

Utzon er skrækeksemplet. Gehry er lærestykket



SPRÆNGTE BUDGETTET. Operahuset i Sydney. Tegnet af den danske arkitekt Jørn Utzon. - Arkivfoto: Javier Bauluz/AP

I ni ud af ti tilfælde er omkostningerne ved store byggeprojekter groft undervurderet, mens indtægter og andre fordele er overvurderet. Sådan behøver det ikke at være, hvis man tager ved lære af den amerikanske arkitekt Frank Gehry.



Megaprojekter

Af Bent Flyvbjerg

Når der skal bygges operahuse, museer, metroer, broer, forsvarssystemer og andre milliardprojekter, er det ikke nødvendigvis de bedste, der bliver valgt. I ni ud af ti tilfælde er omkostningerne groft undervurderet, mens indtægter og andre fordele er overvurderet. Det hjælper også et projekt på vej, hvis man samtidig overdriver de positive konsekvenser for lokalområdet og overser miljøbelastningen.

Det er ikke nyt for læsere af den politiske teoretiker Niccolo Machiavelli, som allerede i 1514 havde gennemskuet, hvad der skulle til.

»Hine fyrster, der har udrettet store ting, [...] og som med bedrag har forstået at fordreje hovedet på menneskene, har i sidste ende overvundet dem, der har funderet sig på ordholdenheden«, skrev Machiavelli i 'Fyrsten'.

Resultatet er omvendt darwinisme: en usund 'survival of the unfittest'. De fejlslagne investeringer, misbrugte offentlige midler og omkostninger for miljø og æstetik er enorme, men er svære at gennemskue og endnu sværere at gøre noget ved, når først projektet er gået i gang.

Det behøver ikke at være sådan. Frank Gehrys Guggenheim Bilbao Museum, Paris' Pompidou Center, Empire State Building og Eiffeltårnet er glimrende eksempler på, at arkitektur af højeste karat kan og er blevet bygget til tiden og til budgettet. Frank Gehry har ligefrem ry for at holde tidsplaner og budgetter på bygninger af så høj æstetisk kvalitet, at de kan sætte hele byer og regioner på verdenskortet.

Alligevel vil mange, når man påpeger problemer ved de dyre projekter, forsvare dem med, at uden at slække på kravene til sandheden ville man aldrig få tilladelse til at gå i gang. Et velkendt eksempel er Jørn Utzons operahus i

Sydney, der kostede 15 gange mere end først oplyst.

Frank Gehrys succes med budgetoverholdelsen er ikke resultatet af magi, små ambitioner eller held. Det er hårdt arbejde, som han forklarede mig i et interview.

Først og fremmest skal man sørge for at sikre sig, at arkitekten bestemmer, og at politikere og forretningsfolk holdes ude. Ellers får man ikke ordentligt design, siger Gehry. Det forklarer en af de ting, som gik galt med den ellers flotte gave, København har modtaget i sit nye operahus.

Derefter skal der laves et realistisk budget, og det skal være på plads, inden man går i gang. Denne del er den mest besværlige, men det lykkes ved, at man tegner og regner alt grundigt igennem på forhånd. Gehry har været en af pionererne inden for brugen af digitalt design, med digital budgettering som en afgørende sidegevinst.

»Hvis vi derefter er nødt til at gætte på en pris, så afsætter vi budgetreserver«, som Gehry selv udtrykker det. Han vil ikke risikere at få sit navn ødelagt af budgetoverskridelser og byggeskandaler.

Sammenlignet med Gehrys tilgang til tingene, så gik alting galt med operahuset i Sydney lige fra starten. I Sydney var projektet fra begyn-



HOLDT BUDGETTET. Guggenheim Museet i Bilbao. Tegnet af den amerikanske arkitekt Frank Gehry. - Arkivfoto: Rob Griffith/AP

delsen politisk befængt. Labour-regeringen i New South Wales ville have projektet godkendt og bygningen påbegyndt før valget i marts 1959 og undrev derfor omkostningerne, samtidig med at de forcerede konstruktionen. Tegningerne var ikke færdige, da byggeriet gik i gang.

Det betød, at det oprindelige offentligt kendte budget var på 7 millioner australske dollar, mens det virkelige byggebudget var 8 gange større. Da det politiske budget blev overskredet, begyndte politikerne at blande sig, og hver gang fantasibudgettet blev overskredet med 10 procent, skulle det nu godkendes i parlamentet.

Ved hver ny overskridelse blev tonen hårdere og hårdere, og Utzon selv blev skydeskive for hån og kritik. I april 1966 var situationen så ophedet, at Utzon forlod Australien, mens operahuset stadig var flere år fra færdiggørelse.

Uden Utzon blev interiøret skabt i en helt anden stil og blev i øvrigt ubrugeligt til opera, mens den endelige pris blev 102 millioner dollar – godt dobbelt så meget som byggebudgettet, men ikke den overskridelse på 1.400 procent, offentligheden troede, der var tale om.

Politikere, der blandede sig, et urealistisk budget og et værk, der forudsatte en teknologi, der knapt fandtes på byggetidspunktet. Det er en ekstrem sag, men værd at huske, for til trods for

Gehrys erfaringer er budgetoverskridelser stadig langt mere reglen end undtagelsen.

Årsagen kan ikke udelukkende findes i de sædvanlige byggeunderskyldninger; der ligger ofte en bevidst undervurdering af omkostningerne bag. Hvad der er mere overraskende er, at budgetoverskridelserne procentvis har ligget på samme høje niveau gennem de seneste 70 år og dermed faktisk er meget forudsigelige.

Det kunne tolkes sådan, at enten er de mennesker, der opstiller budgetterne, ualmindeligt inkompetente, eller de er usandsynligt optimistiske. Den mest rimelige forklaring er dog, at undervurderingerne er foretaget med vilje, hvilket underbygges af statistiske analyser og interview. Som en planlægger forklarer:

»Som planlægger kender du ofte de virkelige omkostninger og ved, at budgettet er for lavt sat, men det er svært at videregive denne besked til politikerne og de private aktører. De ved alle, at et større budget reducerer chancen for at få projektet godkendt.«

For alle os, der er professionelt involveret i faget planlægning, er udviklingen fortvivlende. Vi kan sagtens gøre det bedre, men hvis offentligheden, politikere og projektmagere stiltiende bliver ved med at godkende projekter, hvis

fordele er åbenlyst overvurderede, mens budgettet er tilsvarende undervurderet, så er det svært at se, hvordan tingene kan forbedres.

Det betyder, at det stadig ikke vil være de bedste projekter, der vinder, og at skatteydere og private investorer holdes for nar for deres egen regning. Og så har vi slet ikke talt om det tab, det er for verden, når en kapacitet som Jørn Utzon får ødelagt sin karriere og ikke får adgang til at bygge flere store mesterværker på grund af en skandale, der kunne have været undgået.

Frank Gehry har en enestående tilgang til tingene, som alle parter i store projekter kan lære af og vinde ved. Men der er stadig langt flere, hvem drømmen om at se sit værk færdigbygget får til at gå på kompromis med processen. Ultimativt ligger ansvaret hos politikerne og projekternes udbydere, der hellere vil forblinde end se tingene for det, de er: bedrag.

analyse@pol.dk

Bent Flyvbjerg er professor ved Institut for Samfundsudvikling og Planlægning på Aalborg Universitet. Han er grundlægger og leder af universitetets forskningsprogram for megaprojekter og har netop udgivet et sammenlignende studie af Guggenheim Bilbao Museet og Sydneys Operahus i Harvard Design Magazine 22:2005.