. Ofta är det ekonomin som styr och som gör att det inte går att göra vad som helst. Den bild som togs fram i samband med reservationsavtalet var vi tydliga med aldrig skulle kunna byggas, ändå kommunicerades den ut och det har kostat oss väldigt mycket att ta den tillbaka. Men kommunen har varit förstående vad gäller de förändringar vi behövt göra.

Det är stor skillnad i tidsåtgång för arkitekten i detta projekt jämfört med andra liknande projekt. En stor faktor i detta projekt har varit att fasaden varit tvungen att arbetas om flera gånger p.g.a. att rätt hållbarhetsaspekter inte tagits hänsyn till ifrån start. Hållbarhetsaspekter och ekonomi var inte genomtänkta från början. Det var tydligt från början att projektet aldrig skulle gå att genomföra så som det såg ut och utifrån de energikrav som ställs, exempelvis med den andelen glasad fasad som tidigt föreslogs. Det blev en onödigt lång resa till slutprodukt.

Kommunen

Det här är ett projekt med många utmaningar. Tomten är exponerad från tre håll, formen är oregelbunden, ytan är begränsad och byggrätten upptar en stor del av tomtytan. Det är omöjligt att skapa en rationell "kontorslåda" på en sådan plats. Båda parter har gått in med högre klimatambitioner än de hanterat i tidigare projekt. Kommunen har efterfrågat en byggnad av hög arkitektonisk kvalitet, ett slags landmärke. Det är uppenbart att det finns en skillnad i aktörernas syn på hur dessa förutsättningar och förväntningar skulle hanteras. Även om båda parter är överens om att projektet tagit för lång tid, något som kommunen instämmer i, finns en del av förklaringen till varför det tagit tid i att alla involverade strävat efter att maximera kvaliteten på byggnaden, även om kvalitetsbegreppet tycks betyda olika saker för de olika parterna.

Arkitekten har haft stort fokus på fasadens uttryck och att synliggöra stommen av trä både på byggnadens utsida och insida. Samtidigt har arkitekten strävat efter att maximera byggnadsytan genom att kraga ut volymen utanför tomtgränsen. Det har sannolikt försvärat konstruktionen, men skapat mer uthyrbar yta. Byggherren har haft stort fokus på flexibilitet och hyresgästanpassning och antyder att arkitekten inte tagit de aspekterna på tillräckligt stort allvar. Av aktörernas kommentarer framgår att det finns en tydlig skillnad i hur de värderar det unika fasaduttrycket och den unika arbetsmiljön kontra graden av flexibilitet och möjlighet att anpassa för alla slags hyresgäster. Att den utkragade volymen både bidragit till en intressant volym och mer uthyrbar yta kommenterar inte byggherren även om det borde få en positiv påverkan på totalekonomin på sikt.

De höga klimatambitioner som höjts under projektets gång har fått stor påverkan på tidsåtgång och kostnaderna för arkitektens arbete. Arkitekten har kämpat med att behålla sin ursprungliga arkitektoniska idé medan byggherren tidigt i processen lyfte fram att de inte trodde att fasaden var möjlig, vilket visade sig vara sant. Bilden med den uppglasade fasaden som arkitekten valde att offentliggöra i tidigt skede har uppenbarligen varit hämmande för processen. Det tog lång tid innan byggnaden landade i ett uttryck mer anpassat för certifieringen NollCO₂, men som arkitekten samtidigt kunde känna höll den höga arkitektoniska nivå man eftersträvat från början.

Det har varit en trevande och lång process, starkt påverkad av kommunens omvända upplägg. Arkitekten och byggherren har båda vågat sig utanför sin komfortzon och utvecklat en på flera sätt attraktiv byggnad med lägre klimatavtryck än de flesta kontorshus som byggs idag.

Makt och inflytande över projektet

Utopia

Vi ser att ekonomin är likställt med makten. En tydlig och självklar insikt är att utan kapital har du också begränsad makt. Att markanvisningen hamnade hos Utopia gjorde vårt inflytande tydligt. Det gick inte att runda oss i viktiga frågor. Där visade också kommunen tydligt från början i mötena att frågorna och förtroendet låg hos oss, det gjorde att det skedde en förskjutning av maktförhållandet.

Från att vi själva finansierat förstudie och övrig tid med ett högt eget ekonomiskt risktagande till att Castellum tagit över projektet och betalat oss för den tid vi till stor del har lagt ner och nu lägger ner, så sker såklart naturligt att vi hamnar mer i den traditionella rollen som konsult, även om vi har försökt hitta samarbetet och de avtal vi skrivit tillsammans med Castellum för att kunna behålla inflytande till viss del.

Det hade varit intressant att styra projektet mycket längre, till systemhandling med bibehållet ansvar och makt över kalkyl och framdrift, men där är inte Utopia finansiellt än då vi inte har de ekonomiska resurserna att driva projektet så långt fram ensamma. Vi hade nog vunnit på att driva det längre själva, testat andra saker och sett om de höll.

På det stora hela har vi haft stort inflytande i projektet, större än i många andra fall. Det har handlat om att vi har fått vara med i viktiga beslut och prioriteringar. Dels genom styrgruppens arbete och dels

genom att vara direkt inblandade i kalkylen, ekonomin och att få renodla/utveckla/hålla fast i det som varit viktigt och kunna ta bort delar som inte varit av betydelse för oss på samma sätt. Det har varit det som är viktigast i den här processen och arbetet. Det gemensamma svåra arbetet med att nå en kalkyl som håller.

Att Utopia fick förstudien har haft stor betydelse. Både positivt och negativt. I förstudien sattes viktiga parametrar upp som varit ryggraden i projektet, som till exempel att uppföra byggnaden i trä rakt igenom, att arbeta med träets synliggjort och på ett konstruktivt och ärligt vis, och att skapa en annorlunda miljö inuti där frånvaron av nedpendlat undertak blir dominerande för upplevelsen samt vikten av öppna sociala sammanhang på bottenvåning. Vi hade troligtvis inte kommit dit om vi börjat i andra änden med en beställare som är van att bygga kontor med ett helt annat upplägg och utformning, där vi fått utgå från mycket av deras beprövade sätt att göra lösningar på. Där tillskapade förstudien en frihet.

Nackdelen med att Utopia gjorde förstudien och att vi inte gjorde den tillsammans med Castellum var att de då inte heller kände samma ägandeskap för projektet eller de idéer som vi arbetade med. Vi hade behövt att det här projektet blev en gemensam ”baby”.

Det har varit ombytta roller då Castellum har fått ta över någon annans projekt något som vi arkitekter vanligtvis får göra.

Castellum

Vi har haft ett mindre inflytande från start som sedan blivit större med tiden och där Castellum framåt i tiden är tvungna att ha kontroll på helheten för att också kunna se till att byggnaden till slut uppfyller kraven enligt Castellums interna beslut och får en hållbar förvaltning. Vi har tagit över den ekonomiska risken men inte beslutandet och därmed beslutsmakten.

Hade Castellum tilldelats förstudien hade vi sett en utformning som förmodligen sett lite annorlunda ut. Kraven och en standard finns tidigt med vilket ger en tydligare bild av slutprodukten. Undertak hade funnits interiört och krysstagen exteriört hade troligtvis fallit bort. Men det är positivt att vara med och prova nya arbetssätt.

Kommunen

Ett av kommunens syften med projektet var att bidra till en bättre balanserad maktfördelning mellan byggherre och arkitekt. Med större inflytande för arkitekten ville kommunen bädda för mer fokus på innovation och kvalitet. Byggnaden som nu uppförs har ur flera perspektiv drivits längre än de flesta kontorshus som byggs idag. Det är påverkat av att arkitekten initialt fick ”makten” över projektet, men det är också ett resultat av ett nära samarbete mellan arkitekt och byggherre som präglats av stort tålamod, öppenhet och innovationsvilja från båda parter.

Den kostnadsfria optionen, som förstudien innebar, gav arkitekten makt och möjlighet att utveckla en byggnad och styra över den fortsatta processen utan annat ekonomiskt risktagande än sin arbetsinsats. När samarbetet med byggherren inleddes och förankrades i ett partneravtal tog byggherren över det ekonomiska ansvaret för arkitektens och övriga konsulter arbete. Byggherren tog också på sig hela kostnaden för kommunens reservationsavgift, markköp och uppförandet av byggnaden. I det skedet tappade arkitekten en väsentlig del av sin makt även om ett fortsatt inflytande var låst i partneravtalet och indirekt genom de arkitekthandlingar som bifogades i reservationsavtalet med kommunen. Om arkitekten i stället valt att stå för sina egna kostnader längre in i processen och delat på avgiften för reservationsavtalet med byggherren hade arkitekten sannolikt kunnat behålla ett större inflytande över projektet fram till markköp och upphandling av byggtreprenad.

Trots att arkitekten i och med partneravtalet valde att avstå en stor del av sin makt över projektet uppfattar kommunen ändå att arkitekten behållit mycket inflytande under processen, bland annat genom att ingå i byggherrens styrgrupp för projektet och fullständig insyn i kalkylen. Viss påverkan har sannolikt den mediala uppmärksamheten fått på både arkitektens och byggherrens agerande och mer eller mindre omedvetet säkrat arkitektens inflytande över projektet.

Kommunens makt över projektet har framförallt säkrats genom markägandet och att marken säljs i sent skede först när bygget är påbörjat. Initialt har inflytandet baserats på den redan färdiga detaljplanen och kommunens upplägg med att förstudien gavs till arkitekten. Kommunen har också kunnat utöva makt över projektet genom reservationsavtalet där en kvalitetsnivå läses. Kommunen har ensamrätt att avgöra om kvalitetsnivån hålls och har kan häva avtalet om så inte sker.

Rishtagandet

Utopia

Vår största risk är vårt rykte och förtroende som aktör och arkitekt. Att det i slutändan blir det hus som vi en gång utlovade i form av kvalitet och uttryck samt att det kommer hålla under tidens gång. Det färdiga resultatet kommer fälla domen i vår kår, bland örebroarna och för Castellum och deras hyresgäster.

Den ekonomiska risken vi tog under lång tid var överhängande för oss, det var väsentligt att vi hittade en samarbetsaktör för att driva projektet vidare. Vi satsade mycket pengar själva för att driva projektet fram till den punkt när det ekonomiska ansvaret togs över av Castellum.

Vi insåg tidigt att det kunde bli ett problem om vi hamnade i ett läge där vi blev beroende av en ekonomisk uppgörelse med en byggherre och därmed inte hade råd att stå kvar vid de grundprinciper vi satt upp i projektet. Att vi blev tvungna att kompromissa på fel delar.

Det finns egentligen inget självändamål från Utopias sida att behöva vara projektägare utan det vi varit ute efter är att tillskansa oss djupare kunskaper om byggnation och fastighetsekonomi.

Castellum

För Castellum handlar det främst om den ekonomiska risken, men också en oro för framtida förvaltning och att kunna anpassa sig vid byte av hyresgäster. En risk har också funnits med att kommunicera projektet för mycket innan man vet om det kommer genomföras. Ett projekt som inte blir av gör att Castellum tappar i trovärdighet. Förtroende för att vi kan genomföra det vi sagt är viktigare för oss än att ge oss in i någonting nytt. Men vi ville vara med och lära oss utav nya arbetssätt för att plöja ny mark framåt.

Det här är ett speciellt projekt där riskfulla beslut togs i början av processen, som haft påverkan på projektets ekonomi och genomförbarhet, samtidigt som stort inflytande legat hos arkitekten. En större risk hos den som från början vinner markanvisningen och har störst inflytande är att föredra då den ekonomiska delen är enklare att styra över i det första skedet. Vid byggstart ligger rishtagandet endast hos Castellum och entreprenör och blir mer likt rishtagandet i andra projekt.

Vi ser det här som en lärandeprocess och vi har varit väl medvetna redan från början om den ekonomiska risken som vi nu har tagit över.

Kommunen

I det här projektet har vi medvetet släppt kontrollen över en process som vi annars håller hårt i. Kommunens risntagande handlar dels om att projektet skulle få dåligt mottagande, speciellt från bygg- och fastighetsaktörer eftersom det till synes handlade om att ge arkitekten mer makt, dels att det skulle bli en krånglig och tidskrävande process för kommunens tjänstepersoner. Det finns också en risk att resultatet inte ska uppfylla målen som säger att parterna ska lära av varandra och att det ska bli en attraktiv byggnad. Risken att den kommunägda tomten på sikt inte skulle bli såld och bebyggd om projektet havererade bedömdes som liten. Redan innan projektet startades hade det kommit förfrågningar från flera aktörer som ville köpa marken. Det är ännu för tidigt att bedöma i vilken grad det har varit värt för kommunen att ge sig in i ett större risntagande än vanligt eftersom huset inte är färdigbyggt, men med utgångspunkt i hur processen har utvecklats fram till idag framstår risntagandet väl motiverat.

Arkitekten och byggherren betonar båda sitt stora ekonomiska risktagande. För arkitekten handlar det främst om det första skedet fram till att partneravtalet skrevs. Att de tagit en ekonomisk risk har varit avgörande för inflytande även om den kostnadsfria optionen haft stor betydelse för deras makt över projektet. För byggherren uppstod risktagandet efter det att parternas avtal börjat gälla. Byggherrens ekonomiska risktagande har i faktiska kostnader varit betydligt större än för arkitekten och sträcker sig in i förvaltningsskedet. I relation till företagets storlek och omsättning skulle man ändå kunna hävda att risken varit större för arkitekten.

Utifrån goodwill och företagets rykte och förtroende som aktör har arkitekten tagit en stor risk eftersom de "fått makten" och måste bevisa att de klarar att utnyttja den. För byggherren har risken ur samma perspektiv varit mindre eftersom de, om projektet inte skulle utvecklas så som det var tänkt, kan hänvisa till att de varit tvungna att acceptera en process och en produkt som de haft begränsat inflytande över.

Samarbetsformer, projektledning och avtal

Utopia

Samarbetet har utan tvekan varit svårare. Det har krävts mer från oss alla och vi har behövt förstå varandra mycket mer. Vi har haft olika ingångar i det här projektet men med en lite oklarare beslutsprocess och ägande av sakfrågor. Vi gjorde försök att tidigt försöka hantera detta i arbetsformer, men jag tror ingen av oss insåg det komplexa i det hela att driva projektet framåt på ett sätt ingen var van att göra. I takt med att projektet mer gått in i utförandefas har vi hittat varandra på ett traditionellt sätt.

De mest centrala delarna i vår överenskommelse om samarbete har varit att vårt inflytande är nedtecknat i ett partneravtal som tydliggör parternas ansvar och att Utopia ska ingå i styrgruppen. Så här i efterhand skulle vi lagt mycket mer tid på samsyn av vilket projekt vi ska göra. Så att målbilden är glasklar för alla inblandade. Där nådde vi inte fram. Det borde varit en viktig del i avtalet mellan oss och Castellum. Att tro du är överens är inte samma som att faktiskt vara det. Idag hade vi varit mycket noggrannare i alla detaljer gällande vilket hus vi faktiskt ska göra. Det hade gjort resan lättare tillsammans. Upplägget som varit har slitit på förhållandet även om det har varit högt i tak. Upplevelsen är ändå att vi har haft stor transparens mellan oss. Vid varje gemensamt möte har dialogen varit öppen och vi har kunnat agera tillsammans och nyttja varandras kompetenser och roller. I andra projekt kan det bli en slags positionering men här har vi varit tre parter med ett gemensamt intresse av att det som står där ska bli bra.

Vi borde tidigt tillsatt en extern projektledare, med ansvar att driva och kommunicera med alla tre medverkande delar. Kommunen var tydlig från början med en tydlig agenda. När vi sedan fick optionen och inledde förstudien före Castellum klev in var vi drivande. Efter att vi tecknat avtal med Castellum blev projektet lidande av en otydlig ägare av frågan. Med vårt oprövade upplägg så har det funnits otydlighet om vem som egentligen bestämmer. Vilken roll har vi som arkitektkontor och som projektägare? Ett nytt sätt att jobba på, där vi suttit på dubbla stolar ibland. Ansvaret hamnade mitt emellan Utopia och Castellum där kommunen förutsatte att vi var motparten medan vi internt jobbade med förflyttning av projektledning till Castellum. När vi ska göra det här igen kommer vi mycket mer tydligt lösa projektledarfrågan för att hålla styr på projektet och eventuellt även frikoppla den från oss och byggherren för att styra upp frågeställningar, datum m.m. och som inte är så känslomässigt inblandad.

Projektet i sig har utmanat de vana rollerna. Det har som ovan nämnt skapat större förståelse, men i vissa lägen uppstod även en otydlighet i rollerna. Vem kan ta det här beslutet, vem ska hålla den här frågan?

Kommunens roll i den gemensamma berättelsen har varit otydlig, där kunde vi kanske haft fler möten likt de tidiga workshops som ägde rum, för att inkludera kommunen mer. Vi har haft oro kring att det man skickar iväg inte är färdigprocessat och att förväntningar kan sättas därefter. Det faktum att det kan bli offentlig handling har också påverkat att vi inte vill släppa ifrån oss material.

Castellum

Samarbetet har varit svårare. Med större dialog från början kunde projektet i tidigare skede utformats annorlunda för att bättre stämma överens med verkligheten.

De mest centrala delarna i avtalet har handlat om öppenhet mellan parterna. Vi har visat Castellums siffror, det gör vi aldrig i andra projekt. Men, det är ingen som efterfrågar siffror. Projektet i sig har däremot väckt tankar för framtiden att eventuellt diskutera det mer öppet. Det är inte alltid lätt att på ett kommunicerbart sätt få folk att förstå siffror.

Mestadels har dialogen fungerat bra vilket gjort att projektet är på väg att utföras, men vi borde som sagt haft en bättre dialog i tidigare skede för att tydligare säkerställa vad som är möjligt att genomföra. Kommunens skulle eventuellt ha varit med mer. Kanske varit ännu tydligare för alla inblandade att det finns en idé men att slutprodukten kan se annorlunda ut men med bibehållen kvalitet.

Det har varit ett samspel mellan parterna. Vid de större projekten kan det vara en idé att ha en extern projektledare. I det här projektet kunde det varit bra med en processledare som kan jämföra mellan de olika parterna. Annars blir det lätt ett slags skyttegravsrig.

Kommunen

Kommunen var som markägare och initiativtagare till projektet styrande i det inledande skedet. Efter att Utopia fått förstudien inleddes ett nära samarbete genom ett flertal möten och workshops. Med pilotprojektets upplägg som syftade till att låta arkitekten få mer inflytande över processen intog därefter kommunen en mer passiv roll som rådgivare, bollplank och påhejare. Senare i processen när kommunen upplevde att projektet gick alltför långsamt framåt, fick kommunen mer aktivt ställa frågor kring vad som gjorde att processen saktat in.

När Utopia efter en lång urvalsprocess bestämt sig för Castellum som samarbetspartner förändrades samarbetsformen med kommunen eftersom en tredje part kommit med i bilden. När Utopia och Castellum formulerade sitt partneravtal bidrog kommunen med kritiska frågor för att undersöka i vilken grad arkitektens inflytande skulle säkerställas. Castellum motsatte sig kommunens önskan att få del av partneravtalet i sin helhet vilket kommunen ställde sig frågande till. Sammantaget skulle kommunen önskat en större öppenhet både från Utopia och Castellum kring avtal, tidplaner, rollfördelning och arbetet i styrgruppen. Det hade också varit önskvärt med att tydligare definiera vem som har projektledarskapet alternativt att de två parterna anlitar en extern projektledare.

Kommunen har uppfattat att aktörerna upplevt en osäkerhet kring vilken nivå på handlingar som gäller för respektive fas och hur örebromodellens krav på att hålla kvalitetsnivån genom hela processen skulle tolkas. I båda aspekterna kunde kommunen varit tydligare. Kommunen borde också krävt en mer regelbunden avstämning med bägge parter även om kommunen upplevt att den viljan inte funnits hos de två aktörerna. I projektets upplägg låg att låta arkitekten styra processen, men kommunen skulle kanske ändå tydligare definierat sin roll och förväntningar på parterna.

Extern kommunikation och återkoppling från branschen

Utopia

Kommunen har agerat positivt och velat prata om rätt saker i det som kommunicerats. Vi har förstått problemet med att projektet tagit lång tid för kommunen och den tystnad som varit i perioder när vi har arbetat på men inte kunnat kommunicera. Där har det varit tydligt och positivt från kommunen vad de önskar och också om de har önskat ökad kommunikation.

Externt hade det varit intressant att visa mer om skissprocessen exempelvis och gjort mer "reklam" för projektet under resans gång. Utopia har däremot fått anpassa sig till Castellum eftersom de är ett börsnoterat bolag.

Det som tidigt kommunicerades i bild har med facit i handen visat annat än vad vi kommit fram till under arbetets gång, men det har ändå angett en vision som levat starkt hos oss. Vi var övertygade om

att vi kunde nå dit, men efter att hållbarhetsarbetet skruvades upp blev det ohållbart och vi fick hitta en ny strategi för fasaderna. För övrigt är vi kvar med det som vi utfäste att göra vad gäller trä och det interiöra uttrycket.

Castellum

Vi vill säkerställa att vi kan uppnå det vi lovar innan vi kommunicerar det, därför har det fungerat bra. Till rätt nyligen (innan beslut om byggstart) fanns "inget" projekt så länge kalkylerna inte var klara. Det har därför inte funnits ett behov av att kommunicera externt på samma sätt som Utopia och kommunen. Istället är det till nackdel att gå ut för tidigt. En tidig skiss som i det här fallet gavs ut utan att Castellum ville det är också lätt att den blir missvisande där folk tror att det kommer se ut så för att sedan bli besvikna när alla parametrar jobbat in och det då inte blev ett likadant hus längre. Först den dagen det finns ett projekt är det värt att gå ut och kommunicera ärendet.

Många har undrat hur arbetet går när arkitekten fått makten. Hos kollegor i branschen finns viss syrlig underton. Men det ska vi väl visa att det går.

Kommunen

Projektet har väckt uppmärksamhet, främst från arkitektbranschen, och framförallt när det lanserades 2016. Mottagandet har varit övervägande positivt. Det kan tolkas som att projektet sätter fingret på frågor som många arkitekter tycker är viktiga. Kommunen har aktivt berättat om projektet i olika forum som Sveriges Arkitekters arkitekturfrukost, Business Arena, Mipim, Almedalen och inför ett flertal intresserade kommuner i landet. Kommunen har också spridit projektets budskap i nationell och lokal media. Samtidigt har det varit svårt att planera både kommunens egna kommunikationsinsatser och den gemensamma kommunikationen eftersom projektets tidplan ständigt förskjutits. Intresse av extern kommunikation har skiljt sig mellan de tre parterna. Utopia har haft en vilja att berätta om projektet under hela processen. Castellum har haft fokus på att kommunicera projektet först när avtal är påskrivet med en hyresgäst. Kommunen har därför varit tvungen att trycka på för att alla tre parter skulle berätta om projektet gemensamt.

Bilden som Utopia valde att publicera i tidigt skede visade en byggnad med stora glasade fasadpartier. Det var ett fotomontage med byggnaden inklippt som renderad 3D bild med hög detaljeringsgrad. Med de klimatambitioner som fanns i projektet var det osannolikt att byggnaden skulle kunna ha så stor andel glas som bilden visade. Trots det publicerades bilden och trots att Castellum avrådde Utopia från att göra det. När parterna senare skrev upp klimatambitioner ytterligare blev det ännu svårare att behålla det uttryck som den ursprungliga bilden visat och samtidigt hålla sig inom de ekonomiska ramarna. Det dröjde därför lång tid innan en ny bild kunde publiceras som båda parter var nöjda med. Kommunens uppfattning är att den ursprungliga bilden som visade en byggnad som såg mer färdigtänkt ut än vad den i själva verket var förlängde processen och orsakade stora problem i projektet.

Byggnaden (bygghandling)

Utopia

Vi har nått fram med de grundvärden vi ville föra in i projektet. Dels bygga ett landmärke i trä och att hantera en inre kontorsmiljö på ett mycket bättre och annorlunda sätt.

Det ekonomiska pressade läget med allt från dyr trästomme till dålig valutakurs för euron har tvingat oss att renodla mycket och ta bort sådant som inte hör hemma där. Det är inte alltid av ondo utan har gjort Korsningen tydligare. Eftersom vi har varit helt delaktiga i kalkylarbetet har vi kunnat vara med och bevaka sådant som är viktigt och kunnat välja bort sådant som har mindre betydelse. Det är ett arbete vi tillsammans lagt mycket tid på med Castellum och byggaren NA Bygg. Vi har såklart inte fått igenom allt och vi har haft olika syn på vad som är viktigt med ibland högljudda diskussioner. Vissa strider har vi vunnit och andra har vi inte kunnat påverka då vi inte heller äger huset eller själva kommer förvalta det.

Vår övertygelse är att vi har kommit mycket längre och tillsammans med Castellum förflyttat projektet en bit utanför Castellums ”comfort zone” och därigenom gjort en byggnad som kommer bli ett nytt tillskott till deras bestånd, samt en ny vinkel på hur kontor kan göras och hur de kan byggas. Förhoppningsvis kommer framtida hyresgäster se de kvaliteter vi kämpat för och flytta standarden och medvetandet om vilka kontorsmiljöer du som hyresgäst kan få.

Castellum har varit drivande i att höja miljökraven. Deras krav och nivåer satte en högre nivå än om vi som arkitektkontor bestämt. Vi ser och har sett hur de höga miljökraven begränsar den arkitektoniska friheten, men vi har försökt att använda oss av det och skapa ett uttryck som också samspelar med det. Klimatansvaret är för alla att ta och det har vi gjort på bästa möjliga sätt i dialog med övriga konsulter. Det har varit lärorikt och nödvändigt att gå in i strikta miljökrav för att se vad vi behöver jobba med i framtiden för att fortfarande kunna göra arkitektur av hög kvalitet med höga krav.

Vi hade höga ambitioner att lägga in funktioner som en del av det arkitektoniska uttrycket i byggnaden. Där ser vi hur svårt det har varit med en byggherre och ägare som har en mycket vidare syn på vem som kan vara hyresgäst och vad ett hus ska göra och prestera.

I efterhand har vi också vägt in framtiden starkt i det koncept vi arbetat med, att det finns en vinst i att arbeta med en byggnad mycket mer generellt. Vi ombesörjer ett väldesignat skal som ska klara en framtid med förhoppningsvis många olika funktioner och verksamheter. En byggnad måste klara förändringar över tid och inte fastlåst i en tidstypisk användning.

Vi har inte lyckats göra allt vi hade önskat av konstruktion eller strukturella skäl inom en budget, men tycker vi kommit otroligt långt med projektet.

Castellum

En mycket stor del i denna process har innefattat just utformningen och det har jobbats väldigt mycket med utseende och yta som inte fyller en funktion för brukaren. Utsmyckningen av bl.a. fasad men även invändigt har Castellum haft en vilja att låta arkitekten vara med och påverka i stor utsträckning då arkitekten vunnit makten över projektet från början. Arkitekten har därför också haft ett extra stort driv i dessa frågor. Utformningen har med andra ord varit en drivande del i processen men det innebär inte nödvändigtvis högre kvalitet än i normala fall. Dessa delar är i större omfattning lättare att pruta bort i en ”vanlig” process.

Då Castellum har höga krav på miljö i normala fall var det inte ett alternativ att genomföra detta projekt utan höga krav om vi skulle vara en spelare i detta. Dock har förutsättningen trä i stommen gjort att vi siktat ännu lite högre i detta projekt. Vi har inte stött på några hyresgäster som har den här certifieringen som ett krav men vi kan däremot få bättre lånevillkor genom att ha certifieringen.

Som helhet är vi nu nöjda med hur byggnaden är utformad och tror att det kan bli en helt fantastisk fin byggnad med högt ställda hållbarhetskrav.

Kommunen

Byggnaden har utvecklats från vad som skulle kunna beskrivas som spekulativ glasarkitektur till en byggnad med ett mer konventionellt uttryck, men med många arkitektoniska kvaliteter och mycket höga klimatambitioner. Byggnadens mjuka och varma framtoning kommer bli ett välgörande inslag i stadsbilden omgiven av stora trafikrum och byggnader av en helt annan karaktär. Interiören med stora inslag av trä kommer erbjuda en arbetsmiljö som inte finns i Örebro. Att bygga kontorshus med så höga klimatambitioner framstår alltmer nödvändigt, men i Örebro kommer byggnaden fortfarande vara ett undantag och samtidigt viktig förebild för andra projekt.

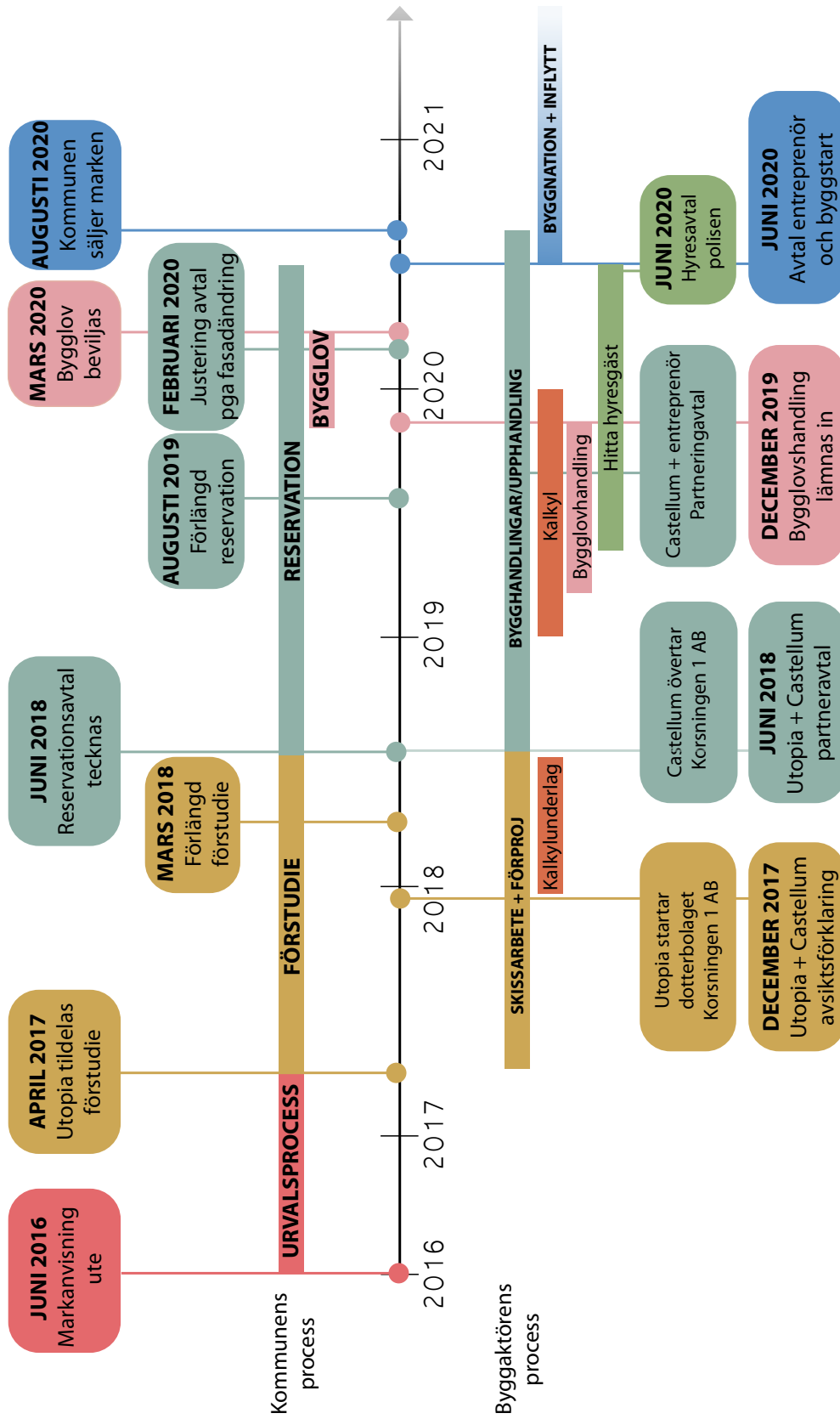
Tomtens oregelbundna form och begränsade yta har varit en utmaning och hindrat byggandet av en mer rationell volym. Samtidigt har begränsningarna gett arkitektoniska kvaliteter som den brutna fasadlinjen och utkrängningarna i volymen. De utanpåliggande diagonala stagen som enbart har en dekorativ roll sätter fingret på de arkitektens och byggherrens olika syn på kvalitet. För arkitekten är stagen en viktig kvalitet, de tillför en detaljering i fasaden som har betydelse för byggnadens karaktär.

För byggherren utgör de en onödig merkostnad, de orsakar byggtekniska problem och riskerar att samla is och snö som kan falla ner på förbipasserande. Ur byggherrens perspektiv riskerar stagen snarare att sänka kvaliteten på byggnaden än att höja den. Arkitektens vilja att undvika undertak har också satt fingret på aktörernas olika syn på kvalitet. Utan undertak blir balkarna i trä synliga och hela idén med en träbyggnad förstärks. Byggherren ser i stället en kvalitetsmässig försämring eftersom frånvaron av undertak försvårar hyresgästanpassningar.

Några tongivande arkitektoniska kvaliteter som fanns i med i aktörerna gemensamma målformulering har försvunnit under processen. Den invändiga huvudtrappan som skulle vara ett markerat inslag i den yttre gestaltningen har blivit tämligen osynlig bakom fasaden i den slutliga gestaltningen. Trots det finns trappan kvar i samma läge där det i stället kunde blivit ljusa arbetsplatser om trappan flyttats till byggnadens motsatta sida. Med byggnadens kompakta volym och exponerade läge utgör taket och takfallens skärningar och glaslanterniner en viktig och synlig del av byggnadens karaktär. I den byggnad som nu uppförs har taket fått ett mindre intressant uttryck i jämförelse med i tidigare förslag. Det är försämring ur ett stadsbildsperspektiv.

Av arkitektens och byggherrens kommentarer framgår tydligt att det finns olika syn på projektets kvaliteter. Men, trots olika värderingar tycks båda parter vara eniga om att byggnaden som helhet står för hög kvalitet och att de genom att kliva ur sina bekvämlighetszoner kommit längre än vad de gjort i sina tidigare projekt. Det instämmer också kommunen i.

BILAGA 2: TIDSAXEL



BILAGA 3: ÖREBROMODELLEN



Örebro kommun
Stadsbyggnadsförvaltningen

019-21 10 00
orebro.se



ILLUSTRATIONSBILDER: UTOPIA ARKITEKTER
PRODUKTION: ADVANT