

Hege Elisabeth Nyhus og Stian Stokkaune Møst

Et levende kunst- og kulturhus for en levende by.

Et casestudie om det verdidrevne eiendomsprosjektet K.U.K.

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Veileder: Reidar Gjersvik

Juni 2023

"K.U.K. er et praktbygg, midt i hjertet av Trondheim. Der har vi kunst og kulturarbeidere, og der får du møte ung kunst på en måte som du aldri har gjort før."

- Morten Wolden, kommunedirektør i Trondheim kommune, 14.10.2022



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Hege Elisabeth Nyhus og Stian Stokkaune Møst

**Et levende kunst- og kulturhus for en
levende by.
Et casestudie om det verdidrevne
eiendomsprosjektet K.U.K.**

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning
Veileder: Reidar Gjersvik
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for arkitektur og design
Institutt for arkitektur og planlegging



Kunnskap for en bedre verden

FORORD

Denne oppgaven er et resultat av et samarbeid som ble etablert i løpet av erfaringsbasert masterstudium i eiendomsutvikling og –forvaltning ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Vi er to studenter som ønsket å jobbe i et komplementært team. Vi har sprang i alder, er mann og kvinne, og har ulik arbeidserfaring fra privat og offentlig sektor. Gjennom samarbeid med flere prosjektoppgaver innen ulike fagmoduler har vi utviklet en konstruktiv samarbeidsform. Det var derfor naturlig å fortsette samarbeidet da vi skulle skrive masteroppgave.

Temaet for masteroppgaven tok oss inn i en verden som var ukjent for oss begge. Riktignok har Hege fulgt Kjøpmannsgata ung kunst, K.U.K., fra sidelinjen, men ingen av oss har arbeidserfaring med kunst og kultur. K.U.K. har på kort tid fått mye oppmerksomhet både som fenomen og bygg, og det var derfor interessant å bruke dette som et casestudium i forbindelse med masteroppgaven. Dette ble ytterligere forsterket da vi i dialog med NTNU fikk positiv respons på tematikken i idefasen.

Aller først må vi rette en stor takk til kunstneren Kjell Erik Killi-Olsen som umiddelbart responderte positivt da vi spurte om han ville medvirke til masteroppgaven. Nesten alle vi har spurt både av ansatte, i styret og involverte i prosjektet har velvillig bidratt med sin kunnskap og erfaring.

En stor takk må også rettes til vår veileder førsteamanuensis/forskningsdirektør Reidar Gjersvik ved NTNU/SINTEF som tålmodig og engasjert har bidratt med veiledning gjennom alle faser av oppgaven. Han har utfordret og støttet oss når det har vært nødvendig. Han introduserte oss også for begrepet «skapende motstand» som ble et bærende begrep både gjennom arbeidet med og innholdet i oppgaven.

Vi ønsker også å takke professor Geir Karsten Hansen ved NTNU som har bidratt med verdifulle innspill til oppgaven på fagsamlingene igjennom studieåret.

Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til venner, familie og kollegaer som har bidratt på ulikt vis i en krevende fase der balansen mellom studier, jobb og privatliv har blitt utfordret. Samtidig må det understrekes at det har vært svært motiverende å studere et dagsaktuelt og spennende prosjekt som K.U.K. representerer.

Hege Elisabeth Nyhus og Stian Stokkaune Møst

Trondheim, 22. Juni 2023

SAMMENDRAG

K punktum, U punktum, K, sa dronning Sonja i sin åpningstale for Kjøpmannsgata Ung Kunst i november 2021. Hun gjorde et morsomt nummer ut av at det slett ikke var noe enkelt navn å uttale for en gammel dame. Men både navnet og kunsthuset har blitt lagt merke til. Det har allerede rukket å bli et fenomen og en suksess på kunstarenaen i Trondheim, og i landet for øvrig, noe også dronningen så for seg at det kunne bli.

Det er kunstneren Kjell Erik Killi-Olsen som har initiert og finansiert kunsthuset. Hans visjon er å fremme unge kunstnerskap og gjøre kunst langt mer tilgjengelig for folk flest.

Formålet med dette casestudiet har derfor vært å belyse følgende problemstilling:

Hvordan har visjonen om et kunst- og kulturhus for unge kunstnerskap ført til at K.U.K. har blitt et av Norges fremste visningssteder for kunst?

Denne problemstillingen er besvart gjennom to etablerte forskningsspørsmål. Det ene beskriver hva slags innflytelse kunsten og kunstneren har hatt på prosessen med å skape K.U.K. Og det andre handler om hva det er ved eiendommen som bidrar til å øke tilgjengelighet for kunst- og kulturformidling.

Opgavens metodedesign er basert på kvalitative metoder. I tillegg til litteratursøk og dokumentstudier er det gjennomført fjorten dybdeintervjuer hvor alle informanter har en nær relasjon til prosessen med å skape K.U.K. Det er gjennomført en metodetriangulering med bakgrunn i å utnytte fordelene og samtidig ta hensyn til svakhetene ved de ulike metodene. Empirien dannet deretter grunnlaget for analyse og diskusjon.

Studien viser at K.U.K. er et verdidrevet eiendomsutviklingsprosjekt hvor eieren, som selv er kunstner, har vært en sterk pådriver i alle prosjektets faser.

Det finnes lite etablert teori som prosjektet kan relateres direkte til. Gjennom dette studiet har vi imidlertid opparbeidet og etablert kunnskap om verdidrevet eiendomsstrategi. K.U.K. er en hybrid av kunst/visjon- og forretningsdrevet strategi for et eiendomsutviklingsprosjekt. Det er i denne sammenheng definert og beskrevet faktorer som er vesentlige for å oppnå ønsket målsetning. Disse faktorene kan også være overførbare til andre verdidrevne eiendomsprosjekter.

Opgaven viser videre at det ved verdidrevne eiendomsutviklingsprosjekt bør etableres eiendomsstrategier, strategiske drivkrefter og operasjonelle beslutninger. Alle disse elementene har fungert som et strategisk virkemiddel for å oppnå selve visjonen for kunsthuset. De må sees i sammenheng med hverandre for å ha størst mulig virkning, og videre knyttes til den overordnede virksomhetsstrategien. Med bakgrunn i dette har vi sammenstilt K.U.K. med en studie av Nourse og Roulac (1993). Ut fra den har vi utviklet en modell med elementer som er relevante for K.U.K.

Avslutningsvis er det definert og beskrevet ulike momenter som er sentrale for å imøtekomme husets visjoner. Vi har også tatt for oss selve prosessen som er grunnleggende for kunst- og verdidrevne eiendomsutviklingsprosjekter.

Kultursektoren i Norge må i et fremtidsperspektiv tenke nytt og annerledes for å imøtekomme krav til økonomisk omstilling, ifølge Meld. St. 8 (2018-2019) Kulturens kraft – Kulturpolitikk for framtida. Kunstneren Kjell Erik Killi-Olsen har «tatt dem på ordet». Med sin nasjonale og internasjonale anerkjennelse som kunstner, og sin virksomhet Reidar Olsen Invest AS, har han skapt K.U.K. Og med K.U.K. har han bidratt til å utvikle kunst- og kultursektoren i Norge. Nærmere kulturens kraft knyttet til framtidens kulturpolitikk er det vanskelig å komme.

ABSTRACT

K period, U period, K, Queen Sonja said in her opening speech for Kjøpmannsgata Ung Kunst in November 2021. She made a humorous act out of the fact that it was not at all an easy name to pronounce for an elderly woman. But both the name and the art house has been noticed. It has already managed to become a phenomenon and a success in the art arena in Trondheim, and in the country, which the queen also imagined it could become.

It is the artist Kjell Erik Killi-Olsen that initiated and financed the art house. His vision is to promote young artists and to make art far more accessible to most people.

The purpose of this case study has been to shed light on the following thesis statement:

How has the vision of an art and culture house for young artists led to K.U.K. becoming one of Norway's foremost art exhibition venues?

This thesis statement is answered through two established research questions. The first one describes what kind of influence the art and the artist has had on the process of creating K.U.K. The other is about how the property contributes to increasing accessibility for art and culture.

The assignment's method design is based on qualitative methods. In addition to literature searches and document studies, fourteen in-depth interviews were conducted with informants that has a close relationship to the process of creating K.U.K. A method triangulation has been carried out with the intention to exploit the advantages, and at the same time considering the weaknesses, of the various methods. The data then formed the basis for analysis and discussion.

The study shows that K.U.K is a value-driven property development project where the owner, who is an artist himself, has been a strong driving force in all phases of the project.

The established literature to which the project can be directly related to is scarce. Through this study, however, we have collected and established knowledge about value-driven property strategy. K.U.K. incorporates a hybrid of art/vision- and business-driven strategy for a property development project. In this context, the factors that are essential for achieving the desired objective is defined and described. These factors may also be transferable to other value-driven real estate projects.

The assignment also shows that real estate strategies, strategic driving forces and operating decisions should be established for value-driven property projects. All these elements have functioned as a strategic tool to achieve the actual vision for the art house. They must be seen in conjunction with each other to have the greatest possible impact, and further be directly linked to the corporate strategy. Based on this we have compiled K.U.K. with the study by Nourse and Roulac (1993), and developed a model with elements that are relevant to K.U.K.

In conclusion, various elements that are central to meeting the art house's vision is defined and described. We have also included the process itself, which is fundamental to art- and value-driven property development projects.

In a future perspective, the cultural sector in Norway must think differently and in new ways to meet demands for economic restructuring, according to Meld. St. 8 (2018-2019) *The Power of Culture – Cultural Policy for the Future*. The artist Kjell Erik Killi-Olsen has "taken them at their word". With his national and international recognition as an artist, and his business Reidar Olsen Invest AS, he has created K.U.K. And with K.U.K he has contributed to developing the arts and culture sector in Norway. It is difficult to get any closer to the power of culture in connection to the cultural policy for the future.

INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Innholdsfortegnelse	IV
Figurliste	VI
Bideliste	VII
Tabelliste	VIII
Forkortelser	VIII
1 Innledning	1
1.1 Introduksjon og nasjonale føringer for kunst og kulturformidling i Norge.....	1
1.2 Nasjonale føringer for kunst og kulturformidling i Norge	2
1.3 Tidligere arbeid og kunnskapshull	4
1.4 Fokusområder og begrensninger.....	4
1.5 Formål og hensikt	4
1.6 Begrepsavklaring.....	5
1.7 Problemstilling og forskningsspørsmål	5
1.8 Oppgavens struktur	6
2 Teoretisk kontekst	7
2.1 Kunst og kunstnerdrevet vs. forretningsdrevet eiendomsutvikling	7
2.2 Kunst, estetikk og arkitektur.....	8
2.3 Verdier	9
2.4 Skapende motstand.....	9
2.5 Strategi.....	10
2.6 Effekt- og resultatmål relatert til kunst og kultur	12
2.8 Generelt om eiendomsstrategier	13
2.9 Eiendom som strategisk virkemiddel knyttet til overordnet strategi.....	15
2.10 Oppsummering av teoretisk kontekst	18
3 Metode	19
3.1 Metodisk tilnærming	19
3.2 Forskningsstrategi.....	20
3.3 Casestudie.....	21
3.4 Empiri og teori	21
3.5 Ontologi, epistemologi, positivisme og konstruktivisme.....	22
3.6 Dokumentanalyse som forskningsmetode	22
3.7 Intervju som forskningsmetode.....	24
3.8 Bearbeidelse og analyse av data.....	26
3.9 Kvalitetssikring og refleksjon / Konsekvenser av metodevalg.....	27
3.10 Forskernes rolle og etikk.....	29
3.11 Metodiske avgrensninger	31
3.12 Oppsummering av metode	31
4 Casebeskrivelse – Kjøpmannsgata Ung Kunst	32
4.1 Kunstneren Kjell Erik Killi-Olsen, KEKO.	32
4.2 Familien Killi-Olsen	32
4.3 Bedriftseieren Kjell Erik Killi-Olsen – eier av Reidar Olsen Invest AS.....	33
4.4 Visjon og strategi	34
4.5 Navnet “K.U.K.”	35
4.6 K.U.K. – på leting etter et kunsthus	37

4.7 Et kunst- og kulturhus blir til - fra kjøp av eiendom til ferdigstillelse	38
4.8 Valg av entreprenør og ressurser	40
4.9 Arkeologiske utgravinger	40
4.10 Gjennomføringsmodell	41
4.11 Fra skisser til ferdig bygg	42
4.12 Gjennomføringsfase og ferdig bygg.....	45
4.13 Bingohallen	47
4.14 Generelle kommentarer om økonomiske forhold.....	47
4.15 Byggeskikkprisen 2022	47
4.16 Fakta om eiendommen.....	48
4.17 Leietakere i Kjøpmannsgata 36/38.....	48
4.18 K.U.K. AS – driftsselskapet i K.U.K.....	49
5 Analyse	51
5.1 FS1: Hva slags innflytelse har kunsten og kunstneren hatt på prosessen med å skape K.U.K.?.....	52
5.2 FS2: Hvilke faktorer ved eiendommen bidrar til å øke tilgjengeligheten for kunst- og kulturformidling? .	65
5.3 Oppsummering av analyse	78
6 Diskusjon.....	81
6.1 FS1: Hva slags innflytelse har kunsten og kunstneren hatt på prosessen med å skape K.U.K.?.....	81
6.2 FS2: Hvilke faktorer ved eiendommen bidrar til å øke tilgjengeligheten for kunst- og kulturformidling? .	90
6.3 Oppsummering av diskusjon.....	98
7 Konklusjon og anbefalinger.....	101
7.1 Problemstilling.....	101
7.2 Relevans og overførbarhet	103
7.3 Svakheter ved studien	103
7.4 Videre forskning.....	104
8 Referanser.....	105
Vedlegg.....	112



K.U.K. (KEKO)

FIGURLISTE

Figur, intro: K.U.K. (KEKO).....	V
Figur 1: Nasjonale kulturpolitiske mål. (Meld. St. 8 (2018-2019)).....	3
Figur 2: Sammenhengene mellom eiendommen og driftsselskapet i K.U.K. (Egenutviklet modell)	5
Figur 3: Illustrasjon som viser ulike grader av kunst-/visjonsdrevet og forretningsdrevet strategi. (Egenutviklet modell).....	12
Figur 4: Modifisert illustrasjon basert på modell av Nourse og Roulac (1993) som viser bestanddelene og sammenhengene mellom elementene i deres studie. (Egenutviklet modell).....	16
Figur 5: Forskernes rolle i studiens ulike faser. (Egenutviklet modell)	30
Figur 6: Konsernstruktur ROI pr. november 2022. (Egenutviklet modell.).....	34
Figur 7: Utklipp av definisjon av ordet "kuk". (Wiktionary, u.å.).....	35
Figur 8: K.U.K.s logo. (K.U.K, u.å.).....	36
Figur 9: Prosessbeskrivelse. (Kilde: Veidekke).....	42
Figur 10: Organisasjonsmodell for gjennomføringsfasen. (Kilde: HUS arkitekter).....	43
Figur 11: Samspillsfasens iterative prosesser. (Egenutviklet modell).....	44
Figur 12: Selskapsstruktur for K.U.K. (Egenutviklet modell).....	49
Figur 13: Organisering i K.U.K. AS. (Egenutviklet modell).....	51
Figur 14: Hovedaktørene i prosjektet. (Egenutviklet modell).....	52
Figur 15: Utklipp av artikkel om byggeskikksprisen i Adresseavisen (Grann, 2022).....	63
Figur 16: Faktorene som er ansett å ha størst innvirkning på tilgjengeligheten for kunst og kultur. (Egenutviklet modell).....	65
Figur 17: Kartillustrasjon som viser kunst- og kulturhusets plassering. (Kartverket, u.å., egenutviklet tilpasning).....	66
Figur 18: Illustrasjon som viser K.U.K.s verdidrevne eiendomsstrategi. (Egenutviklet modell).....	85
Figur 19: Studien til Nourse og Roulac (1993) sammenstilt med K.U.K. (Egenutviklet modell).....	91

BILDELISTE

Bilde, intro: K.U.K. – Kjøpmannsgata 36/38. Foto: Kristoffer Wittrup.....	VIII
Bilde 1: KEKOs hjem i Sandbu i Vågå. Foto: Privat.....	33
Bilde 2: KEKOs hjem i Sandbu i Vågå. Foto: Privat.....	33
Bilde 3: K.U.K. mottar Trondheim kommunes byggeskikkpris 2022. Foto: Baard Brønne.....	48
Bilde 4: Fra åpning av pop-up utstilling i Vågå. Foto: Privat.....	50
Bilde 5: Trondheim kommune tilbyr verksted på K.U.K. for alle 8. klassinger gjennom den Kulturelle skolesekken. Foto: Privat.....	50
Bilde 6: KEKO og HM Dronning Sonja fra åpningsdagen av K.U.K. Foto: Privat.....	54
Bilde 7: Kjøpmannsgata 36/38 før bygging og rehabilitering. (Kilde: Advansia).....	55
Bilde 8: Styreleder i ROI, daglig leder i ROI/styreleder i K.U.K. AS og KEKO. Foto: Privat.....	56
Bilde 9: Kunstnerisk leder og daglig leder i K.U.K. AS sammen med ordfører Rita Ottervik og kultur- og likestillingsminister Anette Trettebergstuen. Foto: Håvard Haugseth Jensen, Adresseavisa.....	57
Bilde 10: Bilde av hvelvkjeller underveis i prosjektet. (Kilde: Advansia).....	61
Bilde 11: Kunstneren Håkon Bleken og styreleder i ROI på åpningsdagen. Foto: Privat.....	64
Bilde 12: Uteområdet ved K.U.K. Foto: Privat.....	67
Bilde 13: Glassprisme på taket sett fra Kjøpmannsgata. Foto: Privat.....	68
Bilde 14: Fasade mot Elsa Laula Renbergs plass. Foto: Privat.....	69
Bilde 15: Hvelvkjelleren under utstilling. Foto: Privat.....	69
Bilde 16: Trapperom fra hovedplan til kjeller. Foto: Privat.....	70
Bilde 17: Bingohallen under utstilling. Foto: Privat.....	70
Bilde 18: Restauranten Gubalari. (K.U.K, u.å.).....	70
Bilde 19: "Mona Lisa-rommet" under utstilling. Foto: Privat.....	71
Bilde 20: Stoler og bord som er satt fram i Bingohallen. Foto: Privat.....	72
Bilde 21: Glassfasade på hjørnet mellom Kjøpmannsgata og Elsa Laula Renbergs plass. Foto: Privat.....	72
Bilde 22: Velkomstarealet ved arrangement, hvor kassetene i taket er fremhevet. (Kilde: Gubalaris Facebookside, 29.11.2022).....	73
Bilde 23: Klargjøring til matservering av Gubalari i Bingohallen. Foto: Privat.....	76
Bilde 24: Intrukket list i gallerirom i kjeller. Foto: Privat.....	78

FORSKERNES EGNE BILDER ER ANGITT SOM "FOTO: PRIVAT"

TABELLISTE

Tabell 1: Oversikt over studier. (Apple-Meulenbroek et al. 2010).....	14
Tabell 2: Oversikt over dokumenter som er benyttet i dokumentanalysen.....	23
Tabell 3: Oversikt over gjennomførte intervju.....	25
Tabell 4: Oversikt over leietakere i Kjøpmannsgata 36/38.....	48

FORKORTELSER

HUS	HUS Arkitekter AS
KEKO	Kjell Erik Killi-Olsen
KEY	Key Arkitekter AS
K.U.K.	Kjøpmannsgata Ung Kunst
K.U.K. AS	Kjøpmannsgata Ung Kunst AS – driftsselskapet i K.U.K.
K.U.K. Eiendom AS	Kjøpmannsgata Ung Kunst Eiendom AS – singel purpose selskap som eier Kjøpmannsgata 36/38
ROI	Reidar Olsen Invest AS
Veidekke	Veidekke Entreprenør AS



K.U.K. - Kjøpmannsgata 36/38. Foto: Kristoffer Wittrup

1 INNLEDNING

I dette innledende kapittelet introduseres tema for masteroppgaven og bakgrunnen for dette. Vi vil her redegjøre for forskningsstatus på område og vårt formål med oppgaven. Videre presenteres problemstilling og forskningsspørsmål. Avslutningsvis beskrives sentrale gjennomgående begreper og hvordan oppgaven er strukturert.

1.1 INTRODUKSJON OG NASJONALE FØRINGER FOR KUNST OG KULTURFORMIDLING I NORGE

Kunstneren Kjell Erik Killi-Olsen (KEKO) har initiert og finansiert Kjøpmannsgata Ung Kunst, K.U.K. og er grunnleggeren av K.U.K. Dette er et kunst- og kulturhus i Kjøpmannsgata 36/38 på ca. 3.400 kvm, midt i middelalderbyen Trondheim, som sto ferdig i november 2021.

Eiendommen består av et gammelt totalrenovert bygg og et nytt bygg, som er koblet i sammen med det gamle.

Eiendommen inneholder et kunst- og kulturhus bestående av 10 gallerirom som også brukes til kunstnerverksted og scene for interne og eksterne kulturarrangement. Bygget har ambisjon om å være en arena for unge kunstnerskap, samt et møtested for kulturinteresserte mennesker med et tverrfaglig tilbud som når både bredt og smalt. I tillegg huser Kjøpmannsgata 36/38 eksterne leietakere.

"K.U.K. er et praktbygg, midt i hjertet av Trondheim. Der har vi kunst og kulturarbeidere, og der får du møte ung kunst på en måte som du aldri har gjort før."

- Morten Wolden, kommunedirektør i Trondheim kommune, 14.10.2022

K.U.K. har fått mye oppmerksomhet både lokalt i Trondheim, i landet for øvrig og internasjonalt. Første driftsår har det vært rundt 80.000 besøkende i kunst- og kulturhuset. Det har på kort tid blitt et fenomen på kunst- og kulturarenaen. Kulturjournalist Annemona Grann i Adresseavisen har fulgt KEKO sitt kunstnerskap og K.U.K. i en årrekke, fra ideen om et kunst- og kulturhus ble kjent i offentligheten. Hun uttaler at K.U.K. er et av Norges fremste kunstscener for både nyutdannede og etablerte kunstnere. Professor Fredrik Lund ved Institutt for arkitektur og teknologi ved NTNU, som beskriver K.U.K. som er tvers igjennom vellykket prosjekt, fullt av liv og energi (Lund, 2023). HM Dronning Sonja har vært engasjert i prosjektet på flere stadier og K.U.K. har mottatt en rekke utmerkelse og priser, blant annet Trondheim kommunes Byggeskikkpris for 2022.

I de senere årene er det flere eksempler på at privatpersoner bygger visningssteder for kunst og kultur i Norge. Dette har bakgrunn i flere årsaker og en av dem er omtalt i en stortingsmelding. Meld. St. 8 *Kulturens kraft- Kulturpolitikk for fremtida* utgitt av Kulturdepartementet i 2018 beskriver at det kreves nytenkning i kultursektoren da Norge står foran en økonomisk omstilling. Investering og finansiering fra private aktører vil være en viktig faktor for å drive kultursektoren videre i Norge.

Eksempler på privatfinansierte kunstsenter eller visningssteder som er etablert i nyere tid nasjonalt er Lise og Carl Otto Løvenskiolds skulpturpark i Bærums Verk og Petter Olsen sin Ramme Gård ved Hvitsten. Christen Sveaas har utviklet et museum og en skulpturpark på Kistefos på Jevnaker. I Trondheim er Reitan-familien, som blant annet eier Rema 1000-kjeden, i ferd med å bygge et museum, Posten Moderne, i den gamle postgården i Dronningens gate. De er også i ferd med å etablere et nytt teater vegg i vegg i veita ved siden av, også kalt Nye Hjorten Teater. Alt dette er lokalisert på andre siden av gaten for Britannia hotell.

Også internasjonalt er det eksempler på privatfinansierte visningssteder i nyere tid, deriblant to steder i Paris. Det nylige etablerte visningshuset La Bourse de Commerce, – Pinault Collection, eid av Gucci og kunstmuseumsdelen av Foundation Louis Vuitton, som er finansiert av en av verdens rikeste menn, Bernard Arnault.

En kjent historie, hvor kilde er ukjent, i kunstverden er at ordføreren i byen Figueres i Spania spurte kunstneren Salvador Dali om han kunne donere et kunstverk til hjembyen. Kunstneren skal ha respondert at han ville donere et museum. I dag ligger Dali begravet i The Dali Theater og Museum og museet er svært godt besøkt.

At privatpersoner samler på kunst og ønsker å bidra til kunstsenter for allmennheten er ikke noe nytt. Derimot er det få, om ingen eksempler i Norge, hvor det er en kunstner som har ideen, visjonen og finansierer et nytt kunst- og kulturhus.

Alle muntlige og skriftlig kilder vi har funnet i forbindelse med denne oppgaven, underbygger det faktum at visjonen til kunstneren ikke er å bygge et mausoleum over seg selv, men å fremme unge kunstnerskap ved å gi dem en utstillingsplattform. Dette forsterkes av at det ikke er faste utstillinger av kunstneren i bygget, og at navnet på kunst- og kulturhuset ikke inneholder KEKO sitt navn.

Som utgangspunkt for dette studiet har vi satt som forutsetning at K.U.K. er et kunstdrevet eiendomsutviklingsprosjekt. Det er finansiert og bygget etter initiativ, ide og visjon av en anerkjent kunstner. Gjennom analysen og diskusjonen i kapittel 5 og 6, ser vi at K.U.K. i realiteten er en hybrid av kunst- og forretningsdrevet eiendomsutvikling. Dette gjør prosjektet annerledes enn andre kunst- og kulturhus som er bygd og gjør det til et interessant tema å studere nærmere.

1.2 NASJONALE FØRINGER FOR KUNST OG KULTURFORMIDLING I NORGE

I Norge er det myndighetene som legger føringer for kunst- og kulturformidlingen gjennom politiske dokumenter og styringsdokumenter. Ifølge regjeringen.no (2021) arbeider Kultur- og likestillingsdepartementet for å styrke kunstneres virke og økonomi gjennom en rekke kunstnerpolitiske virkemidler. Formålet er å sikre et mangfoldig kunstliv så vel som bærekraftig arbeidsvilkår for kunstnere.

Det statlige forvaltningsorganet for kunst og kultur heter Norsk kulturråd (Kulturrådet) jamfør Lov om Norsk kulturråd (Kulturrådsloven). Kulturrådet skiftet for øvrig navn til Kulturdirektoratet 01.01.2023. Rådet som forvalter Norsk kulturfond og andre statlige tilskudd beholder navnet Kulturrådet og er en del av Kulturdirektoratet.

Formålet til Kulturrådet er i henhold til lovens §1 *“å stimulere samtidens mangfoldige kunst- og kulturuttrykk og bidra til at kunst og kultur skapes, bevares, dokumenteres, og gjøres tilgjengelig for flest mulig”*.

Ifølge *Kulturutredningen 2014* (NOU 2013:4) er kulturen i Norge underfinansiert. Videre hevdes det, sett i et historisk perspektiv er det er det offentlige, det vil si kommune, fylkeskommune og stat som har finansiert kulturformål. Sånn sett har man tidligere betraktet dette som en offentlig velferdsoppgave. Men den statlige kulturpolitikken har vektlagt, i økende grad utover 1990-tallet, privat finansiering og bruk av private midler i forbindelse med finansiering av det norske kunst- og kulturlivet. En rekke privat aktører og stiftelser både regionalt og lokalt bidrar i økende grad til finansiering av kulturlivet.

I 2015 ble rapporten om *Kunstens autonomi og kunstens økonomi* lagt frem for Kulturdepartementet. Dette er en rapport som utreder økonomiske forhold for kunstnere i Norge. Rapporten beskriver også på side 17 hvorfor samfunnet trenger kunst på følgende måte:

"Kunst er en skapende kraft i et demokratisk samfunn, en viktig ytring som forutsetning for kunnskap, som korrektiv til og dialog med samfunnsutviklingen, som del av og forutsetningen for debatt i det offentlige rom. Kunst er også viktig for den enkeltes opplevelse og dannelse, bidrar til å forstå og til å tenke nye tanker. Derfor er friheten til å skape kunst grunnleggende. Derfor er kunstens autonomi viktig. Derfor trenger samfunnet kunst."

Den samme rapporten påpeker at kunstpolitikk må betraktes som et eget politikkområde, parallelt til kulturpolitikken. Videre står det at flere aktører har fokus på å styrke produksjonen av kunst og kultur samt behov for økende fokus på aktiviteter innen kunstsektoren for publikum.

Telemarksforskning har i forbindelse med rapporten utarbeidet forskjellige analyser rundt økonomiske forhold og utvikling for kunstnere i Norge for perioden 2006-2013. Hovedtendensen viser at en del kunstnere har dårligere avkastning på sitt kunstneriske arbeid og kunstnere har hatt en nedgang i kunstnerisk inntekt.

I 2017 etablerte Kulturrådet Kreativt Norge i Trondheim som har til formål å styrke kulturelle og kreative næringer i alle regioner. Kontoret skal bidra til å tilrettelegge for kulturell vekst og et vitalt kulturliv i hele landet.

Meld. St. 8 (2018-2019) *Kulturens kraft - Kulturpolitikk for fremtida*, er en anbefaling fra Kulturdepartementet 23. november 2018 som samme dag ble godkjent av Solberg-regjeringen. Meldingen gir uttrykk for politiske prioriteringer, målsetninger og retninger, i tillegg til viktigheten av kunst og kultur i en tid preget av høyt endringstempo.

Oversikten i figur 1 viser samfunns mål og overordnede kulturpolitiske målsetninger som er definert i Stortingsmeldingen.

Boks 1.1 Nasjonale kulturpolitiske mål

Samfunns mål
Eit levande demokrati der alle er frie til å ytre seg, og der mangfald, skaparkraft og kreativitet er høgt verdsett. Eit inkluderande samfunn der kunst og kultur av ypparste kvalitet inspirerer, samlar og lærer oss om oss sjølv og omverda.

Overordna kulturpolitiske mål
Eit fritt og uavhengig kulturliv som

- skaper kunst- og kulturuttrykk av ypparste kvalitet
- fremjar danning og kritisk refleksjon
- tek vare på og formidlar kulturarv
- skaper og formidlar eit kulturtilbod som blir opplevd som relevant, og som representerer befolkninga
- er tilgjengeleg for alle og oppmuntrar den enkelte til å oppleve og delta i kulturaktivitetar
- tilbyr møteplassar og byggjer fellesskap
- fornyar seg og viser evne til omstilling
- har internasjonale gjennomslagskraft og fremjar interkulturell forståing
- styrkjer norsk språk, dei samiske språka, dei nasjonale minoritetsspråka og norsk teiknspråk som grunnleggjande kulturberarar

Figur 1: Nasjonale kulturpolitiske mål. (Meld. St. 8 (2018-2019))

Meldingen sier videre at kulturpolitikken er en nasjonal satsing, der virkemiddel og tiltak både på statlig, fylkeskommunalt og kommunalt nivå må medberegnes. Fylkeskommunene skal ifølge meldingen få større ansvar for kulturoppgaver i offentlig regi.

I forbindelse med dette forskningsprosjektet er det spesielt verdt å trekke frem at Stortingsmeldingen retter fokus på fremtidige kulturpolitiske utfordringer når det gjelder generelle og sentrale utviklingstrekk i det norske samfunnet. Meldingen er tydelig på at kultursektoren i fremtiden må tenke nytt og annerledes for å imøtekomme krav til økonomisk omstilling og endrede rammevilkår. Dette innebærer at private aktører i større grad blir viktige i forbindelse med finansiering og investeringer for utvikling av fremtidens kultursektor i Norge.

1.3 TIDLIGERE ARBEID OG KUNNSKAPSHULL

Denne oppgaven omhandler etableringen av K.U.K., hvor kunstdrevet eiendomsutvikling er et grunnleggende hovedtema. Videre har oppgaven grensesnitt mot fagområder som kunst, estetikk, arkitektur, skapende motstand, verdier og strategi.

Det er i studien avdekket svært lite litteratur som omhandler kunst- og verdidrevet eiendomsutvikling, og det som er funnet anses som mindre relevant for dette casestudiet. Det er i liten grad funnet egne studier eller forskningsartikler for denne type eiendomsutvikling, og hovedvekten består av mindre utdrag fra studier innen andre fagområder.

Innen temaene kunst, estetikk, arkitektur, verdier og strategi finnes det mye litteratur, hvor det i stor grad er sett til forskning som er anerkjent. Innen strategi er det videre avdekket en studie av Nourse og Roulac (1993) som omhandler eiendomsstrategier. Denne danner utgangspunktet for evaluering av strategiene som korrelerer med K.U.K.-prosjektet.

1.4 FOKUSOMRÅDER OG BEGRENSNINGER

Denne oppgaven er en casestudie av K.U.K. med særlig fokus på bygget og eiendomsrelaterte tema. Vi berører også fagområder innen arkitektur, estetikk, bærekraft og kunstfaglig kunnskap.

Når det gjelder økonomiske betraktninger støtter vi oss på opplysninger gitt av ROI. Oppgaven går ikke inn i økonomiske analyser.

1.5 FORMÅL OG HENSIKT

Vi ønsket å forske på dette tema fordi K.U.K. på kort tid har blitt en begivenhet og attraksjon i kunstverden i Trondheim. Noen kaller K.U.K. et fenomen. Etter kun ett års drift har omtrent 80.000 besøkt kunst- og kulturhuset, noe som er det tredobbelte av hvor mange som besøker Trondheim Kunstmuseum på et år, ifølge kunstnerisk leder Cathrine Hovdahl Vik.

Det faktum at K.U.K. er et eiendomsprosjekt med ide, visjon og finansiering av en kunstner gjør det interessant å forske på. Hvordan har KEKO påvirket byggeprosessen og bygget til å bli slik det fremstår i dag? Bygget har blitt en arena for unge kunstnerskap og vekket interesse hos et stort publikum. Har dette noe med byggets utforming, innhold og kvaliteter å gjøre?

Formålet med denne oppgaven er å gjøre en empirisk undersøkelse av prosessen med å bygge kunsthuset K.U.K. Med bakgrunn i eierens visjon legges det til grunn at perspektivet

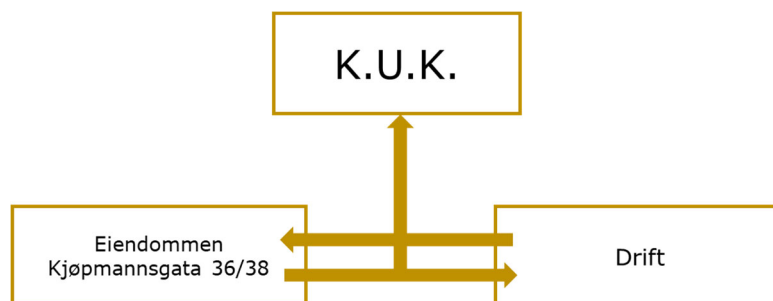
til eier er kunstdrevet. Vi søker å belyse hvordan dette har påvirket utforminger og innhold i bygget. Vi ønsker videre å se nærmere på hva slags kvaliteter som er vektlagt for å imøtekomme kunstneren og eierens visjoner.

1.6 BEGREPSAVKLARING

Enkelte begreper blir benyttet gjentatte ganger i oppgaven. Det er derfor laget en kort forklaring knyttet til de vi anser som viktigst. Noen av begrepsforklaringene er påvirket av forskernes egen forståelse og erfaringer fra studien.

K.U.K.

K.U.K. består av to hovedelementer: Ett bygg, Kjøpmannsgata 36/38 og et driftsselskap, K.U.K. AS. Både bygget og driften omtales som K.U.K. Driften forankres i visjonen til KEKO som er å fremme unge kunstnerskap gjennom å etablere en utstillingsplattform i tillegg til et ønske om å nå frem til en stor del av befolkningen. Bygget er et virkemiddel for driften.



Figur 2: Sammenhengene mellom eiendommen og driftsselskapet i K.U.K. (Egenutviklet modell)

Kunstdrevet

Begrepet kunstdrevet betyr at kunsten er drivkraften bak prosjektet, og at dette er det styrende for valgene som tas. Dette sees også i sammenheng med visjonsdrevet, ettersom kunsten knyttes sterkt til visjonen hos kunstneren bak K.U.K. Ved kunstdrevne prosjekt er valg som fremmer kunsten viktigere enn de økonomiske konsekvensene de får.

Forretningsdrevet

Begrepet forretningsdrevet betyr at økonomisk gevinst er drivkraften bak prosjektet, hvor målet er å maksimere profitt. I forretningsdrevne prosjekt vil de økonomiske konsekvensene være drivere.

Verdidrevet

Dette begrepet er av forskerne selv definert til å være en hybrid av kunst- og forretningsdrevet. I verdidrevne prosjekt vil både kunstneriske og økonomiske interesser være styrende for valgene som tas, og samlet være drivkraften i prosjektet.

1.7 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

Med basis i introduksjon og bakgrunn, tidligere forskning, litteratur og kunnskapshull, samt oppgavens fokusområder og begrensninger, ønsker vi å forske på og utvikle mer teori og kunnskap om følgende problemstilling;

Hvordan har visjonen om et kunst- og kulturhus for unge kunstnerskap ført til at K.U.K. har blitt et av Norges fremste visningssteder for kunst?

For å kunne få svar på hvordan utforming av bygningsmassen påvirker formidling av kunst og kultur er det nødvendig å kartlegge hvordan prosessen har vært i forbindelse med utvikling og bygging av eiendommen, og hvordan kunst og kunstneren har påvirket dette. Det er også interessant å se på de faktorene i byggets egenart og innhold som bidrar til å tilgjengeliggjøre kunst og kultur for alle.

Med utgangspunkt i dette er det utviklet følgende to forskningsspørsmål:

1. *Hva slags innflytelse har kunsten og kunstneren hatt på prosessen med å skape K.U.K.?*
2. *Hvilke faktorer ved eiendommen bidrar til å øke tilgjengeligheten for kunst- og kulturformidling?*

Vår hypotese er at dersom visjonen bak et eiendomsutviklingsprosjekt er kunstdrevet blir det andre valg og prioriteringer enn om prosjektet er forretningsdrevet.

1.8 OPPGAVENS STRUKTUR

Oppgaven er strukturert i følgende hovedkapitler:

Kapittel 1 – strukturerer oppgavens innledning i form av introduksjon og bakgrunn, tidligere arbeid og kunnskapshull, fokusområder, formål og hensikt, begrepsavklaringer, problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 2 – presenterer de teoretiske rammene for oppgaven. Kapitlet belyser temaer som er relevante for å besvare oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling. Kunstdrevet eiendomsutvikling står sentralt i oppgaven, og kapitlet gir en innføring i det begrensede teorigrunnet som er avdekket. Videre er begreper som kunst, estetikk, arkitektur, verdier, skapende motstand og strategi belyst med bakgrunn i å danne et helhetlig bilde av prosesser innen kunstdrevet eiendomsutvikling. Avslutningsvis i kapitlet gis en innføring i en studie av Nourse og Roulac (1993) som omhandler eiendomsstrategier, hvor denne tilpasses casestudiet. Det teoretiske grunnlaget sees videre i sammenheng med analysen i diskusjonskapitlet.

Kapittel 3 – omhandler oppgavens forskningsdesign og metodevalg. Det gjennomføres en casestudie basert på kvalitative metoder for å svare på problemstilling og forskningsspørsmål. Det redegjøres for valg av metoder for datainnsamling og begrunnelse for disse, i tillegg til at det beskrives hvordan dataene er behandlet og bearbeidet. Det reflekteres generelt rundt forskningsarbeidet som er utført i forbindelse med utvikling av oppgaven.

Kapittel 4 – presenterer oppgavens casebeskrivelse, K.U.K.

Kapittel 5 – presenterer analyse fra datainnsamling og forskningen for øvrig

Kapittel 6 – diskuterer analyse mot etablert teori og empiri i kapittel 2.

Kapittel 7 – på bakgrunn av diskusjon i kapittel 6 gis konklusjon på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, samt anbefalinger. Kapitlet synliggjør videre studiens overførbarhet og relevans, oppgavens svakheter og anbefaling for videre forskning.

2 TEORETISK KONTEKST

Dette kapitlet belyser teoretiske hovedområder og kontekst for oppgaven. Innledningsvis gjør vi rede for etablert teori i forbindelse med kunst og kunstnerdrevet eiendomsutvikling sett opp mot utvikling av eiendom med forretningsdrevet motiv. Teori om kunst sett i relasjon med bygningsmessige forhold omtales. Dette gjøres med bakgrunn i at temaene anses å være et grunnleggende hovedperspektiv for oppgaven. Videre belyses verdier, skapende motstand, strategi og mål i ulik teoretisk kontekst. Avslutningsvis gis det en innføring i overordnet teori om eiendomsstrategier.

2.1 KUNST OG KUNSTNERDREVET VS. FORRETNINGSDREVET EIENDOMSUTVIKLING

Kunst- og kunstnerdrevet eiendomsutvikling, også omtalt som kulturbasert eller kunstrelatert eiendomsutvikling, integrerer kunst og kultur i bygninger og urbane områder. Dette kan inkludere alt fra kunstgallerier og teatre, til offentlig kunst og kulturfasiliteter (Risatti, 2007). Kunst/kulturdrevet eiendomsutvikling er ofte ledet av kunstnere eller kulturorganisasjoner, og kan være motivert av ønsket om å skape kunstneriske og kulturelle møteplasser for lokalsamfunnet med bakgrunn i samhold (Cancellieri et al. 2018).

Forretningsdrevet eiendomsutvikling retter seg mer mot å generere avkastning gjennom salg eller utleie av eiendom. Dette kan inkludere alt fra boliger og næringseiendom, til industriområder og kjøpesentre. Forretningsdrevet eiendomsutvikling er ofte ledet av investorer eller eiendomsutviklere, og gjerne motivert av ønsket om å skape lønnsomme investeringer (Baker og Ricciardi, 2014).

En studie knyttet til virkningen av kunst- og kulturdrevne prosjekter i England (Bailey et al. 2004) viste at de kan bidra til å revitalisere urbane områder, og skape sosiale og kulturelle møteplasser. Studien viste også at slike prosjekter kan ha innvirkning på stedstilørighet, særlig der prosjektene implementerer lokale kjennemerker. Videre kan det være et av flere virkemidler for å øke samholdet i et lokalsamfunn (Tremblay og Pilati, 2013). Imidlertid kan kunstdrevet eiendomsutvikling også være utfordrende, da det kan være vanskelig å balansere kunstneriske visjoner med økonomiske behov (Andres og Golubchikov, 2016).

Kunstdrevne prosjekter kan også ha påvirkningskraft utover den enkeltstående eiendommen, og Mathews (2010) kommenterer at de kan bidra til å øke verdien av omkringliggende eiendommer og attraktiviteten til området for potensielle investorer. Imidlertid kan kunstdrevet eiendomsutvikling også være sårbar for endringer i økonomiske forhold og kulturpreferanser, da disse kan være avhengige av støtte fra offentlige kilder og private donasjoner (Andres og Golubchikov, 2016).

Ved å sammenstille kunstdrevet og forretningsdrevet eiendomsutvikling kan man se forskjeller ved at forretningsdrevet eiendomsutvikling ofte fører til økt leiepris og gentrifisering (Smith, 1996), hvor kunst- og kunstnerdrevet eiendomsutvikling kan bidra til å bevare og styrke lokale kunst- og kulturmiljøer (Bailey et al. 2004). Imidlertid kan også kunstdrevet eiendomsutvikling bidra til økt leiepris og gentrifisering hvis det ikke tas hensyn til lokale interesser og behov (Ley, 2003). Det er viktig å vurdere både positive og negative konsekvenser av både kunst- og forretningsdrevet eiendomsutvikling, og forsøke å finne balansen som tar hensyn til både økonomiske og kulturelle sider.

2.2 KUNST, ESTETIKK OG ARKITEKTUR

Da kunsten og dens sfære er en vesentlig premis for denne oppgaven er det naturlig å berøre definisjoner av kunst og kunstner og sammenhengen mellom kunst, estetikk og arkitektur.

Hva som er kunst og hva som er en kunstner er store spørsmål det har vært mange ulike meninger om opp igjennom historien. Kunst kan defineres på mange forskjellige måter, men en vanlig definisjon er at kunst er samlebetegnelsen for kreative og kulturelle aktiviteter og produkter som ofte har estetisk verdi (Adajian, 2007).

Kunst har også ofte et ideologisk eller politisk budskap, og kan være en måte å uttrykke følelser, tanker og ideer på (Hauser, 1999). Det finnes ingen faste definisjoner av kunst er, og det er ofte subjektivt hva som anses som kunst og hva som ikke gjør det (Danto, 1981). Det er også mange forskjellige kunststiler og -bevegelser, og kunst kan tolkes på mange forskjellige måter avhengig av hvem som iakttar (Fishman, 1963).

En kunstner kan defineres på mange forskjellige måter, men en generell definisjon er at en kunstner er en person som skaper kunst eller kunstneriske verk (Adajian, 2007). Dette kan inkludere alt fra malerier og skulpturer til musikk, dans, teater, film og fotografi.

En kunstner er ofte drevet av kreativitet og kunstnerisk uttrykk, og kan være inspirert av ulike følelser, ideer og erfaringer. Kunstnere bruker ofte sin kunst til å formidle en mening eller budskap til et publikum, og kunstverkene kan ha en stor innvirkning på samfunnet og kulturen deres (Ross, 1994).

Det finnes mange forskjellige typer kunstnere, og ingen kunstnere er nøyaktig like. Kunstnere kan være profesjonelle eller amatører, og de kan ha ulike stiler og teknikker. Noen kunstnere fokuserer på en spesifikk type kunst, mens andre utforsker ulike sjangere og media (Menger, 2001).

Kunst i sammenheng med bygningskonstruksjon er arkitektur og kan relateres tilbake til antikken. Gottfried Semper var en tysk arkitekt som levde på midten av attenhundretallet og eksempel på en som definerte arkitektur som byggekunst (Gunnarsjaa, 2021). Arkitektur er i tillegg bruks- og stedskunst.

Store norske leksikon sier følgende om estetikk (Tjønneland, 2021):

"Estetikk er tradisjonelt det område av filosofien som undersøker grunnlaget og lovene for det skjønnne i kunsten og naturen. Begrepet brukes også om de oppfatninger og metoder som gjør seg gjeldende hos en kunstner eller håndverker i arbeid, eller når man bedømmer sanseintrykk fra kunst, natur, ting, omgivelser, atmosfære, og så videre i forhold til skjønnhet. Estetikk i vid forstand reflekterer over vår sanselige måte å være i verden på".

Kunst spiller en viktig rolle i estetikken til bygninger da den kan bidra til å skape en unik identitet og atmosfære for et sted. Ifølge Jones og MacLeod (2016) kan kunst i arkitektur også bidra til å forsterke bygningers funksjon og formål, for eksempel ved å tilføre symbolsk betydning eller å skape en visuell opplevelse for besøkende.

En av de mest kjente eksemplene på kunst i arkitektur er Frank Gehrys Guggenheim-museet i Bilbao i Spania. Gehry valgte å inkludere kunstverk av kjente kunstnere som Jeff Koons og Eduardo Chillida i bygningen, noe som bidro til å gjøre museet til en turistattraksjon og en kulturell hub (Zulaika, 2004).

I tillegg til å være en del av bygningens estetikk, kan kunst også være en måte å knytte en bygning til sine omgivelser og historie. Et eksempel på dette kan være 9/11 Memorial

and Museum i New York City. Museet, som åpnet i 2014 er bygget på stedet for det tidligere World Trade Center-komplekset og som ble ødelagt under terrorangrepene 11. september 2001. Arkitektene som designet museet, Michael Arad og Peter Walker, inkluderte flere kunstverk i utformingen av bygningen og området for å knytte dette til stedet og historien (Sturken, 2015).

Imidlertid kan det også være utfordrende å integrere kunst i arkitektur på en meningsfull måte. Arkitekter samarbeider ofte tett med kunstnere og kuratorer for å sikre at kunstverkene bidrar til bygningens overordnede estetiske visjon (Rendell, 2006).

2.3 VERDIER

Verdier er abstrakte ideer eller konsepter som individer eller grupper anser som viktige i deres liv (Kasser og Ryan, 1996). Verdier er ofte knyttet til menneskelige behov og ønsker, og kan dreie seg om prinsipper, holdninger og ideer som er viktige for en persons velvære og livskvalitet (Schwartz, 1992).

Verdier kan være personlige, kulturelle eller sosiale, og kan være knyttet til ulike områder i livet, som kjærlighet, frihet, ærlighet og respekt (Rokeach, 1973). Verdier kan også være knyttet til en persons identitet og forme hvem de er som person (Hitlin, 2003).

Innenfor kunstfeltet er det flere verdier som anses som viktige, blant annet integrasjon og mangfold. Integrasjon i kunst kan sees på som en måte å inkludere flere perspektiver og representasjoner i kunsten, slik at den reflekterer den virkelige verden og dens mangfoldige befolkning. Dette kan bidra til å øke forståelsen og aksepten av ulike kulturer og grupper i samfunnet (Scher, 2007). Videre kan mangfold i kunsten være med på å bryte ned fordommer og stereotype forestillinger, og fremme likestilling og sosial rettferdighet (Purcell, 2009).

Verdier spiller videre en viktig rolle i beslutningstaking, da de kan påvirke hvordan individer handler og hva de anser som viktig (Feather, 1982). I virksomheter kan verdier være en viktig faktor for hvordan virksomheten opererer og hvilke beslutninger som tas. For eksempel kan en virksomhet som verdsetter ærlighet ha strenge retningslinjer for hvordan medarbeidere skal oppføre seg, mens en virksomhet som verdsetter innovasjon kan ha en kultur som oppmuntrer medarbeidere til å prøve nye ting og tenke utenfor «boksen». Virkningen av virksomhetens verdier kan videre avhenge av de ansattes personlige verdier. Dersom de samsvarer kan de bidra til motivasjon og effektivitet hos de ansatte, samtidig som de i motsatt fall kan ha negative konsekvenser (Finegan, 2000).

Verdier innen virksomheter kan være relatert til etikk, miljø, samfunnsansvar, mangfold, likestilling og integritet (Joyner og Payne, 2002). For eksempel kan en virksomhet ha en verdi knyttet til det å ta ansvar for å redusere sine miljøutslipp, eller ha en bevissthet knyttet til det å støtte mangfold og inkludering i arbeidsplassen. Disse verdiene kan bidra til å forme virksomhetens kultur og omdømme, og de kan også påvirke kundenes tillit og lojalitet (Fombrun og Shanley, 1990). Det er videre viktig å sikre at disse verdiene er i tråd med virksomhetens visjon, målsettinger og strategier, slik at de bidrar til å skape en positiv kultur (Schwartz og Davis, 1981). Virksomheten må også sørge for at verdiene blir praktisert og eksemplifisert gjennom virksomhetens handlinger og beslutninger (Paine, 1994).

2.4 SKAPENDE MOTSTAND

Skapende motstand omhandler prosesser der personer, grupper og virksomheter benytter kritikk, motsetninger og friksjon som et redskap for å skape nye ideer eller løsninger. Slike

prosesser kan være verdifulle katalysatorer for kreativ tenkning og innovasjon ved at man ser problemer fra nye vinkler, og oppdager nye løsninger som ikke var åpenbare tidligere (Carlsen et al. 2012).

Samtidig kan skapende motstand også være utfordrende og ubehagelig for de som står overfor den. For å håndtere skapende motstand på en produktiv måte, kan det være lurt å erkjenne og akseptere at slike utfordringer kan være viktige for å oppnå innovasjon og vekst. Det er særlig nyttig å lytte til andres perspektiver og ideer, og være åpen for å eksperimentere med nye tilnærminger og ideer (Carlsen et al. 2012).

Skapende motstand kan bidra til å skape en kultur for innovasjon og kreativitet, så lenge den blir håndtert på en konstruktiv måte. Det er derfor viktig å utvikle ferdigheter for å takle skapende motstand, og sette pris på dens potensial for å forbedre og fornye etablerte praksiser og tankesett (Carlsen et al. 2012). Dette kan særlig være viktig i prosesser som går på tvers av virksomheter som har ulike verdisett, som vil være tilfellet for blant annet en kunstnerisk og en finansiell virksomhet.

2.5 STRATEGI

Strategi kan defineres som en plan eller langsiktig tilnærming til å oppnå visse mål eller fordeler (Mintzberg, 1978). Dette innebærer at strategi handler om å velge en bestemt kurs for å nå et ønsket resultat, og kan være relevant for virksomheter og organisasjoner på ulike nivåer, inkludert individuelt, avdelingsvis og på selskapsnivå (Ansoff et al. 2018).

Enkelte teoretikere, som for eksempel Ansoff et al. (2018) og Porter (1979), har argumentert for at strategi er en plan for hvordan en aktør skal konkurrere og skille seg ut fra sine konkurrenter i et gitt marked. I denne sammenhengen kan strategi også være en plan for hvordan man skal utnytte sine ressurser på en effektiv måte for å oppnå en konkurransefordel (Barney, 1991).

Ressursbasert strategi er en teori om hvordan en virksomhet kan skape og vedlikeholde en konkurransefordel med bakgrunn i ressursene de har til rådighet. Denne teorien omtales av blant andre Barney (1991) i artikkelen "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*". I denne artikkelen argumenterte Barney for at en virksomhets evne til å skape en konkurransefordel ligger i dets unike ressurser og egenskaper. Hamel og Prahalad (1990) utvidet denne teorien med begrepet "core competences", som omhandler de fundamentale ferdighetene og egenskapene som ligger til grunn for en virksomhets evne til å skape verdi. Når det gjelder eiendom som en ressurs, kan man se på hvordan en aktør benytter seg av sine eiendomsressurser for å skape et konkurransefortrinn. Dette kan inkludere ting som lokalisering, tilgjengelighet og tilstanden til eiendommen.

Mintzberg (1978) og Johnson et al. (2008) argumenterte for at strategi også kan innebære å tilpasse virksomheten til endringer i omverdenen, og at dette kan være en viktig del av strategiarbeidet. I denne sammenhengen kan strategi bestå av det å forstå hvordan organisasjonen påvirkes av utenforstående faktorer, og hvordan den kan tilpasse seg og dra nytte av disse endringene (Mintzberg, 1978).

Strategi er en kompleks og dynamisk prosess som krever en grundig forståelse av både virksomheten og omverdenen den opererer i (Johnson et al. 2008). Dette innebærer at strategiarbeid krever både kreativ tenkning og analytisk forståelse for å utarbeide effektive strategier som kan bidra til langsiktig suksess (Mintzberg, 1978).

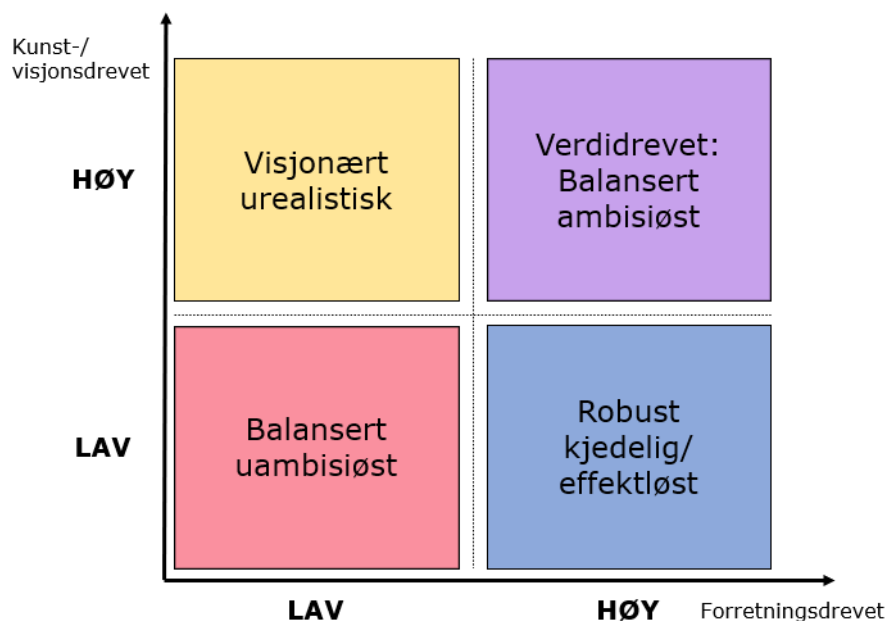
FORRETNINGSDRETVET OG VERDIBASERT STRATEGI

Forretningsdrevet strategi handler om å utvikle og implementere planer for å oppnå de forretningsmessige målene og visjonene til en virksomhet. Dette innebærer å vurdere intern og ekstern påvirkning på virksomheten, identifisere muligheter og trusler, og utarbeide en plan for å utnytte mulighetene og håndtere truslene (Mintzberg et al. 1998). Forretningsdrevet strategi involverer også å bestemme hvilke forretningsområder virksomheten skal fokusere på, og hvordan ressursene skal allokere for å oppnå forretningsmålene (Barney, 1991). Utarbeidelse av forretningsdrevet strategi kan være utfordrende, hvor de faktiske og teoretiske forhold, samt bredde og konkretisering, skal balanseres (Nourse og Roulac, 1993). Se videre kapittel 2.6 og 2.7 hvor dette settes i sammenheng med eiendomsstrategier.

Verdibasert strategi fokuserer på å skape verdier for aktørene i, og i sfæren og omgivelsen rundt virksomheten, for eksempel eierskap, ansatte, kunder, miljøet og samfunnet for øvrig (Ittner og Larcker, 2001). Dette kan gjøres gjennom å utvikle en forretningsmodell som leverer høy kvalitet på produkter eller tjenester, øke lønnsomheten, bidra til samfunnsutviklingen og sikre et godt omdømme (Porter og Teisberg, 2006). En verdibasert strategi krever at ledere og ansatte deler en felles forståelse av virksomhetens verdier og at de integreres i beslutningsprosesser og handlinger (Ittner og Larcker, 2001).

Innenfor verdibasert strategi kan det argumenteres for at kunst bør bidra til noe mer enn "bare" å være kunst, ved å tjene som et verktøy for å formidle verdier og budskap som kan bidra til å forandre samfunnet. For eksempel kan kunst være en måte å starte en diskusjon om viktige sosiale eller politiske spørsmål (Bourriaud, 2002). På denne måten kan kunsten ha en instrumentalitet ved å være et virkemiddel for å fremme positive endringer i samfunnet.

Selv om forretningsdrevet og verdibasert strategi ofte ses på som to separate tilnærminger, kan de også kombineres for å skape en mer helhetlig strategi (Ittner og Larcker, 2001). Ved å kombinere forretningsdrevet og verdibasert strategi kan virksomheten skape konkurransefortrinn gjennom å tilby produkter og tjenester som skaper verdi for virksomheten, øvrige omgivelser og samfunn. Kombinasjonen kan illustreres i henhold til figur 3, hvor virksomhetens plassering avhenger av graden av forretningsbasert og verdibasert strategi. Illustrasjonen er utarbeidet med bakgrunn i forskerens egen forståelse av temaet, hvor verdibasert er sett i sammenheng med kunst-/visjonsdrevet. Dette diskuteres videre med bakgrunn i caset i kapittel 6.1.



Figur 3: Illustrasjon som viser ulike grader av kunst-/visjonsdrevet og forretningsdrevet strategi. (Egenutviklet modell)

2.6 EFFEKT- OG RESULTATMÅL RELATERT TIL KUNST OG KULTUR

Effekt mål er mål som fokuserer på virkningen av tiltak (Rolstadås et al. 2020). Jenssen (1996) definerer videre effekt mål ved at de angir ambisjon og retning. Resultat mål er mål som omhandler leveransen eller resultatet av tiltak (Rolstadås et al. 2020), og er konkrete og målbare (Jenssen, 1996). Innen kunst og kultur kan effekt mål eksempelvis knyttes til de eksterne effektene som genereres, mens resultat mål kan omfatte blant annet kvaliteter og økonomiske forhold.

Effekt mål kan innen kunsten omfatte formål som økt sosial inkludering, generell samfunnsutvikling, økt kreativitet og innovasjon i samfunnet, eller økt forståelse og toleranse mellom ulike grupper. Disse formålene kan være spesielt viktige for kultursektoren som ofte har som mål å bidra til å forme samfunnsdebatten (Bourriaud, 2002) og å fremme mangfold og inkludering (Purcell, 2009). Samtidig er det enkelte som er skeptisk til at kunsten skal være instrumentell, eller ha et formål utover det å være kunst, hvor dette ofte omtales som "kunst for kunstens skyld". Poe (2013) eksemplifiserer dette med at et dikt er kun laget for å være et dikt, og at det ikke har et formål utover dette.

Resultat mål, på den andre siden, fokuserer på målbare resultater (Jenssen, 1996) som inntekter, kostnader og økonomisk vekst. I kultursektoren kan resultat mål være forhold som økt publikumstilstrømning, økt inntjening gjennom billetter og sponsormidler, eller økt verdiskaping gjennom eksempelvis merchandising og andre former for næringseffekter.

Både effekt mål og resultat mål er viktige for den langsiktige suksessen til en kulturinstitusjon. Innad i dette mål resultat, effekt og behov sees i nær sammenheng (Rolstadås et al. 2020). Mens effekt mål kan bidra til å fremme samfunnsnyttige formål og skape verdier utover økonomi, er det også viktig å sikre at en kulturinstitusjon har bærekraftige økonomiske rammer som gjør at den kan fortsette å drive virksomheten og bidra til samfunnet på lang sikt.

2.7 KVALITETER VED EIENDOMMEN SOM STRATEGISK VIRKEMIDDEL

En eiendoms kvaliteter kan være en viktig faktor for å skape en ønsket virkning, enten dette er for å tiltrekke seg kunder, øke verdien på eiendommen eller for å fremme en bestemt agenda. Kunsthus kan her være et godt eksempel på hvordan kvaliteter som estetikk og utforming kan benyttes som et strategisk virkemiddel.

Ifølge Nasar (1994), kan en velutformet eiendom ha en positiv effekt på omgivelsene og bidra til å skape en økt attraktivitet for området. Dette gjelder særlig for eiendommer som kunsthus som ofte er bygget med et klart formål om å være et synlig kulturtilbud og en møteplass for kunstinteresserte. En estetisk tiltalende eiendom kan videre bidra til å skape en positiv assosiasjon til kunsthuset og dets aktiviteter, noe som igjen kan være med på å øke besøkstallene (Majid, 2022).

En eiendom med gode kvaliteter kan også være med på å øke verdien på eiendommen. Ifølge Vandell og Lane (1989), kan en eiendom med høy arkitektonisk kvalitet og en attraktiv utforming ha en høyere verdi enn en eiendom med lavere kvalitet. Dette gjelder særlig i områder med en høy etterspørsel etter eiendom, og kan være en viktig faktor for å tiltrekke seg investorer og kunder.

I tillegg til å ha en positiv effekt på omgivelsene og øke verdien på eiendommen, kan en velutformet eiendom også være med på å fremme en bestemt agenda. For eksempel kan et kunsthus som har en arkitektur og estetikk som fremmer nyskapende og innovative ideer, bidra til å sette fokus på kunst og kultur som noe mer enn bare underholdning (Jones og MacLeod, 2016). Dette kan være en måte å øke interessen og engasjementet for kunst og kultur på, og kan bidra til å øke bevisstheten om viktigheten av disse områdene i samfunnet.

Med bakgrunn i disse aspektene er det tydelig at det kan være lønnsomt for blant annet kunsthus å investere i kvalitet, estetikk og utforming som et viktig ledd i en langtidsstrategi.

2.8 GENERELT OM EIENDOMSSTRATEGIER

Ervervelse og/eller utvikling av fast eiendom er for mange virksomheter den største enkeltkapitalinvesteringen de gjennomfører, noe som videre medfører at det ofte er en av de største eiendelene de besitter (Zhao og Sing, 2016). Samtidig ser mange virksomheter eiendom kun som en nødvendighet for at de skal huse sin virksomhet, og prosessen knyttet til valg av eiendom vil derfor hovedsakelig sees på som en finansiell transaksjon. Innen forskningen og i enkelte virksomheter har det derimot vært en utvikling i tankegangen ved verdien som kan tillegges en eiendom når den benyttes som et strategisk virkemiddel (Blakstad og Andersen, 2012). Det som tidligere av mange har vært sett på som kun en større finansiell byrde, har utviklet seg til et verktøy gjennom veletablerte eiendomsstrategier (Apple-Muelenbroek et al. 2010).

Utarbeidelse, utvikling og etablering av eiendomsstrategier er sammensatte prosesser, hvor det er ulike momenter som må hensyntas. Disse vil variere fra virksomhet til virksomhet, og eiendomsstrategien bør dermed tilpasses, og baseres på, virksomhetens posisjon, forutsetninger og mål (Nourse og Roulac, 1993). Eiendomsstrategien bør videre samsvare med virksomhetens overordnede strategi, og gjennom dette bidra til at virksomheten når sine overordnede mål (Nourse og Roulac, 1993).

Nourse og Roulac (1993) kommenterer at de aller fleste virksomheter ikke vurderer sine eiendomsstransaksjoner opp mot en eiendomsstrategi. Dette kan ha bakgrunn i at eiendomsstrategiene ikke er veletablert, eller at slike strategier er helt fraværende. Manglende etablering og etterlevelse av eiendomsstrategier vil videre medføre at

eiendommene som erverves eller utvikles ikke samsvarer med den overordnede strategien som ligger hos virksomheten (Nourse og Roulac, 1993).

Forutsetningene for å etablere eiendomsstrategier vil avhenge av blant annet virksomhetens kompleksitet, størrelse og de ansattes kompetanse. Enkelte aktører kan vurdere at det er tilstrekkelig å utarbeide slike strategier med bakgrunn i de ansattes erfaring og kunnskap. For andre virksomheter kan slike prosesser medføre behov for større ressursbruk, lengre tidshorisonter og ekstern bistand. Uavhengig av virksomhetens forutsetninger kan det være hensiktsmessig å se til de eiendomsstrategier som omtales i tidligere forskning. Der kan det ligge nyttig kunnskap som kan vurderes ved egen etablering.

Apple-Meulenbroek et al. (2010) har gjennom sin litteraturstudie av forskningsartikler avdekket åtte studier knyttet til eiendomsstrategier og deres forhold med virksomhetens overordnede strategi. Temaet er ifølge Apple-Meulenbroek et al. (2010) kun forsket på i Finland, Nederland og USA av mindre forskningsgrupper, hvor disse i hovedsak baserer sitt arbeid på tidligere studier innad i de avdekte studiene. Studiene er utgitt i kun tre tidsskrifter, og følger i tabellen under.

THE JOURNAL OF REAL ESTATE RESEARCH	JOURNAL OF CRE	JOURNAL OF PROPERTY INVESTMENT AND FINANCE
<ul style="list-style-type: none">• Nourse og Roulac (1993)	<ul style="list-style-type: none">• Acoba og Foster (2003)	<ul style="list-style-type: none">• Krumm og De Vries (2003)
<ul style="list-style-type: none">• Roulac (2001)	<ul style="list-style-type: none">• Osgood (2004)	
<ul style="list-style-type: none">• Lindholm, Gibler og Leväinen (2006)	<ul style="list-style-type: none">• Scheffer, Singer og Van Meerwijk (2006)	

Tabell 1: Oversikt over studier. (Apple-Meulenbroek et al. 2010)

Studien som er utført av Apple-Meulenbroek et al. (2010) ser i første omgang på den overordnede virksomhetsstrategien, hvor de fant store forskjeller i studiene som ble gjennomgått. Årsaken til de store forskjellene er at halvparten av studiene har laget egne virksomhetsstrategier, og de resterende har basert sine på eksisterende forskning av Tregoe og Zimmermann (1980), Kaplan og Norton (2000) og Porter (1996). Mintzberg et al. (1998) mener det skjer for ofte at det lages nye strategier som fjerner fokus fra de eksisterende. Dette fører til at leserne oftere blir presentert for nye og uprøvde ideer, i stedet for det etablerte som fungerer. Apple-Meulenbroek et al. (2010) støtter seg til dette, og mener videre at de mest uttømmende og egnede virksomhetsstrategiene baseres på eksisterende forskning. De trekker fram studien av Tregoe og Zimmerman (1980) som en av de ledende, og mest brukte. Denne vil bli ytterligere beskrevet i kapittel 2.9.

På den andre siden er eiendomsstrategiene ved de ulike studiene gjennomgått. Også her er det flere studier som har laget egne strategioversikter, hvor enkelte er benyttet videre i noen av de resterende studiene. Nourse og Roulac (1993) var de første til å definere eiendomsstrategier, og deres arbeid er ofte lagt til grunn ved senere forskning. Apple-Meulenbroek et al. (2010) mener strategiene utarbeidet av Nourse og Roulac (1993) setter en meget god standard, hvor deres eiendomsstrategier følger av kapittel 2.9. Videre er eiendomsstrategiene utarbeidet av De Jonge (1996) benyttet, hovedsakelig i Europa (Apple-Meulenbroek et al. 2010). Lindholm et al. (2006) har i sin studie sammenstilt disse listene til å omfatte følgende sju eiendomsstrategier:

1. Øke verdien på eiendeler
2. Fremme markedsføring og salg
3. Økt innovasjon
4. Økt arbeidstilfredshet
5. Økt produktivitet
6. Økt fleksibilitet
7. Kostnadsreduksjon

Apple-Meulenbroek et al. (2010) kommenterer at studien til Nourse og Roulac (1993) inneholder komplette og brukbare strategielementer. De tar det også et steg videre ved at de evaluerer styrken mellom elementene. Ettersom ulike eiendomsstrategier vil påvirke virksomhetens strategier forskjellig, er evalueringen som framkommer hos Nourse og Roulac (1993) et viktig virkemiddel for å ta de rette beslutningene (Apple-Meulenbroek et al. 2010). Med bakgrunn i oppgavens karakter belyses teorien rundt Nourse og Roulacs (1993) studie ytterligere i det påfølgende kapittel.

2.9 EIENDOM SOM STRATEGISK VIRKEMIDDEL KNYTTET TIL OVERORDNET STRATEGI

Studien av Nourse og Roulac (1993) består av de tre hoveddelene eiendomsstrategier, strategiske drivkrefter og operasjonelle beslutninger. Disse består hver for seg av betydningsfulle aspekter for hvordan valg innen eiendom kan påvirke virksomheten. Selv om de tre hoveddelene alene kan ha effekt, poengterer de at de bør sees i sammenheng med hverandre. Eiendomsstrategiene står her sentralt, hvor disse sees i sammenheng med de strategiske drivkreftene og de operasjonelle beslutningene. Det er nettopp denne sammenkoblingen som legger til rette for en samlet strategi for eiendom, og som er bakgrunnen for at Apple-Meulenbroek et al. (2010) mener studien er ledende innen eiendomsstrategier.

Utover det å se eiendomsstrategienes kobling med de to andre hoveddelene enkeltvis, kan de sees i en helhetlig sammenheng. Under fremgår modell basert på illustrasjon utarbeidet av Nourse og Roulac (1993) som viser dette. Her ser man hvordan de ulike delene kobles sammen. I modellen er også den overordnede virksomhetsstrategien tatt med for å vise at de tre hoveddelene må knyttes til denne. Ettersom studien er gjennomført for 30 år siden er nye elementer lagt til, og dette er videre kommentert i oppgaven under avsnittet "Studiens relevans" på side 18 i dette kapitlet.



Figur 4: Modifisert illustrasjon basert på modell av Nourse og Roulac (1993) som viser bestanddelene og sammenhengene mellom elementene i deres studie. (Egenutviklet modell)

I det følgende vil de tre hoveddelene gjennomgås hver for seg. I studien består disse av en rekke underpunkter. I denne oppgaven beskrives kun de som er relevante under hver hoveddel. Dette gjøres med bakgrunn i oppgavens kontekst.

EIENDOMSSTRATEGIER

Ved valg og utarbeidelse av eiendomsstrategier kommenterer Nourse og Roulac (1993) at de bør tilpasses nåværende og fremtidig produkt- og markeds sammensetning. Det er innad i dette en rekke faktorer som vil påvirkes av eiendom. Det er som regel derfor nødvendig med flere eiendomsstrategier, hvor disse har ulike prioriteringer. Dette forsterkes dersom bedriften har flere eiendommer i ulike markedsområder som opererer med ulikt formål og nivå (Nourse og Roulac, 1993).

Eiendomsstrategiene som er utarbeidet av Nourse og Roulac (1993) tar for seg en rekke aspekter, som blant annet valg, utforming, drift og forvaltning av eiendom. De har ulike formål og effekter, noe som må hensyntas når man vurderer hvilke eiendomsstrategier man skal innta i strategiarbeidet. Dette omfatter blant annet økonomiske forhold, markedsføringseffekter, utformingsalternativer og tilrettelegging for effektivitet og tilfredshet hos de ansatte (Nourse og Roulac, 1993).

I denne oppgaven er det særlig tre av eiendomsstrategiene som er relevante. Den første av disse er å fremme markedsføringsbudskapet ved å benytte eiendommen som et

virkemiddel. Dette omhandler å benytte skilt, symboler og utsmykning på eiendommen som fremmer virksomheten og hva den tilbyr (Nourse og Roulac, 1993). Hos K.U.K. kan dette eksempelvis være skulpturer som er plassert på fasaden. Den neste strategien er å fremme salg og salgsprosesser ved å lokalisere eiendommen i et område med høy trafikk av mennesker, slik at det øker sannsynligheten for at de besøker virksomheten. Den siste er tilrettelegging og kontroll av produksjon, drift og tjenestelevering som består av deler som er særlig relevant, herunder at kapasitet, kvaliteter og design skal tilrettelegge for tjenestene som tilbys (Nourse og Roulac, 1993).

STRATEGISKE DRIVKREFTER

Produkt- og markedssammensetning er, som i eiendomsstrategiene, noe som er relevant innenfor de strategiske drivkreftene. Tregoe og Zimmerman (1980) mener at sammensetningen defineres av drivkreftene hos virksomheten, noe som er grunnleggende for videre strategivalg. Videre vil sammensetningen ha direkte innvirkning på hvilke fysiske fasiliteter som kan underbygge den overordnede strategien hos virksomheten (Nourse og Roulac, 1993). Tregoe og Zimmerman (1980) har med bakgrunn i ovennevnte utarbeidet ni mulige strategiske drivkrefter som kan danne et rammeverk for valg knyttet til det samlede strategiarbeidet. Etersom eiendomsbehovet til virksomheter styres av produkt- og markedssammensetningen, mener Nourse og Roulac (1993) at de strategiske drivkreftene som er utarbeidet av Tregoe og Zimmerman (1980) er de mest anvendelige for å vurdere forholdet mellom virksomhets- og eiendomsstrategi.

De strategiske drivkreftene tar utgangspunkt i hva som er styrende for virksomheten, og hva som anses som de viktige faktorene knyttet til deres produkt- og markedssammensetning. Disse kan videre være en av flere virkemidler for å styrke posisjonen i markedet, og øke konkurransekraft ved å skille seg fra andre tilbydere. Dette kan eksempelvis være selve produktene som tilbys, å dekke visse markedsbehov, utvikle og benytte teknologi, eller metodene man benytter for salg eller distribusjon (Nourse og Roulac, 1993). Selv om alle de strategiske drivkreftene av Tregoe og Zimmerman (1980) vil være viktige for virksomheter, hevder de at det som regel kun er én drivkraft som vil være den primære og avgjørende faktoren for virksomhetens valg.

I denne oppgaven er det flere av de strategiske drivkreftene som kan være relevante, men den som er styrende er produktene og tjenestene som tilbys. Hos K.U.K. er dette både selve kunsten, og de ulike aktivitetene og arrangementene som tilbys. Innad i denne drivkraften er utvikling av produkter en viktig bestanddel, men noe som er minst like viktig for K.U.K. er å finne nye markeder for produktene og tjenestene som tilbys (Nourse og Roulac, 1993).

OPERASJONELLE BESLUTNINGER

Eiendom som benyttes av virksomheter bør være tilpasset deres behov, hvor disse behovene kan graderes ulikt. Operasjonelle beslutninger knyttet til eiendom omhandler prosesser som anskaffelse, kontroll, administrering og eventuell avskaffelse. Det er videre en rekke underpunkter til disse, som spesifiserer de kritiske beslutningsområdene (Nourse og Roulac, 1993).

Nourse og Roulac (1993) kommenterer at de operasjonelle beslutningene er komplekse, og at omfanget kan være omfattende. De har utarbeidet fjorten beslutningsområder som de mener er særlig relevante, men poengterer at det for den enkelte virksomheten kan

være ytterligere områder som bør vurderes. De operasjonelle beslutningene knyttes til forholdene ved eiendommene, og de som i denne oppgaven er relevante er lokalisering, arealbehov, kvaliteter og identitet. Utover de fysiske forholdene er også eier- og leierettigheter, finansieringsløsninger og kontrollmuligheter beslutningsområder som er relevante. (Nourse og Roulac, 1993).

STUDIENS RELEVANS

Studien av Nourse og Roulac er gjennomført i 1993, og er dermed 30 år gammel. Det er derfor aktuelt å vurdere om den fortsatt er relevant, og om det er kommet til nye aspekter som kan være av betydning. Ved gjennomgangen ser vi at de aller fleste elementene som omtales fortsatt er meget aktuelle. Det er derimot deler som er utdatert, eller som har endret forutsetninger. Dette er eksempelvis interne kommunikasjonssystemer i bygninger, som i stor grad har utviklet seg ved bruk av e-post, datasystemer og mobiltelefoner. Videre er det etter studien tilkommet nye dimensjoner som ikke eksisterte eller som var mindre relevante da studien ble gjennomført.

Proptech, eller eiendoms-teknologi, har medført betydelige endringer innenfor eiendomsstrategier de siste 30 årene. Starr et al. (2020) kommenterer at proptech har ført til økt automatisering av eiendomsprosesser, tilgang til data og bruk av teknologi for å forbedre beslutningsprosesser. Dette har vært et bidrag til en mer effektiv og digitalisert eiendomsbransje. I tillegg har proptech gjort det lettere for investorer å finne og kjøpe eiendommer, noe som påvirker konkurransen i eiendomsmarkedet (Starr et al. 2020)

Digitalisering innen eiendomsbransjen har utviklet seg mye gjennom de siste 30 årene, og medfører store endringer i alt fra planlegging, bygging og bruk. Bærekraft er blitt stadig viktigere, og har fått nye dimensjoner både i relasjon til sosial, økonomisk og miljømessige forhold. Sett i et ytterligere fremtidsperspektiv er taksonomien for bærekraftige økonomisk aktiviteter i eiendomsbransjen i ferd med å implementeres. I denne oppgaven er studiens ulike elementer, samt nye aspekter, vurdert og hensyntatt med bakgrunn i nåværende relevans.

2.10 OPPSUMMERING AV TEORETISK KONTEKST

I dette kapittelet er et utvalg av teori som ligger til grunn for oppgaven beskrevet.

Innledningsvis er det redegjort for at kunst- og kunstnerdrevet eiendomsutvikling ofte er ledet av kunstnere eller kulturorganisasjoner og er motivert ut ifra å skape møteplasser for kunst og kultur. Økonomisk bærekraft er en hovedutfordring. Forretningsmessig eiendomsutvikling har et økonomisk hovedfokus, og er gjerne ledet av investorer eller eiendomsutviklere. I begge tilfeller kan utvikling medføre vitalisering, økte leiepriser og gentrifisering i nærområdet. Det er for øvrig registrert at det er gjennomført relativt lite forskning innen kunst- og kunstnerdrevet eiendomsutvikling og at det er mangelfull empiri og innhold i den etablerte kunnskapsbasen relatert til dette område.

En samlebetegnelse for kunst er kreative og kulturelle aktiviteter og produkter med estetisk verdi, som er skapt av en kunstner. Arkitektur er en form for eiendomskunst, hvor estetikk er identitetsgivende og medvirkende til funksjonalitet og visuelle opplevelser. Det er eksempler på hvor kunstverk er integrert i arkitekturen. Kvaliteter i sammenheng med estetikk, bygg og kunst/kultur kan bidra til positive forsterkede effekter og økt interesse for fagområdet.

Verdibegrepet er vidt og kan i virksomheter påvirke beslutninger og prioriteringer som igjen påvirker omdømme. Verdi og strategier er essensielt i forhold til å nå ønskede målsetning. Ressursbasertstrategi er en virksomhets evne til å skape verdi og konkurransefortrinn gjennom å benytte ressurser som blant annet eiendom som et virkemiddel.

Skapende motstand handler om å benytte utfordringer, friksjon og kritikk for å komme fram til nye og kreative løsninger. Slike prosesser kan være ubehagelige, men samtidig nyttige for å tvinge personer eller virksomheter til å tenke utenfor boksen. Skapende motstand kan være særlig virkningsfullt der partene har ulike verdsett.

Forretningsdrevet strategi betyr å utvikle og implementere planer for å nå målsetningene virksomheten har etablert. Verdibasert strategi har i større grad fokus på verdiskapning utover økonomiske parametere. En kombinasjon av dette kan skape konkurransefortrinn. Både generelt for virksomheter og i kunstnerisk og kulturell sammenheng er kombinasjon av fokus på effektmål og resultatmål vesentlig for å ivareta et økonomisk bærekraftig resultat i et langsiktig perspektiv.

Eiendomsstrategier kan legge til rette for at eiendom anskaffes, utvikles, benyttes og avskaffes i tråd med virksomhetens strategiske drivkraft, og overordnede strategi. I tilknytning til selve eiendomsstrategiene er det videre en rekke faktorer og beslutningsområder som vil innvirke på strategivalgene. Studien til Nourse og Roulac danner et teoretisk rammeverk for å benytte eiendom som et strategisk virkemiddel slik at virksomhetens visjon nås, samt integrasjon av dette aspektet i overordnede strategier.

3 METODE

I dette kapitlet vil vi gjennomgå de forskjellige metodene som er benyttet i forskningsprosjektet. De ulike metodene beskrives gjennom å forklare framgangsmåte, og hvordan data er innsamlet, analysert og tolket. Videre vil prosjektets forskningsdesign bli forklart og begrunnet.

3.1 METODISK TILNÆRMING

Samfunnsvitenskapelige metoder benyttes for å framskaffe informasjon om hvordan virkeligheten er, og hvordan innhentet informasjon skal analyseres. For å kunne gi virkelighetsorienterte svar på problemstillingen, med tilhørende forskningsspørsmål, bør metodevalgene baseres på det konkrete man forsker på. De ulike metodene innen samfunnsvitenskapen deles inn i to hovedgrupperinger, herunder kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen et al. 2002).

Ved bruk av kvantitative metoder fokuserer man på bredden av det man ønsker å undersøke i studiet, kontra dybden. Olsson (2014) kommenterer at disse metodene ofte gjennomføres ved innhenting av en begrenset mengde informasjon, fra en større gruppe studieobjekt. Resultatene vil med fordel kunne bidra til en bredere forståelse knyttet til de spørsmålene som stilles, men vil ha begrensninger knyttet til bakgrunnen for de svar som er gitt. Kvantitative metoder omhandler det som er målbart, og informasjonen som innhentes består derfor av konkrete parametere som blant annet data fra spørreundersøkelser og tall. Det konkrete datagrunnlaget som dannes vil ha fordeler knyttet til blant annet organisering og lesbarhet, men funnene må fortsatt analyseres og tolkes mot spørsmålene som stilles (Johannessen et al. 2002).

I motsetning til kvantitative metoder, er formålet med kvalitative metoder å danne en helhetlig forståelse knyttet til det man forsker på. Dette gjøres ved at man går i dybden på det man undersøker. Ved bruk av kvalitative metoder innhenter man derfor mer variert og innholdsrik data, fra en mindre gruppe studieobjekt (Olsson, 2014). Utgangspunktet for bruk av metodene er å danne et klarere helhetsbilde ved at man innhenter mer detaljerte og utfyllende svar fra respondentene (Johannessen et al. 2002).

Hovedgrupperingene vil ha ulike fordeler og ulemper, noe som bør hensyntas ved valg av metode i forskningsprosjektet. Eksempelvis vil etterprøvnbarheten være enklere ved bruk av kvantitative, enn ved kvalitative metoder (Olsson, 2014). På en annen side vil relevansen ved studien kunne styrkes ved den detaljerte informasjonsmengden en oppnår ved de kvalitative metodene (Johannessen et al. 2002).

Metodene som er benyttet i denne studien er tilpasset de spørsmål vi ønsker å få svar på. Formålet med studien er å undersøke et fenomen, som videre vil gjenspeiles i valg av forskningsdesign. Ettersom det er et enkeltstående prosjekt med tilhørende prosesser som skal undersøkes, vil det kreves en mer helhetlig forståelse av de ulike valg, tanker og diskusjoner som har bidratt til endelig resultat. Det er derfor naturlig å se til de kvalitative metodene, for å få et så fylldig og detaljert datagrunnlag som mulig. Målet er at studien i størst mulig grad er i tråd med K.U.K.s struktur og mantra. Bruk av kvantitative metoder er vurdert som lite hensiktsmessig, da konkrete tallfestede data i mindre grad gir oss den innsikten og kunnskapen vi er ute etter.

En kan benytte både kvantitative og kvalitative metoder i en studie for videre å analysere innhentet data samlet ved en metodetriangulering. Ved bruk av metodetriangulering innhenter man data ved de ulike metodene samtidig og foretar en helhetlig analyse eller sammenligning. Metodetrianguleringen kan utnytte styrkene til de ulike metodene, og videre oppveie svakheter de har (Johannessen et al. 2002). Kombinasjonen av metoder og data vil underbygge besvarelsen av problemstillingen (Grønmo, 2004). I dette forskningsprosjektet er det valgt å kun benytte kvalitative metoder. Tradisjonell metodetriangulering mellom hovedgrupperingene av metoder vil derfor bortfalle. Dette kan imidlertid være en svakhet ved studien. For å oppveie denne svakheten vil de ulike kvalitative metodene, med tilhørende data, trianguleres. Informasjonen som innhentes vil sees i sammenheng og ulikheter vil danne grunnlag for videre undersøkelser og diskusjon.

3.2 FORSKNINGSSTRATEGI

Formålet med forskningsprosjektet er å studere et fenomen og vi har valgt enkeltprosjektet K.U.K. Valg av forskningsdesign og metoder gjennomføres for å fremme formålet, slik at de spørsmål som stilles kan besvares med størst mulig korrelasjon med virkeligheten. Spørsmålene vil vi besvare ved bruk av kvalitative metoder, ettersom disse er formålstjenlig å benytte der hensikten er å gjennomføre en dybdeanalyse. Metodene som benyttes for å generere data er kvalitative intervju og dokumentanalyse. Det gjennomføres også en litteraturstudie. Funnene vil sees i sammenheng ved å gjennomføre en metodetriangulering. Metodevalgene og -tilnærmingen framgår av de følgende kapitlene.

Funnene som framkommer ved bruk av metodene vil ved analyse benyttes til å besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål gjennom diskusjon og konklusjon. Forskningsspørsmålene som er utarbeidet vil hver for seg bidra med ny informasjon om problemstillingen, og samlet utgjøre en vesentlig del av besvarelsens konklusjon. Analyse, diskusjon og drøftelse er i gjennomført i kapittel 5 og 6.

3.3 CASESTUDIE

Forskningsprosessen kan gjennomføres og struktureres på ulike måter, og valg av forskningsdesign bør derfor tilpasses det man studerer. Forskningsprosjektet har som mål å gå i dybden av enkeltprosjektet K.U.K., og det er derfor valgt casestudie som forskningsdesign. Bruk av casestudie kan bidra til informasjon om fenomener som normalt ikke ville blitt avdekket (Johannessen et al. 2002), og videre danne kunnskap, innsikt og prinsipper knyttet til forståelsen av andre caser (Lazar et al. 2017).

Hovedinteressen i casestudier er ifølge Descombe (2014) det som foregår i det miljøet man undersøker, og forklaringer knyttet til hendelsene som har oppstått. Utførelsen av casestudier kan gjøres ved å innhente større mengder detaljert data ved å kombinere flere ulike metoder (Yin, 2014), noe som legges til grunn i dette forskningsprosjektet. Casestudier utføres videre med ulike perspektiver, herunder deduktiv, abduksjon og induktiv (Johannessen et al. 2002). Dette vil bli ytterligere omtalt i kapittel 3.4.

Casestudier gjennomføres med ulike teoritilnærminger, hvorav teorigenererende og teoristyrte er vurdert i dette forskningsprosjektet. Ved gjennomføring av litteraturstudiet ble det avdekket at det eksisterte en meget begrenset mengde teori som omhandlet byggeprosjekter som er kunstdrevet. Teorigenererende tilnærming er ifølge Eisenhardt (1989) særlig passende for emner som er lite omtalt i teori, og denne tilnærmingen er dermed mest nærliggende å se til.

3.4 EMPIRI OG TEORI

Innledningsvis i forskningsprosessen er eksisterende teori knyttet til temaet forsøkt kartlagt, hvorav dette er gjort ved litteraturstudier. Videre vil en ved utførelse av valgte metoder innhente data og empiri hvor disse i størst mulig grad skal gjenspeile det det forskes på. Forholdet mellom innhentet empiri og avdekket teori vil ha ulike framgangsmåter basert på forskningsprosessens utgangspunkt og utførelse.

Framgangsmåtene baserer seg på de ulike forholdene mellom empiri og teori, og klassifiseres ved deduksjon, abduksjon og induksjon. Ved bruk av deduksjon tas det utgangspunkt i en teori. Teorien bekreftes eller avkreftes gjennom innhenting av data. På motsatt side vil en ved induksjon utlede generelle begreper og teorier ved datainnsamling. Ved abduksjon veksler man på bruken av deduksjon og induksjon, hvor en kan gå fram og tilbake mellom framgangsmåtene flere ganger underveis i prosessen (Johannessen et al. 2002).

Forskningsprosessen i denne oppgaven består av flere deler, hvorav teorigrunnlaget knyttet til disse er meget variabelt. Det er ved enkelte deler innholdsrik og variert teori, hvor deduksjon blir naturlig. Videre er en induktiv tilnærming benyttet ved aspektene knyttet til blant annet kunstdrevet byggeprosess, ettersom dette er lite omtalt i eksisterende teori. Samlet sett er det derfor vekslet mellom deduksjon og induksjon som framgangsmåte flere ganger underveis i forskningsprosessen, og den sammensatte tilnærmingen i forholdet mellom empiri og teori er dermed abduksjon.

3.5 ONTOLOGI, EPISTEMOLOGI, POSITIVISME OG KONSTRUKTIVISME

Formålet med bruk av metode er å avdekke virkeligheten (Johannessen et al. 2002), men hva som oppfattes som den egentlige virkeligheten kan variere. Enkelte kan hevde at kunnskap kan opparbeides objektivt, mens andre mener at virkeligheten er subjektiv.

Ontologi er læren om virkelighetens essens og struktur. Det handler om å forstå hva som eksisterer og hvordan det eksisterer (Bøhn, 2020). På den andre siden er epistemologi læren om kunnskap, og hvordan vi kan erverve og vurdere den (Audi, 2010).

Positivism er en retning som hevder at kunnskap kan baseres på observasjoner og målinger. Positivismen har som mål å beskrive og forklare virkeligheten på en objektiv måte (Popper, 2005). Konstruktivism derimot, omhandler at mennesker aktivt bygger sin egen virkelighet gjennom sine erfaringer og forståelse av verden. Konstruktivismen legger vekt på at mennesker har ulike perspektiver og at virkeligheten derfor tolkes subjektivt (von Glasersfeld, 1995).

Formålet med denne oppgaven er å skape en forståelse av aspektene knyttet til K.U.K. fra ide til etablert drift, som er relevante for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Gjennom metodene som er nevnt videre i kapitlet er ulike perspektiver, forskjellige historier og forståelser, innhentet og analysert. Disse er sammenstilt og tolket for å gi en troverdig og gyldig forståelse, som videre gir ny kunnskap innenfor feltet som undersøkes. Formålet er ikke å avdekke sannheten, men å bidra til å skape ny kunnskap. Det er derfor grunnlag for å si at studien har en konstruktivistisk tilnærming.

3.6 DOKUMENTANALYSE SOM FORSKNINGSMETODE

Dokumentanalyse som metode omhandler innsamling, evaluering og analyse av dokumenter som kan knyttes til forskningsprosessen (Johannessen et al. 2002). Med dokumenter menes skriftlige kilder som er relevante for studien, eksempelvis nedtegnet informasjon om skaperverk, tanker eller handlinger (Potter, 1996). Videre omtales metoden som en kvalitativ innholdsanalyse der formålet er å avdekke relevant informasjon og viktige sammenhenger i det som undersøkes (Johannessen et al. 2002). Ifølge Grønmo (2004) er innholdsanalysen en prosess der man organiserer innhentet informasjon kategorisk med bakgrunn i spørsmålene en ønsker å besvare.

Ved oppstart av studien hadde K.U.K. vært åpent for publikum i under ett år, og bygningen var fortsatt inne i sitt første driftsår. Før åpning ble det gjennomført en lengre prosess knyttet til idefase, planlegging, prosjektering og etablering av eiendommen. Det er videre gjennomført prosesser og valg i forbindelse med leietakersammensetningen. Med bakgrunn i dette, samt problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål som er utarbeidet, er det vurdert som hensiktsmessig å gjennomføre dokumentstudier med tilhørende analyser. Det er i dokumentanalysen særlig interessant å se på kunstens og kunstnerens påvirkning av prosessen. Videre er blant annet visjoner, strategier, organiseringsformer og prosjekterings- og gjennomføringsmodell sentrale områder som vurderes spesielt i dokumentanalysen.

I forskningsprosjektets tidlige fase er det innledet kontakt med sentrale personer som enten er ansatt i Reidar Olsen Invest AS, ROI, eller er tilknyttet selskapet gjennom styreverv og konsulenttjenester, og som har fulgt prosessen gjennom mange år. Det ble i denne kontakten spurt etter dokumenter som kunne belyse prosesser, valg og diskusjoner som har hatt påvirkning på prosjektet. Ettersom det er ønskelig å innhente dokumenter

som ikke er offentlig tilgjengelig, ville mengde og omfang avhenge av hva personene ønsket å oversende. Til forskningsprosjektets fordel ble det gitt tilgang til et større dokumentgrunnlag som i stor grad korrelerte med studiens omfang. Dokumentene har tilgjengeliggjort informasjon som er sentral for å besvare oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling, hvor analysen har gitt grunnlag for diskusjon opp mot relevant teori.

Under følger en oversikt over de dokumenter som er inntatt i dokumentanalysen.

DOKUMENTBESKRIVELSE (I KRONOLOGISK REKKEFØLGE)

- 1 Forretningsplan Reidar Olsen Invest AS for tidsrommet 2014-2015, udatert i 2013
- 2 Vedtekter Reidar Olsen Invest AS, datert 26.03.2017
- 3 Prospekt fra kjøpet av eiendommen hvor det var planlagt for boligbebyggelse – EiendomsMegler1 Næringsmegling, datert 10.05.2017
- 4 Referat fra telefonstyremøte i Reidar Olsen Invest AS vedr kjøp av Kjøpmannsgata 36/38, datert 22.06.2017
- 5 Tegningsgrunnlag, opprinnelige med bolig, KEY Arkitekter, datert 12.10.2017

- 6 Saksdokument PS0100/18 Årsoppgjør 2017 – Trondheim kommune, datert 21.06.2018
- 7 Notat til styret i Reidar Olsen Invest AS, saksutredning alternativer, datert 28.09.2018
- 8 Brev fra Veidekke Entreprenør, samspillfase, datert 11.12.2018
- 9 Årsmelding 2019 - Kjøpmannsgata Ung Kunst AS, datert 01.01.2019
- 10 Samarbeidsavtale for prosjektutviklingsfase – Totalentreprise – Veidekke, datert 23.01.2019

- 11 Klage på vedtak arkeologisk utgraving tatt til følge - Klima og miljødepartementet, datert 01.02.2019
- 12 Tilbudsskjema E 2101 Tilbudsskjema Totalentreprise, versjon 2.0, datert 04.07.2019
- 13 Vedtekter K.U.K. Eiendom AS, datert 30.11.2019
- 14 Funksjonsbeskrivelse K.U.K. versjon 4.3, datert 02.12.2019
- 15 Revidert tilbud totalentreprise – Veidekke, datert 12.09.2019 og 03.12.2019

- 16 Referat fra telefonstyremøte i Reidar Olsen Invest AS med datterselskap vedrørende avtale med Veidekke, datert 05.12.2019
- 17 Leieavtale Kulturenheten i Trondheim kommune, datert 19.12.2019
- 18 Tegninger Kjøpmannsgata 36/38, as built, datert 03.04.2020
- 19 Strategiplan for tidsrommet 2021-2023 – Reidar Olsen Invest AS, datert 26.11.2020
- 20 Årsmelding 2020 - Kjøpmannsgata Ung Kunst AS, datert 24.01.2021

- 21 Etske retningslinjer for Reidar Olsen Invest AS, datert 30.01.2021
- 22 Tale fra H.M Dronning Sonja på åpningsdagen, datert 19.11.2021
- 23 Tale fra styreformann Morten K. Andersen til KEKO på åpningsdagen, datert 19.11.2021
- 24 Vedtekter K.U.K. AS datert 29.11.2021
- 25 Presentasjon av K.U.K., datert 08.04.2022

- 26 Referat fra styremøte i K.U.K., datert 01.06.2022
- 27 Verdivurdering av eiendommen – DNB Næringsmegling, datert 24.06.2022
- 28 Konsernstruktur av Reidar Olsen Invest AS, datert 03.11.2022
- 29 Bruksavtale med leietakere ved K.U.K., udatert
- 30 Historisk utvikling av eiendommen med bilder, kilde ukjent, udatert

- 31 Statusrapporter i prosess og etter overtagelse - Advansia
- 32 Trondheim kommunes Byggeskikkpris 2022, brosjyre
- 33 Vedtekter og kontrakt med medlemmer i kunstfaglig råd, udatert

Tabell 2: Oversikt over dokumenter som er benyttet i dokumentanalysen

3.7 INTERVJU SOM FORSKNINGSMETODE

Intervju er en kvalitativ metode med høy fleksibilitet som benyttes for å innhente detaljerte og fyldige beskrivelser av det som studeres (Johannessen et al. 2002). Bruk av intervju kan gi en bredere forståelse av studieobjektene meninger, holdninger og erfaringer gjennom en strukturert samtale med et konkret formål (Kvale og Brinkmann, 2015). Samtalen vil gjennom historier, fortellinger og kommentarer gi et dypere innblikk i studieobjektets synspunkter på det man forsker på (Johannessen et al. 2002).

Forskningsprosjektets formål er å gå i dybden av prosessene, tankene og handlingene som har hatt innvirkning på K.U.K. Det er derfor hensiktsmessig å gjennomføre intervju av aktuelle nøkkelpersoner som besitter inngående informasjon som kan bidra til besvarelse av de spørsmål som stilles. Funnene vil videre danne grunnlag for triangulering mot dokumentanalyse og teori, hvor likheter og ulikheter vil drøftes.

INFORMANTUTVELGELSE

Valg av intervjuobjekter, eller informanter, gjennomføres med formål om å innhente innholdsrike og fyldige beskrivelser av fenomenet som undersøkes (Johannessen et al. 2002). Det foretas en strategisk utvelgelse av aktuelle informanter (Patton, 2015), gjennom systematiske vurderinger av enhetene som er mest relevant for de analytiske og teoretiske formål (Grønmo, 2004).

Før utvelgelse av informantene er det gjennomført en kartlegging av personer og organisasjoner som har hatt en aktiv og sentral rolle i prosjektet. Det er i denne prosessen sett til byggherrens organisasjon, og videre de ulike aktørene som har vært tilknyttet prosjektet med en bidragsytende eller påvirkende rolle.

Innad i byggherrens organisasjon har utvelgelsen av ønskede intervjuobjekter knyttet seg til deres deltagelse og kunnskap om prosjektet. Det har vært ønskelig å belyse ulike perspektiver i organisasjonen, da de kan besitte forskjellige erfaringer, synspunkt og informasjonsgrunnlag. Perspektivene som er vektlagt i utvelgelsen er særlig kunstaspektet og eiendomsutviklingen. Videre er KEKO, som kunstneren bak prosjektet, en meget sentral kilde og av den grunn svært viktig å intervju. KEKO er naturligvis den personen som har fulgt prosjektet lengst, og ved sin motivasjon og visjon for etableringen kan han tilføre unik informasjon.

Utenfor organisasjonen har vi oppsøkt entreprenør og arkitekter da de har inngående kunnskap om prosjektets planlegging og utførelse. De har informasjon som gjør det mulig å sammenligne K.U.K. med mer tradisjonelle eiendomsprosjekter. Dette bidrar til å belyse likheter og ulikheter mellom prosjekter som er antatt å være kunstdrevet, og de som ikke er det.

Underveis i intervjugjennomføringen ble det av flere informanter nevnt at politiske krefter hadde uttalt seg positivt om prosjektet ved flere stadier. Prosjektet hadde eksempelvis enkelte utfordringer som krevde samarbeid og prosesser med kommunen, deriblant

arkeologiske utgravninger og dispensasjon fra gjeldende reguleringsplan. Informantene trakk særlig fram kommunedirektøren som et relevant intervjuobjekt. Et intervju med Morten Wolden var derfor svært relevant for å innhente informasjon knyttet til den politiske og administrative siden.

Under følger en oversikt over intervjuene som er gjennomført, hvor informantenes rolle og intervjuets varighet er spesifisert.

	ROLLE/INFORMANT	AKTØR	FORM	VARIGHET
1	Arkitekt – Einar Hjeldnes	KEY Arkitekter	Stedlig intervju	53 min
2	Arkitekt - Øyvind Hegvik	HUS Arkitekter	Stedlig intervju	1 time, 4 min
3	Daglig leder - Elisabeth Høsflo Klæbo	K.U.K. AS	Intervju i videosamtale	30 minutter
4	Daglig leder i ROI og styreleder i K.U.K. AS - Baard Brønne	ROI og K.U.K. AS	Intervju i videosamtale	1 time
5	Enhetsleder - Egil Furre	Kulturenheten Trondheim kommune	Stedlig intervju	1 time
6	KEKO	Kjell Erik Killi-Olsen	Stedlig intervju	1 time, 54 min
7	KEKO	Kjell Erik Killi-Olsen	Innledende telefonintervju	20 min
8	Kommunedirektør - Morten Wolden	Trondheim kommune	Stedlig intervju	47 min
9	Kulturjournalist - Annemona Grann	Adresseavisen	Skriftlig korrespondanse	N/A
10	Kunstnerisk leder - Cathrine Hovdahl Vik	K.U.K. AS	Stedlig intervju	51 min
11	Prosjektleder for entreprenør i forprosjekt samspillsfase - Line Monsen	Veidekke	Stedlig intervju	52 min
12	Prosjektleder for entreprenør i gjennomføringsfase - Morten Sørstrøm	Veidekke	Intervju i videosamtale	50 minutter
13	Prosjektleder/ byggherreombud for ROI	Advansia	Stedlig intervju	1 time, 8 min
14	Styreleder – Morten K. Andersen	ROI	Korte samtaler over tid	Ca 3 timer

Tabell 3: Oversikt over gjennomførte intervju – i alfabetisk rekkefølge

GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Etter utvelgelsen ble hovedvekten av informantene kontaktet via e-post. Eposten informerte om forskningsprosjektet, problemstilling, forskningsspørsmål og forespørsel om deltagelse. KEKO ble kontaktet via tekstmelding, da han ikke benytter epost. Tilbakemeldingene var gjennomgående positive, og tidspunkt for intervjuene ble tilpasset informantene. Intervjuene ble i hovedsak gjennomført fysisk ved informantenes

arbeidsplass, enkelte ved videosamtale, og ett ble gjennomført hjemme hos informanten. Ved intervjuene var som regel begge forskerne til stede, slik at begge hadde mulighet til å stille spørsmål som var relevant for prosjektet. En samlet deltagelse er videre gjort som et tiltak for å minimere svakheten ved at en av forskerne har nærstående som er tilknyttet prosjektet. Dette er ytterligere kommentert i kapittel 3.10. Det ble satt av en time til hvert intervju, hvor faktisk lengde av intervjuet hadde enkelte variasjoner knyttet til intervjuets utvikling ved gjennomføring.

I god tid før gjennomførelsen ble det utarbeidet intervjuguide med spørsmål som var tilpasset informantens rolle, og disse følger som vedlegg 2. Enkelte spørsmål var aktuelt å stille til flere informanter, slik at vi fikk belyst ulike tilnærminger til temaet spørsmålene var knyttet til. Intervjuguidene ble utarbeidet med bakgrunn i at intervjuene kunne gjennomføres som semistrukturerte intervjuer. Ved et semistrukturert intervju tar man utgangspunkt i den definerte intervjuguiden, men intervjuformen gir fleksibilitet ettersom tema, spørsmål og rekkefølge kan tilpasses det enkelte intervjuet (Johannessen et al. 2002). Fleksibiliteten ved de semistrukturerte intervjuene ga mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål for å gå dypere inn i de temaene som informantene hadde inngående kunnskap om, eller der det framkom ny informasjon.

Parallelt med utarbeidelsen av intervjuguidene ble det laget et informasjonsskriv som omhandlet behandling av data, og som ble innhentet ved intervjuene. Formålet med skrevet var at informantene skulle ha informasjon om hvordan dataene ble behandlet og lagret, og hva som skjedde med dataene ved prosjektslutt. Det er videre informasjon om hvilke rettigheter informantene har, og hvordan de skal gå fram dersom de i etterkant vil trekke seg fra forskningsprosjektet. Avslutningsvis er det inntatt en samtykkeerklæring hvor informantene har mulighet til å gi eksplisitt samtykke til gjennomføring av intervju, samt at data og opplysninger behandles i prosjektperioden.

Intervjuguide og informasjonsskriv ble oversendt til informantene i forkant av intervjuene, slik at de hadde mulighet til å gjennomgå disse før møtet. Ved å la informantene gjennomgå spørsmålene før intervjuet ga man tid til refleksjon, hvor formålet var å øke datamengde og -kvalitet. Dette ble også gjort som et tidsbesparende tiltak, for å unngå å bruke intervjutiden til gjennomlesning av informasjonsskrivet. Informasjonsskrivene ble signert ved innledningen til intervjuene, hvorpå disse ble scannet og lagret i etterkant.

Innledningsvis i intervjuene er det bedt om samtykke for digitalt opptak. Slikt samtykke ble gitt av alle informantene. Det ble vurdert at opptak av intervjuene ville sikre at informasjon ikke ble tapt, noe som ville vært vanskelig ved å kun skrive notater. Opptakene ville videre ved gjennomhøring gi informasjon om informantenes engasjement knyttet til de ulike temaene, og hvilke deler de var særlig sikre eller usikre på. Ettersom det ved opptak er mindre aktuelt å ta grundige notater underveis, hadde man også mulighet til å konsentrere seg om informantene, og den informasjonen som framkom. Dette ga videre mulighet til å stille flere og mer relevante oppfølgingsspørsmål. Det ble derimot tatt enkelte notater underveis i intervjuene der det framkom særlig interessant informasjon. Opptakene dannet grunnlag for transkripsjon, noe som er videre kommentert i kapittel 3.8.

3.8 BEARBEIDELSE OG ANALYSE AV DATA

I etterkant av intervjuene ble opptakene gjennomgått, og det ble skrevet notater knyttet til de delene som var mest interessante med tanke på problemstilling og

forskningsspørsmål. Intervjuene ble deretter transkribert i et eget dokument, og funn ble markert fortløpende i teksten, og ved kommentarer. Avslutningsvis er det utarbeidet et sammendrag fra de enkelte intervjuene, som omfatter den informasjonen som ble ansett å være mest interessant, viktig og relevant. Dokumentet er ved gjennomføringen av resterende del av forskningsprosjektet benyttet konsekvent, og funnene dannet grunnlag for diskusjon, analyse og tolkning. Funnene fra intervjuene er videre inntatt i triangulering mot de andre metodene som er benyttet.

3.9 KVALITETSSIKRING OG REFLEKSJON / KONSEKVENSER AV METODEVALG

Forskningsprosjekter gjennomføres med ulike framgangsmåter, noe som medfører at kvaliteten kan variere med bakgrunn i forskerens utførelse. Kvaliteten ved forskningsprosjektene kan evalueres ved å se på validitet, reliabilitet og objektivitet. Kvaliteten kan vurderes både ved bruk av kvalitative og kvantitative metoder, men det er i forskningsmiljøet noe uenighet knyttet til begrepsbruken for metodenes hovedgrupperinger. Uenigheten omhandler i hovedsak begrepene validitet og reliabilitet, hvor Kvale og Brinkmann (2015) og Yin (2014) mener disse også kan benyttes for kvalitative metoder. Guba og Lincoln (1994) mener på den andre siden at virkeligheten kan beskrives på flere måter, og at begrepene tilsikter at beskrivelsen som legges fram er den eneste korrekte, jmfør kapittel 3.5. Det er i dette forskningsprosjektet valgt å kun benytte kvalitative metoder, og det er vurdert hensiktsmessig å benytte konsekvent begrepsbruk. I det følgende er dermed validitet, reliabilitet og objektivitet benyttet som begreper knyttet til forskningsprosjektets kvalitet. Begrepene vil under gjennomgåas hver for seg, og det tilknyttet forskningsprosjektets tilnærming til disse.

VALIDITET

For å kunne besvare de spørsmålene som stilles må man gjøre undersøkelser, hvor validitet omhandler å undersøke de rette tingene. Validiteten vil videre knytte seg til gyldigheten til forskningsprosjektet, da valg av hva som undersøkes vil være avgjørende for funnernes korrelasjon med virkeligheten. Undersøkelsene bør rettes så direkte som mulig inn mot de interessante forholdene, og validiteten kan styrkes ved å bruke flere måleparametere (Olsson, 2014). Innad i validitetsbegrepet har man inndelingene intern validitet, ytre validitet, samt begrepsvaliditet (Shadish et al. 2002).

Den interne validiteten knytter seg til om man måler det man tror man måler, og om det er sammenheng mellom de dataene som innsamles og det som undersøkes (Johannessen et al. 2002). Pervin (1984) omtaler at en side ved intern validitet er om de interessante fenomenene og variablene virkelig avspeiles i de observasjonene som gjøres. Virkemidler som kan styrke den interne validiteten er ifølge Lincoln og Guba (1985) vedvarende observasjon og metodetriangulering. Ettersom forskningsprosjektet er tidsbegrenset som følge av satte retningslinjer vil vedvarende observasjon normalt være vanskelig å utføre.

En av forskerne har derimot fulgt prosjektet i en lengre tidsperiode som går fra idé og visjon, til ferdigstilling. Det kan derfor argumenteres for at en tilnærming av det første virkemiddelet er gjennomført, hvor forskeren over tid har avdekket interessante momenter som bør undersøkes videre for å besvare spørsmålene som stilles. Begge forskerne har gjennomført et forprosjekt noe som gjør at observasjonen strekker seg lengre enn forskningsprosjektets tidsavgrensning. Den ene forskerens tilknytning til prosjektet vil videre omtales i kapittel 3.10, da dette kan ha både fordeler og ulemper. I tillegg er det

gjort triangulering, det andre virkemiddelet, slik at funnene kan analyseres og kontrolleres på tvers av metodene. Metodetriangulering er ytterligere omtalt i kapittel 3.1.

Ekstern validitet omhandler overførbarheten av resultatene fra forskningsprosjektet til andre sammenlignbare fenomener. Gjennom forskningsprosjektet etableres det forklaringer, fortolkninger, beskrivelser og begreper knyttet til fenomenet som studeres, og graden av overførbarhet knyttes til hvorvidt disse kan være nyttige på andre områder (Johannessen et al. 2002). Ved bruk av kvalitative metoder kan man innhente fyldige beskrivelser av detaljene i fenomenet, hvor disse kan bidra til at andre forskere enklere kan bedømme dens overførbarhet (Guba og Lincoln, 1994). Disse fyldige og detaljerte beskrivelsene omtales også som "tykk beskrivelse", som består i å samle og analysere data på en detaljert og omfattende måte (Ponterotto, 2006). Ved å bruke tykk beskrivelse kan man gi en omfattende forklaring for hvordan data er innhentet og analysert, noe som særlig er viktig i enkeltcasestudier. Ved å beskrive prosessen og metodene i detalj vil andre forskere i større grad ha et vurderingsgrunnlag for overførbarheten til andre casestudier, samt mulighet til å vurdere hvilke deler av studien som er overførbart til deres arbeid.

Ved innledende forberedelser til forskningsprosjektet ble det avdekt at det eksisterte en meget begrenset mengde litteratur knyttet til kunstdrevne eiendomsprosjekter. Studien er derfor gjennomført med et formål om at funnene kan overføres til andre prosjekter i framtiden, men det er samtidig helt sentralt at andre forskere på et selvstendig grunnlag vurderer overførbarheten til deres studie.

Den eksterne validiteten er i dette forskningsprosjektet underbygget ved gjennomføring av ulike kvalitative metoder. Formålet har vært å gå i dybden av fenomenet ved å innhente fyldige beskrivelser. Det er gjennomført semistrukturerte dybdeintervju, hvor utvalget av informanter er gjort med bakgrunn i å belyse de ulike standpunktene som knyttes til de forskjellige rollene. Det er også gjennomført dokumentstudier hvor aktuelle dokumenter er analysert. Funnene er videre knyttet til eksisterende teori gjennom litteraturstudier. Litteraturstudier er ytterligere omtalt i kapittel 3.4, dokumentstudier i kapittel 3.6 og intervju i kapittel 3.7.

Begrepsvaliditet består i at begrepene som benyttes, ved blant annet metodeutførelsen, samsvarer med de operasjonelle definisjonene (Johannessen et al. 2002). For å kunne innhente den informasjonen vi ønsker å komme til bunns i, må det eksempelvis være samsvar mellom forskerens og informantens forståelse av de begreper som benyttes. Begrepsvaliditet omhandler at man måler det man ønsker å måle (Johannessen et al. 2002), og en felles forståelse av begrepene kan underbygge dette.

I dette forskningsprosjektet er begrepsvaliditeten særlig aktuell i intervjuutførelsen. Det er ved utarbeidelse av intervjuguide lagt stor vekt på valg av begreper, og betydningen de ulike informantene legger i disse. Begrepene kan tolkes forskjellig med bakgrunn i hvilken rolle informantene har, hvor eksempelvis entreprenør- og kunstnerroller kan tolke enkelte begreper forskjellig. En mulig svakhet ved forskningsprosjektets begrepsvaliditet er at det kan være vanskelig å kontrollere hvordan begrepene tolkes av informantene.

RELIABILITET

Reliabilitet knytter seg til påliteligheten til dataene som innhentes, hvor denne påliteligheten kan påvirkes av ulike faktorer. Påvirkningsfaktorer kan blant annet være dataenes nøyaktighet, utvalg av benyttet data, samt hvordan innhenting og bearbeidelse av dataene er gjennomført (Johannessen et al. 2002). Olsson (2014) knytter videre reliabilitet til etterprøvbarehet, da en vil ha høy reliabilitet dersom resultatene er like ved etterprøving av resultatene. Ettersom kvalitative metoder vil være situasjonsbetinget, samt at dataene baseres på oppfatninger hos informantene, vil etterprøvbareheten ved disse være vanskeligere enn ved bruk av kvantitative metoder (Johannessen et al. 2002).

Som tidligere nevnt er det i dette forskningsprosjektet valgt å kun benytte kvalitative metoder. Ettersom etterprøvbareheten hos disse er svakere enn ved kvantitative metoder, har vi også tatt i bruk virkemidler som kan styrke reliabiliteten. Denne kan ifølge Ryen (2002) styrkes ved å utarbeide åpne, inngående og konkrete beskrivelser av framgangsmåter, metoder og databehandling. Disse aspektene er derfor forsøkt vektlagt ved utførelsen av dette forskningsprosjektet.

OBJEKTIVITET

Objektivitet sees i sammenheng med forskningsprosjektets bekreftelsesbarhet. Studien skal gjennomføres upartisk og nøytralt, hvor forskerne ikke styres av fordommer og tidligere oppfatninger. Oppfattet objektivitet kan påvirkes av at forskerne grundig beskriver de prosesser som er gjennomført, og også de beslutningene som er tatt. Avdekte avvik, skjevheter og tidligere erfaringer som kan påvirke studien bør kommenteres da disse vil påvirke objektivitetsvurderingen. Videre vil funn fra forskningsprosjektet som sees i lys av eksisterende litteratur bidra til å styrke dens objektivitet (Johannessen et al. 2002).

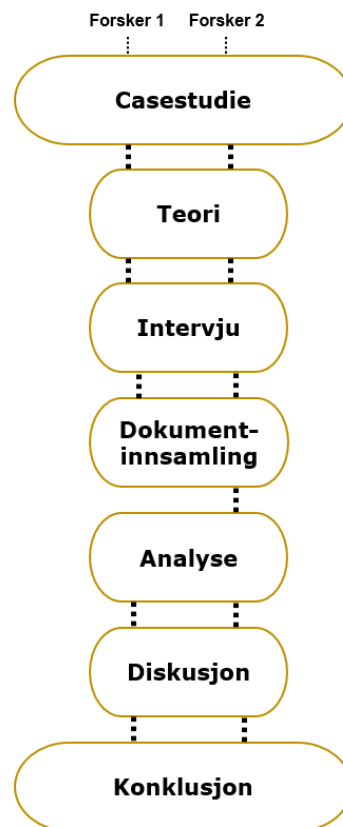
Ovennevnte aspekter er i størst mulig grad forsøkt hensyntatt i forskningsprosjektet, hvor det særlig i metodekapitlet er inntatt forklaringer og beskrivelser knyttet til studiens utførelse. Forskernes rolle er kommentert i kapittel 3.10, noe som kan påvirke objektiviteten både negativt og positivt. Det kan videre være en svakhet at det i liten grad er avdekket eksisterende teori knyttet til de spørsmål som forsøkes besvart, og at funnene fra studien derfor vil være vanskeligere å sammenstille med annen litteratur.

3.10 FORSKERNES ROLLE OG ETIKK

Som forsker går man inn i fenomener, miljø og prosjekter som man ellers ikke er en del av, for å finne svar knyttet til det man forsker på. Nydal (2022) konkretiserer forskerens primære interesse til å opparbeide ny kunnskap. Han viser videre til at forskere kan ha ulike roller og interesser som vil være deres sekundære interesser. Dersom de sekundære interessene påvirker dømmekraften til forskeren vil det føre til en interessekonflikt som kan utfordre habilitetsvurderingen (Nydal, 2022). Det er i dette forskningsprosjektet forsøkt å skape distanse mellom oss som forskere, og fenomenet som studeres, samt funnene som avdekkes.

En mulig svakhet i dette casestudiet er at en av forskerne har nærstående relasjon til styreleder i ROI og således har fulgt K.U.K.-prosjektet i lengre tid. Det er av forskerne gjort grundige vurderinger knyttet til dette, og det er bevisst tatt stilling til dette gjennom arbeidsfordeling under studien.

For å nøytralisere denne svakheten er blant annet intervjuene gjennomført i hovedsak av begge forskerne, men analysene knyttet til intervju og dokumenter er gjennomført av forskeren uten tidligere tilknytning til K.U.K. Dette er gjort med bakgrunn i at eventuelle etablerte meninger ikke skal påvirke resultatet fra analysene. Det faktum at det er to forskere på caset bidrar til å styrke forskningen i denne sammenheng. Forskerens kjennskap til prosjektet og enkelte roller er derimot også positiv i den forstand at det har tilgjengeliggjort et stort dokumentgrunnlag, i tillegg til at det har bidratt til definering og tilgjengeliggjøring av aktuelle informanter.



Figur 5: Forskerens rolle i studiens ulike faser. (Egenutviklet modell)

Etikk omhandler i hovedsak forholdet mellom mennesker, og hva man kan og ikke kan gjøre i denne relasjonen. Dette videreføres også i forskningen, da man i hovedsak har med mennesker å gjøre, noe som danner grunnlag for etiske problemstillinger (Johannessen et al. 2002). Nerdrum (1998) sammenfatter etiske retningslinjer en forsker må ha et klart forhold til i tre hovedpunkter. Disse omfatter selvbestemmelse og autonomi hos informantene, respekt fra forskeren knyttet til informantenes privatliv, og ansvar hos forskeren for å unngå skade (Nerdrum, 1998). Sistnevnte punkt er lite aktuelt i dette forskningsprosjektet, men det er etablert et konkret forhold til de førstnevnte.

Forholdet til informantene er basert på frivillighet om deltagelse, og om hvilken informasjon som innhentes og benyttes. Informantene har i første omgang mottatt skriftlig henvendelse om forskningsprosjektet, i tillegg til forespørsel om deltagelse. Videre har de i forkant av intervjuene mottatt informasjonsskriv som omhandler databehandling. Informasjonsskrivet inneholdte en samtykkeerklæring knyttet til deltagelse, som ble signert innledende i intervjuet. Informantene har videre mulighet til å trekke seg fra prosjektet i hele prosjektperioden. Enkelte informanter er anonymisert, og er i disse tilfellene kun gjort til kjenne i form av sin rolle i prosjektet. Enkelte informanter har

spesifikt samtykket til bruk av deres navn, hvor også dette samtykke kan trekkes tilbake. Informasjonen som er innhentet kan i enkelte tilfeller anses å være sensitiv, da den omfatter informantenes meninger og holdninger som normalt ikke ville kommet fram i andre sammenhenger. Det er derimot ikke innhentet personopplysninger om informantene da fokuset er rettet mot prosjektet. Datamaterialet som er innhentet via metodene er lagret elektronisk på en slik måte at de kun er tilgjengelige for forskerne. Det er videre sendt meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata (NSD), som har godkjent lagringen.

3.11 METODISKE AVGRENSNINGER

Ved utførelsen av forskningsprosjektet er det gjort enkelte metodiske avgrensninger med bakgrunn i studiens omfang. Avgrensningene knyttes i hovedsak til valg av metoder, der det er valgt å ikke benytte kvantitative metoder. Det kunne vært aktuelt å gjennomføre eksempelvis en spørreundersøkelse om besøkendes oppfatning av K.U.K., noe som ville ha bidratt til et nytt perspektiv ved studien. Videre er det ved informantutvelgelsen valgt å kun intervju informanter som har hatt en sentral rolle i prosjektet. Ved å gjennomføre flere intervju av en bredere informantgruppe kunne flere synspunkter, meninger og valg blitt avdekket.

Valgene knyttet til avgrensning er gjort for å få et best mulig grunnlag til besvarelsen av problemstillingen og forskningsspørsmålene.

3.12 OPPSUMMERING AV METODE

Forskningsprosjektets forskningsdesign er utformet som en casestudie ettersom det er et enkeltprosjekt som er grunnlaget for forskningen. Det er vurdert at studien har en konstruktivistisk tilnærming, og at forholdet mellom empiri og teori er abduktivt.

Det er ved valg av metoder kun benyttet kvalitative metoder fordi vi ønsket å gå i dybden av fenomenet som skulle studeres. Metodene som er benyttet er kvalitative intervjuer, dokumentanalyse, i tillegg til at det er gjennomført litteraturstudie. Metodene med tilhørende funn er triangulert for å skape en god representasjon av ulike forståelser av virkeligheten.

Studiens kvalitet er forsøkt økt ved å gjennomføre tiltak som forsterker dens validitet, reliabilitet og objektivitet. Det er enkelte momenter knyttet til den ene forskerens rolle som kan anses som en svakhet. Dette er forsøkt nøytralisert ved at forskeren uten tidligere tilknytning til prosjektet har gjennomført analysen av dataene som er innhentet ved metodene.

De etiske sidene av forskningsprosjektet er hensyntatt ved å basere studien på frivillighet til deltagelse. Informantene er informert skriftlig om hvilke data vi var ute etter, hvordan de behandles og at de har mulighet for å trekke seg.

Det er foretatt enkelte avgrensninger knyttet til valg av metode og informanter.

4 CASEBESKRIVELSE – KJØPMANNSGATA UNG KUNST

De fleste prosjekter består av en rekke ulike faktorer som medvirker til å realisere en visjon. I dette kapittelet beskrives historien fra da Kjell Erik Killi-Olsen, KEKO, fikk en ide og visjon til gjennomføring av K.U.K.-prosjektet. Casebeskrivelsen er gjort med bakgrunn i intervjuer, skriftlige og muntlige kilder, samt interne dokumenter og offentlig tilgjengelige saksdokumenter. I tillegg har vi sett på pressens dekning av K.U.K. for å få et utfyllende bilde. Det er viktig å bemerke at denne casebeskrivelsen er gjort basert på en del muntlige kilder hvor det er ulike perspektiver, forskjellige erindringer og tolkninger.

Casebeskrivelsen går først kort inn på KEKO og hans bakgrunn og kunstnerskap. Deretter følges prosessen fra ide frem til en økonomisk plattform som gjorde det mulig å realisere visjonen. Deretter redegjøres det for bakgrunnen for visjonen, navnet på virksomheten og prosessen frem til ferdig bygg og drift. Vi går også inn på organisering av virksomhetene til KEKO.

4.1 KUNSTNEREN KJELL ERIK KILLI-OLSEN, KEKO.

KEKO er kunstmaler, tegner, billedhugger og grafiker. Han er utdannet ved Kunstskolen i Trondheim, Statens lærerskole i forming i Oslo og ved *Academica Sztuck Pieknych* i Krakow. Etter kunststudiene i Polen reiste han hjem til Norge og Oslo, hvor han gikk på Statens Kunstakademi. I 1980 dro han til New York for å begynne på Arts Students League.

I East Village i New York, bosatte han seg i en nedlagt pub. Der ble han en del av et kunstnermiljø med mye kreativ energi. Miljøet var blant annet opphav til en egen galleriscene (Flor, 2022). Gjennombruddsverket til KEKO i Norge var *Paals Reise* i 1983. I programmet *Kunstnerliv* på NRK TV høsten 2022 omtales kunsten til KEKO som høylytt og ekspressiv (Thiis-Evensen, 2022). Han er kjent for sitt fabulerende billedspråk, fargerike malerier og groteske skulpturer, ifølge Flor (2022) i norsk biografisk leksikon.

Kunstneren har bodd utenlands i mange år, og har hatt en rekke utstillinger i andre deler av verden, spesielt i Europa og i USA. Flere kilder, inkludert kunstneren selv angir «Salamandernatten» som et av hans hovedverker. Denne installasjonen består av syttito skulpturer i opptil tre meters høyde. Den ble utarbeidet av KEKO da han representerte Norge i São Paulo-biennalen i 1989 i Brasil. Verket står i dag i en krypt under SpareBank1s hovedkontor i Trondheim.

KEKO er kjent i kunst- og kulturkretser som kunstens popstjerne eller rockestjerne. NRK omtaler han i forbindelse med ulike program på TV og radio som en opprørsk sjel og en stjerne på den norske kunstscenen siden 1980-tallet. Han regnes som en av Norges mest anerkjente samtidskunstnere som har hatt suksess både nasjonalt og internasjonalt. I flere medieoppslag er han også oppgitt til å være en av Norges mest velstående kunstnere.

4.2 FAMILIEN KILLI-OLSEN

Kjell Erik Killi-Olsen kom til verden 23. juli 1952 og vokste opp i Trondheim med mor Hjørdis og far Kjell. Faren var disponent i Reidar Olsen AS og moren var hjemmевærende. I sommermånedene var de mye på familiens hytte på Hellandsjøen. Der var det fiske og båtliv og det han selv beskriver som en fin oppvekst med mye kjærlighet og kreativitet.

KEKO var gift med billedkunstneren Barbara Czapran fra 1978 til 1983. I 1981 fikk han datteren Sunniva, og det har etter hvert blitt tre barnebarn.

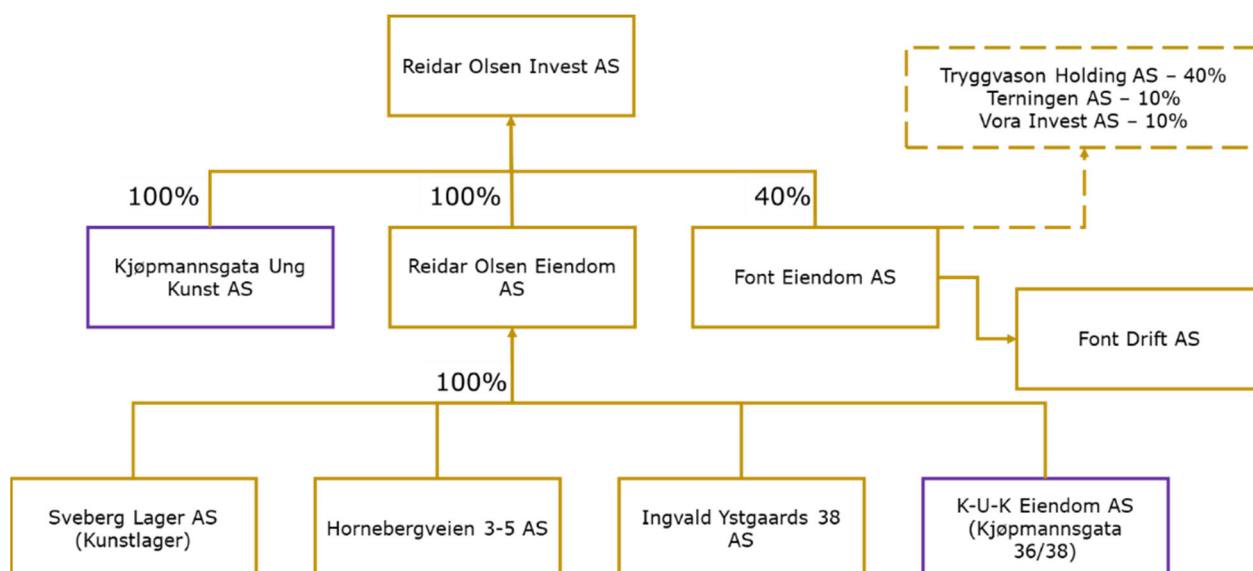


Bilde 1: KEKOs hjem Sandbu i Vågå til venstre
Bilde 2: KEKOs slott i Fontarèches til høyre
Foto: Privat

Etter mange år boende på et slott fra 1000-tallet i Fontarèches i Frankrike flyttet KEKO hjem til Norge i 2016. Han hadde da kjøpt middelaldergården Sandbu i Vågå hvor han nå bor sammen med hunden Lola. Sandbu består av et tjuetalls fredede bygninger og anses for å være et av Gudbrandsdalens best bevarte gårdstun. Gården stammer fra før 1200-tallet og bygningene er oppført på 1600- og 1700 tallet. I tillegg må det nevnes at Sandbu ble kjent for å huse Kronprins Olav, Kong Håkon VII og Regjeringen under den dramatiske flukten fra Oslo 9. april 1940. Det sies at daværende eier, skipsreder Thomas Olsen, under andre verdenskrig skal ha lagret malerier av Edvard Munch, inkludert det verdensberømte maleriet «Skrik» på Sandbu.

4.3 BEDRIFTSEIEREN KJELL ERIK KILLI-OLSEN – EIER AV REIDAR OLSEN INVEST AS

KEKO er i tillegg til å være kunstner, en bedriftseier. Hans far Kjell Killi Olsen, var eier og disponert i Reidar Olsen AS som hans far igjen, Kjell Eriks farfar, Reidar Olsen etablerte i 1903 (Reidar Olsen Invest AS, u.å). Den gang var det en fargehandel i Innherredsveien i Trondheim. Virksomheten drev med butikk- og engrosvirksomhet. Selskapet utviklet og hadde rettighetene til fargen "Trønderrødt", malingen som fortsatt brukes som gårdsmaling mange steder i Norge. I 1997 solgte Reidar Olsen AS engrosvirksomheten til Farveringen AS og selskapet gikk etter hvert over til å bli et rent eiendoms- og investeringselskap. Selskapet tok navnet Reidar Olsen Invest AS (ROI) – "Et firma med stolte tradisjoner i over 100 år", ifølge selskapets hjemmeside. KEKO overtok virksomheten i 2005. ROI-konsernet er strukturert som vist i figur 6;



Figur 6: Konsernstruktur ROI pr. november 2022. (Egenutviklet modell)

Eiendomsporteføljen består av eierskap i fire eiendommer i Trondheim, inkludert Kjøpmannsgata 36/38. I tillegg investerer ROI i kunst og verdipapirer.

Verdiene i ROI, sammen med kunstneres private formue, utgjør det økonomiske fundamentet for byggingen og etableringen av K.U.K. i Kjøpmannsgata 36/38.

4.4 VISJON OG STRATEGI

I dette avsnittet beskrives KEKO's visjon for K.U.K. og deretter hvordan visjonen er forankret i virksomheten ROI.

KEKO erfarte som ung kunstner at det nesten ikke fantes visningssteder der det var mulig å stille ut verkene sine. Dette ga inspirasjon til ideen om å selv kunne bidra til en utstillingsarena for unge kunstnerskap. I et innledende intervju til denne oppgaven uttalte KEKO om sin visjon for et eget kunst- og kulturhus følgende:

"Jeg ønsker at bygget skal formidle entusiasme, kjærlighet til kunsten og vekke nysgjerrighet til folk som skal oppleve noe nytt. Bygget skal være et budskap og et bidrag til å hjelpe folk å se en ny verden, samt bidra til læring og utvikling av unge kunstnerskap. Kunsten har en plikt til å fortelle hva som foregår i samfunnet. K.U.K. skal berike og vise folk ny kunst i Trondheim, og bidra til mangfold og dialog."

– KEKO, 25.04.2022

I en presentasjonsfilm vist i et av gallerirommene i Kjøpmannsgata 36/38 i oktober 2022 beskriver KEKO mer utfyllende sin tanker om K.U.K. og visjonen for et kunst- og kulturhus.

"Det er ikke skummelt å dra på kunstutstilling. Det kan være litt vågalt å gå inn i store åpne rom for ting som du er uvant, det skjønner jeg jo. Men det er jo ikke det. Det er jo ikke det at du skal like alt, det skal jo ikke bli tapet. Du skal bli provosert. Et billedverk er tilstedeværelse, og du kan reise med det bildet hele livet, og så kan du selge det når du trenger penger. Jeg har vært heldig og solgt bilder til god pris, som har hjulpet mange. Jeg har vært med å gi bilder til venner, og så måtte de ha nye tenner, og så solgte de bildet. Det var en glede. Det gjorde ingenting, det var bare flott."

Visjonen rundt prosjektet er jo å vise kunst i ti forskjellige rom. Du vet, når man er ung så blir man sett på kanskje som ikke seriøs, så skal det ta tid og tid. Unge kunstnere, selv om de er 18, eller 15, eller 12 år så legger de sin sjel, og veldig mye i det. Det er musikk, teater og sport, ikke minst. Huset vårt skal være et hus som viser tillit, og da er det de som kommer og ser som skal gi tilliten til de unge menneskene, eller de eldre, eller en blanding av. Vi skal jo ha med kunst som er mer erfaren, og mer etablert, som mentorer til de yngre. Jeg håper at vi får folk til å se at man må være sammen hvis man skal skape noen ting.

Trondheim var en veldig flott by når det gjelder kunstlivet og kultur, og de som hadde råd, de bidro og ga penger og kunst til Trondheim kunstmuseum, som har den største samlingen fra gullalder kunstepoken. Det er jo takket være for at folk ga. Nå gjør ingen det lengre. Folk går jo knapt der. Så jeg håper med vårt bidrag, det vi skal skape, er at folk skal bli interessert i å gå i kunsthøgskolen og se kunsten. Det er ikke farlig. Det er utfordrende. Det er begynnelsen på noe."

Av dette kan man se at KEKOs ønske og visjoner for K.U.K. er å skape en plattform for unge kunstnerskap, samt å fremme kunst og interessen for kunst til en større del av befolkningen. Man kan kalle det en form for folkeliggjøring av kunstformidling. Målet er i alle fall å gjøre kunsten relevant og tilgjengelig for alle.

Strategiplanen for ROI for 2021-2023, vedtatt 04.12.2020 av styret, forankrer KEKO sin visjon for K.U.K. inn i bedriften med følgende ordlyd:

"K.U.K. skal være en foretrukket arena og et møtested for kunst og kunstnere som medvirker til at de får frihet og anledning til å uttrykke seg og gjøre seg kjent, omfattende galleri, atelier, lokaler for foredrag og undervisning og lager for kunst. K.U.K. er økonomisk bærekraftig (selvfinansierende)."

Forretningsplanen beskriver videre at ROI støtter menneskerettighetene generelt og vil spesielt gjennom K.U.K. bidra til at enkeltmennesker gjennom kunsten "får frihet og anledning til å uttrykke seg". Det henvises i denne sammenheng til Meld. St. 8 *Kulturens kraft – Kulturpolitikk for framtiden*.

Strategiplanen for ROI sier også at K.U.K. og øvrig investeringsvirksomhet i ROI skal på en positiv måte reflektere og fremme eiers status som profilert og anerkjent kulturpersonlighet. ROI ønsker å holde en høy etisk standard, og det forventes at både ansatte, styremedlemmer og samarbeidspartnere som handler på ROIs vegne ikke bare følger lover og regler, men også virker i samsvar med ROIs etiske retningslinjer.

4.5 NAVNET "K.U.K."

K.U.K. er et navn som mange har og har hatt en mening om. Det provoserer, engasjerer og kan virke støtende på noen. Det kan fremstå som litt banalt og barnslig, men er fremfor alt lett å huske. Hvis man har fokus på uttale av ordet og ser bort de tre punktumene har Wiktionary følgende definisjon:

kuk *m* (BOKMÅL/NYNORSK), *c* (RIKSMÅL)

1. (*anatomi, vulgært*) mannlig kjønnsorgan, penis. Brukes også som skjellsord.

Figur 7: Utklipp av definisjon av ordet "kuk". (Wiktionary, u.å.)

Navnet er såpass spesielt at HM Dronning Sonja gjorde et morsomt nummer ut av navnet i åpningstalen hun holdt til KEKO i forbindelse med den offisielle åpningen av K.U.K.:

"... K punktum U punktum K som det vil hete i dagligtale. Du har virkelig ikke gjort det helt enkelt for en gammel dame"

- HM Dronning Sonja, 19.11.2021

Når navn på den nye virksomheten skulle utvikles, var KEKO tydelig på at det ikke skulle bære hans navn. Dette fordi visjonen først og fremst er å skape en arena for andre kunstnere, ikke et mausoleum over seg selv og sitt eget kunstnerskap.

Navnet K.U.K. var opprinnelig et arbeidsnavn for prosjektet som ble etablert i et hyggelig selskap på Sandbu hvor blant annet KEKO, arkitekt fra KEY, kunstnerisk leder, styreleder og daglig leder i ROI deltok. Bygningsskisser på et tidlig stadium skulle presenteres av KEY og man begynte å leke med bokstaver for å finne et egnet arbeidsnavn. Rundt middagsbordet tok de utgangspunkt i beliggenheten i Kjøpmannsgata, derav K'en. U står for Ung og K for kunst som forankrer visjonen til KEKO.

Forkortelsen K.U.K. ble drøftet og viktigheten av punktum mellom bokstavene ble presisert. Navnet ble tatt i bruk internt i prosjektet og etter hvert befestet det seg til en "snakkis" i Trondheim. Flere kilder har trukket frem at navnet trolig har bidratt til å skaffe K.U.K. oppmerksomhet, mest av det positive slaget, men det har også kommet noen negative kommentarer.

Første gang Adresseavisen skulle sette forkortelsen K.U.K. på trykk i anledning omtale av bygget som var i ferd med å reise seg i Kjøpmannsgata, måtte det drøftes internt før man besluttet å bruke det. Dette for å forsikre seg om at det var innenfor god presseskikk.

Da daglig leder i K.U.K. AS skulle ansettes ble rekrutteringsbyrå benyttet for å finne egnede kandidater til stillingen. Valget falt på en kandidat som fikk tilbud om jobben som daglig leder. Vedkommende satte som forutsetning at K.U.K.-navnet måtte endres. Det var uaktuelt for KEKO å endre navnet, og styret måtte derfor fortsette arbeidet med å finne rett kandidat til jobben. Elisabeth Høsflot Klæbo ble deretter ansatt som daglig leder i K.U.K. AS.

I forkant av åpningen av kunst- og kulturhuset ble det gjort en endring i logoen. Den siste K'en ble speilvendt.



Figur 8: K.U.K.s logo. (K.U.K, u.å.)

"Logoen er genial. Det er ansiktet til KEKO i den speilvendte K'en. Hans nese og øye".

- Øyvind Hegvik, HUS arkitekter, Trondheim 07.10. 2022

Det er riktignok ikke funnet dokumentasjon eller kilder som bekrefter at den speilvendte K'en er et aktivt grep for å forsøke å illustrere KEKO sin ansiktsprofil. Men det er neppe noen tvil om at både navnet og logoen engasjerer og inspirerer.

4.6 K.U.K. – PÅ LETING ETTER ET KUNSTHUS

Allerede i 1998, i testaments form, beskrev KEKO sine visjoner og økonomiske disposisjoner for å kunne etablere et sted for unge kunstnerskap, i tilfelle han ikke fikk anledning til å realisere dette selv.

"Det jeg etterlater meg skal skytes inn i en stiftelse for billedkunst.....dersom styret i stiftelsen finner det økonomisk og kunstnerisk riktig kan man erverve en eiendom som inneholder utstillingslokaler og eventuelle leiligheter som kunstnere kan leie billig."

- Utdrag fra testamentet, 1998

Historien viser at dette testamentet ikke ble nødvendig for å realisere KEKOs visjon, men det bekrefter hvor viktig det har vært for KEKO og hvor lenge han har hatt konkrete tanker om å realisere sitt ønske om å skape en arena for kunstnere.

KEKO begynte sitt søk etter et egnet sted for unge kunstnerskap, blant annet sammen med sin venn og arkitekt, Einar Hjeldnes i KEY arkitekter. I 2007/2008 vandret de gjennom byen på kryss og tvers og lette etter en eiendom for utstillingslokaler. *"Hva skal til for at byen tar stedet til sitt hjerte?"* – var spørsmålet de stilte seg, og som ble definert som en viktig faktor for at KEKOs visjon skulle kunne realiseres og lykkes. Kombinasjon av nytt og gammelt bygg ble også definert som essensielt i søken etter et sted å etablere en kunstlokasjon.

"K.U.K. er et annerledes byggeprosjekt – det er en funksjon som lette etter et sted å være".

- Einar Hjeldnes, KEY arkitekter 06.10.2022

I 2013 ble det inntatt i ROI sin forretningsplan at konsernet skal bidra til å realisere KEKOs visjon om å etablere et kunstsenter. Videre sier forretningsplanen at det aktivt skal søkes etter eiendom i Oslo eller Trondheim for etablering av en lokasjon.

"Arealer for kunst må vurderes i forhold til mulighetene aktuelle bygg kan by på, også hva angår mulig inntjening fra utleie av øvrige lokaler i bygget."

- Utdrag fra forretningsplan, 2013

Trondheim kommune, ved daværende direktør for kultur, næring og samfunn Morten Wolden, ble kontaktet, og de så på forskjellige alternativer som kunne være aktuelle. Et alternativ var Strandveien 100 på Nyhavna. Der var det allerede et atelier, og KEKO ønsket ikke å bidra til å fortrenge annen kunst. En annen faktor var at forhandling om kjøp av eiendommen med Trondheim Havn ikke førte frem.

I et styremøte 22. juni 2017 i ROI ble det gjort enstemmig vedtak om forhandling og kjøp av Kjøpmannsgata 36/38 fra Villaservice AS innenfor en ramme på 31 MNOK. Begrunnelsen for vedtaket var tomtens beliggenhet, størrelse, muligheter og beskaffenhet. Bankens positive holdning til investeringen og konsernets soliditet var forhold som også var avgjørende. DNB hadde signalisert velvilje til fullfinansiering av aksjene som eide de to eiendommene. Transaksjonen skulle gjennomføres ved kjøp av 100% av andelene i Kjøpmannsgata 38 DA. Innledningsvis ønsket ikke styret å kjøpe eiendommen, men KEKO skal ha formidlet at hvis han ikke fikk kjøpe dette bygget ville han bytte ut styret. Samtidig sier KEKO i intervjuer som er gjennomført i forbindelse med denne oppgaven at han var trygg på økonomistyringen i ROI-konsernet.

Styret vedtok også i samme styremøte at selskapet skulle sette mindre krav til avkastning og rentabilitet for en eiendom til kunstsenter enn til andre investeringer og eiendom i ROI. Selskapet hadde da en verdijustert egenkapital på omtrent 142 MNOK. ROI sin revisor BDO

ble engasjert for å analysere de økonomiske rammevilkårene for investeringen. Rojo Arkitekter ble hyret inn for å vurdere reguleringsbestemmelsene på eiendommen opp mot visjonene KEKO hadde for stedet.

Kjøpmannsgata 36 besto av et verneverdig bygg fra år 1840. Kjøpmannsgata 38 var en branntomt. Eiendommene var lagt ut for salg i markedet via megler og ble beskrevet i prospektet som "*et utviklingsprosjekt for nybygg av leiligheter og næringsarealer samt påbygg, rehabilitering og delvis konvertering av eksisterende bygningsmasse*". Det forelå en detaljregulering av eiendommen med et stort antall leiligheter, som var godkjent av Bystyret 26. januar 2017.

Det må også nevnes at bygget i Kjøpmannsgata 36 ble vedtatt revet i 2014 av byens politikere (Trondhjems Historiske Forening, 2014). Villaservice AS ønsket å bygge leiligheter på begge eiendommene. Det var et omstridt vedtak og det finnes dokumentasjon fra blant annet Trondhjems Historiske Forening som engasjerte seg i å bevare det gamle og historiske bygget i Kjøpmannsgata 36. Politikerne endret mening i 2015 og Kjøpmannsgata 36 ble vedtatt stående.

Bakgrunnen for at rivningsvedtaket skapte et stort engasjement skyldes nok i stor grad eiendommens historie. Daglig leder i ROI har et notat hvor kilden er ukjent, men dokumentet viser en kronologisk historisk fremstilling av Kjøpmannsgata 36, hvor flere kjente Trondheimsnavn dukker opp. Blant historiske høydepunkter kan følgende nevnes:

Etter brannen i Trondheim i 1681 ble Cicignons byplan etableres. Første kjente eier av eiendommen dateres til 1692 hvor Albert Angell står oppført i pantebok 1A fol 154. Thomas Angell ble født på eiendommen samme år. Eiendommen har deretter skiftet eier en rekke ganger før Trondheim igjen brenner i 1841. Kjøpmann Hans Arentz oppfører gården som står på Kjøpmannsgata 36 i dag (panteregister A fol 307). Eiendommen var deretter i mange eierskap og blant annet eid av Thora Storm som etablerte en pikeskole i bygget på 1880-tallet. I 1939 kjøpte AS Kjøpmannsgaten 36 eiendommen og det ble deretter et selvstendig aksjeselskap. ROI kjøpte aksjeselskapet av Villaservice AS i 2017.

Det må nevnes at innholdet i den historiske fremstillingen ikke er kvalitetssikret i forbindelse med dette casestudiet. Dette fordi innholdet ikke vurderes å ha direkte relevans knyttet til problemstillingen i studiet. Vi velger likevel å ta det med i oppgaven da det gir utfyllende informasjonen om eiendommen i et historisk perspektiv.

4.7 ET KUNST- OG KULTURHUS BLIR TIL - FRA KJØP AV EIENDOM TIL FERDIGSTILLELSE

I forbindelse med forhandlinger av kjøpet av Kjøpmannsgata 36/38 fikk KEY arkitekter i oppdrag å gjøre diverse utredninger av eiendommen i tillegg til å utarbeide de første skissene for eiendommen. Einar Hjeldnes bisto med dette som arkitekt i KEY. Han har kjent KEKO i over 30 år, og er kjent med kunstnerens krav til kvalitet gjennom preferanser fra tidligere oppdrag. KEKO bodde en periode på Håholmen i Oslofjorden hvor han gjennomførte omfattende restaureringsarbeider med god hjelp fra KEY.

Da ROI og KEKO begynte å vurdere Kjøpmannsgata 36/38 ble de klar over at eiendommene også var regulert til boligformål. De ønsket i utgangspunktet ikke å inn på en løsning med leiligheter i samme bygg som et kunst- og kulturhus. De vurderte imidlertid muligheten for å bygge en leilighet i toppetasjen av bygget som kunne benyttes av kunstnere eller KEKO.

Internt i ROI jobbet KEKO, daglig leder og styret, med alternative modeller for å kunne realisere visjonen. Flere modeller for hva bygget skulle inneholde og ulike finansieringsløsninger ble utredet og diskutert.

Det var tre alternativer som utmerket seg:

1. Kunstsenter med kontorarealer i 3. - 5. etasje i nybygget (kontorbygg). En leilighet. Estimert total kostnad var 144 MNOK.
2. Et rendyrket kunstsenter i nybygget over to etasjer og skulpturpark på taket (kunstsenter). En leilighet. Estimert total kostnad 126 MNOK.
3. Rehabilitering av eksisterende bygningsmasse (rehabiliteret bygg). Estimert total kostnad 61 MNOK.

Alle kostnadsestimatene som ble utført inkluderte tomtebearbeidelse og gravearbeid. Skulpturpark på taket var en etablert ide etter forslag fra KEKO. Kostnads kalkylene ble dermed påvirket av dette på grunn av ekstra krav til bæring og vinterdrift. Ekstra bæring var nødvendig fordi hver kunstsulptur kan veie flere tonn. Øvrige kostnadstall var basert på nøktern normal bransjestandard. Administrasjonen var tydelige i kommunikasjonen til eier at ekstra kvaliteter raskt ville gi utslag på byggekostnadene.

DNB, banken som skulle bidra til å finansiere det planlagte kunst- og kulturhuset, stilte krav til 50-60% egenkapital. Kravet var høyere ved bygging av alternativ 1 (kontorbygg), kontra de andre alternativene ettersom banken forholder seg til forskjellige multipler som relateres til ulike typer leieinntekt. Det beregnes høyere multippel og finansieringsgrad når det er kontorarealer, ifølge daglig leder i ROI. Banken vurderte at restverdi av kunstarealene har større risiko enn kontorareal.

Internhusleie fra kunstareal, i tillegg til utleie av kontorareal til eksterne leietakere, ble beregnet og skissert. Lokale næringsmeglere ble trukket inn i prosjektet for å vurdere og gi råd om leiemarkedet med tanke på utleie av attraktive kontorareal.

Det ble gjennomført forhåndskonferanser med Byggesakskontoret og Byantikvar i Trondheim kommune for å få realitetsvurdert fortløpende de aktuelle alternativene som ble jobbet frem. Administrasjonen i ROI opplevde møtene med offentlige myndigheter som positive og løsningsorientert når det gjaldt ønsker om å endre de opprinnelige planene. Villaservice AS hadde lagt for eiendommen. Det betød en endring fra næringsareal og et stort antall leiligheter, til kunst- og kulturhus tilrettelagt for unge kunstnere med gratis adgang for allmennheten. I tillegg ville bygget inneholde kontorareal for eksterne leietakere.

Daglig leder i ROI gjennomførte utredninger av alternativene og økonomiske kalkyler med bistand fra eksterne konsulenter. En pro & contra-vurdering med positive og negative faktorer ble gjort for alle tre alternativene.

Egenkapitalbase og tilgjengelige midler i ROI-konsernet ble analysert og estimert av styret, i tillegg til vurderinger av hvilke aktivposter som var lett tilgjengelige og omsettelige. Realisering av en aksjepost i Salvesen & Thams AS ble planlagt gjennomført. Dette for å bidra med nødvendig likviditet og egenkapital til byggeprosjektet.

Administrasjonen i ROI innstilte til styret at alternativ 1 (kontorbygg), var det beste alternativet for å kunne realisere et kunstsenter på eiendommen. Totale leieinntekter var da med utgangspunkt i en årlig gjennomsnittsleie på 1.730,- pr kvadratmeter, stipulert til 6,5 MNOK pr år. Intern husleie på kunstarealene ble estimert til 2,9 MNOK pr år.

Følgende faktorer ble vektlagt i innstillingen for alternativ 1:

- Større levedyktighet på grunn av eksterne leieinntekter.
- Lavere likvid belastning på ROI-konsernet.
- Kontorarealer kan leies ut til aktører som har naturlig samhörighet med kunstsenter.
- Nye kontorarealer i sentrum vurderes av næringsmeglere som attraktivt.
- Eksterne leieinntekter bør på sikt kunne dekke driften av bygget.

Styret vedtok 28. september 2018 å jobbe videre med alternativ 1, kontorbyggløsningen. Forutsetninger for styrebeslutningen var å redusere eiendommens byggekostnad og øke leieinntektene, men uten at det gikk på bekostning av utstillingsarealet for kunst.

I tillegg sier styrevedtaket at man måtte søke å begrense endringer etter byggestart for å unngå en farlig og uønsket økning av byggekostnaden. Det ble også påpekt at DNB sannsynligvis ville stille krav om restriksjoner til utbytte til eierskapet inntil kunst- og kulturhuset er "oppe og går".

4.8 VALG AV ENTREPRENØR OG RESSURSER

Prosjektorganisasjon på byggherresiden besto av styreformann i ROI som prosjektansvarlig og daglig leder i ROI som intern prosjektleder. Kunstnerisk leder ble ansatt for å bidra med kunstfaglig kompetanse inn i byggeprosjektet ved å starte arbeidet med å utvikle innholdet og driften av K.U.K.

Veidekke ble kontaktet av ROI allerede i oktober 2017 for å få råd om hvordan et byggeprosjekt skulle håndteres. ROI var tydelig på at de hadde lite erfaring med byggeprosjekter i denne størrelsesorden. Veidekke ble kontaktet fordi daglig leder og styreleder vurderte entreprenøren til å være en seriøs aktør og et selskap med et godt omdømme. Kontakten mellom partene ble etablert på styreleder/distriktsledernivå. Innledningsvis jobbet Veidekke på no cure-no pay basis, når det gjaldt interne kostnader. Fra Veidekke ble det uttrykt skriftlig at *"det var en stor ære, annerkjennelse og ikke minst forpliktelse for selskapet å være entreprenør for et slikt prosjekt"*. De ga uttrykk for at de var ydmyke for oppgaven, og selskapet skulle prøve så godt de kunne å vise seg tilliten verdig, stod det i intern skriftlig dialog.

Advansia ble innleid som byggherrens representant (byggherreombud) i prosjektet. Konsulentselskapet hadde erfaring med å bygge kulturhus og skulle også bistå med å forhandle avtaler med Veidekke. De fikk også ansvar for å kontrahere det som skulle rives på eiendommene. I tillegg fulgte de opp de arkeologiske utgravningene og følgekonsekvenser av disse.

4.9 ARKEOLOGISKE UTGRAVINGER

Kjøpmannsgata 36/38 ligger i område som i kommuneplanens arealdel er merket Sentrumsformål. I aktsomhetskartet for kulturminner er eiendommen merket blå, og antikvarisk verdiklasse C. Kommuneplanens arealdel § 10.2 sier; *Deler av dagens bebyggelse er i planen godkjent revet. Tregården mot Kjøpmannsgata med sidefløy skal bevares og forutsettes rehabilitert utvendig.* I 2007 foretok Riksantikvaren forgraving av grunnen. Arbeidene ble utført av NIKU Arkeologi. Rapporten som da ble utarbeidet sa blant annet at kulturlagene var av dårlig kvalitet.

Da ROI ønsket å etablere og utvide kjeller i kontorbyggalternativet ble det gitt et pålegg om full arkeologisk utgraving av grunnen fra offentlige myndigheter. Dette betød et betydelig kostnadsdrivende og krevende merarbeid som forsinket prosjektets fremdrift. Utover selve tomten påvirket det etablering av infrastruktur til bygget, noe som førte til et krav om "graving under overvåkning" utenfor eiendommen. Den arkeologiske utgravingen hadde et budsjett på 18 MNOK.

Kulturminneloven §10 sier at *"Utgifter til særskilt granskning av automatisk fredede kulturminner eller særskilte tiltak for å verne dem på grunn av tiltak som nevnt i §§8 og 9, bæres av tiltakshaveren. Når særlige grunner foreligger, kan departementet fastsette at utgiftene helt eller delvis skal dekkes av staten. Ved mindre private tiltak skal statens etter departementets bestemmelse dekke utgiftene, helt eller delvis, dersom disse blir urimelige tyngende for tiltakshaveren."*

Styret og daglig leder i ROI iverksatte tiltak og prosesser for å få Staten og Trondheim kommune til å bidra økonomisk til de arkeologiske utgravningene. Dette fordi pålegg om arkeologiske utgravninger betød en økonomisk risiko for prosjektet som ble vurdert til å være av betydelig karakter for ROI.

Det ble gjennomført møter med byråkrater og politikere lokalt i Trondheim og sentralt med Solberg-regjeringen. På bakgrunn av dette arbeidet vedtok Trondheim kommune 22. juni 2018 i forbindelse med årsoppgjør for 2017, å bevilge 7 MNOK i støtte til arkeologisk utgraving. I vedtaket tok Bystyret forbehold om at K.U.K. ble et ikke-kommersielt kunsthussom er åpent for allmennheten. *"Byggingen og driften av det planlagte tiltaket skal sikres uten offentlige bevilgninger. Etableringen av K.U.K. forutsettes ikke å drives med sikte på økonomisk avkastning,"* fremgår det av tilskuddsbrevet fra Trondheim kommune datert 20. juni 2020.

Riksantikvaren avslo i 2018 søknaden fra ROI om kostnadsdekning av arkeologiske utgravninger. 1. februar 2019 ble klage fra ROI via ekstern advokat delvis tatt til følge i henhold til Forvaltningsloven §34, fjerde ledd. Departementet innrømmet delvis kostnadsdekning på 7 MNOK. Begrunnelsen for vedtaket fra departementet var at K.U.K. har *"stor samfunnsmessig betydning som må tillegges vekt"*, således kunne Kulturminneloven §10, første ledd, andre punktum benyttes.

Økonomisk støtte til arkeologisk utgraving fra offentlige myndigheter på til sammen 14 MNOK bidro til at styret i ROI vedtok å igangsette bygging av K.U.K.

4.10 GJENNOMFØRINGSMODELL

Parallelt med finansieringsprosessene av arkeologiske utgravninger var det tett dialog mellom ROI og Veidekke om prosjektutvikling av kunst- og kulturhuset.

Det ble inngått en avtale 23. januar 2019 med Veidekke som regulerte en samarbeidsavtale for prosjektutviklingsfasen. Intensjonen var å gjennomføre utvikling og bygging av kunstsenter med utstillingslokaler, verksteder, magasiner, serveringslokaler, kontorer, utleieareal og muligens leilighet. Avtalen viser også at det var en intensjon om å inngå en entreprisekontrakt om gjennomføring av prosjektet med Veidekke som totalentreprenør. Veidekke skulle etter utviklingsfasen tilby en totalentreprise i henhold til NS 8407 innenfor en målpris som sikret økonomisk realisering.

For ledelsen i ROI var det viktig at gjennomføringsmodell var totalentreprise for å begrense den økonomiske risikoen i byggeprosjektet. Avtalen for prosjektutviklingsfasen ga begge

parter anledning til å avslutte samarbeidet, en exit-mulighet, uansett hva årsaken måtte være. For styret i ROI var dette et viktig poeng av to ulike årsaker:

1. De økonomiske rammene og prosjektets totale belastning på ROI-konsernet og KEKO sin privatøkonomi.
2. Å ivareta og tilrettelegge for KEKOs personlige involvering og hans krav til byggekvaliteter, preferanser og prosesser.

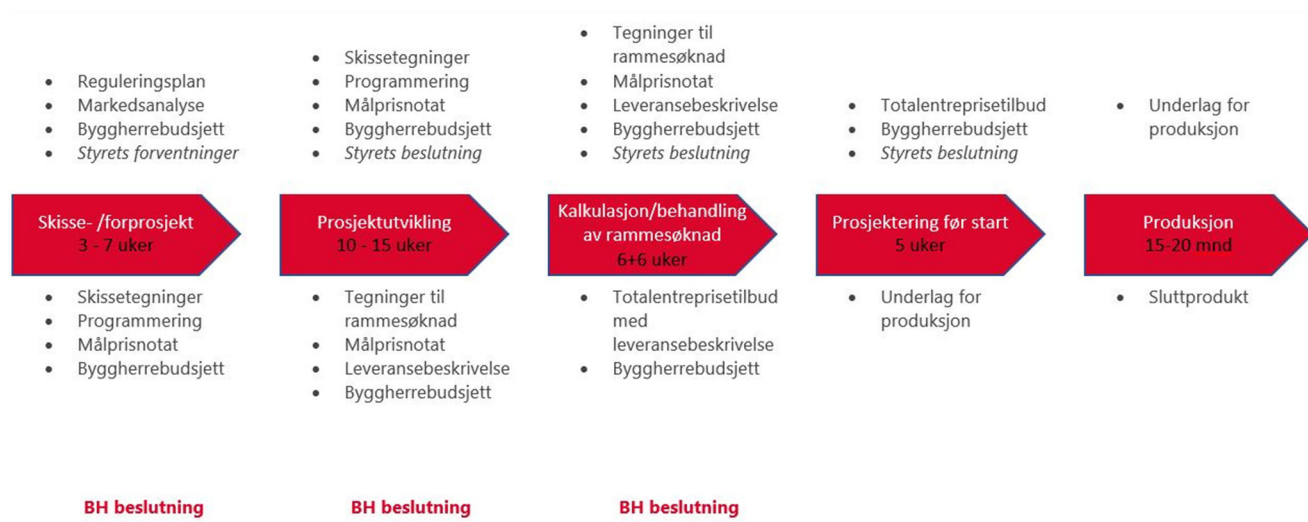
I det tilfelle samarbeidet med Veidekke ikke ble videreført etter prosjekteringsfasen beholdt ROI immaterielle rettigheter som ble skapt i fasen. Rettighetene fulgte i henhold til bestemmelsene i NS 8401 punkt 6.1.

KEY, som hadde fulgt KEKO fra ide og visjon, samt i innledende faser i Kjøpmannsgata 36/38, var et lite arkitektkontor i Oslo. De hadde ikke kapasitet eller erfaring fra store byggeprosjekter og de ønsket derfor Eggen arkitekter som samarbeidspartner i prosjektet. Det ble i forkant av avtaleinngåelsen diskusjoner mellom KEKO, ledelsen i ROI og Veidekke om hvordan arkitektarbeidet skulle organiseres. KEKO ønsket å benytte KEY videre i prosjektet med bistand fra Eggen arkitekter. Veidekke på sin side ønsket å bruke en lokal arkitekt, HUS arkitekter fra Trondheim, som de tidligere hadde samarbeidet godt med gjennom en rekke oppdrag. Ulike løsninger ble diskutert og både KEY og HUS ble inkludert, i tillegg til prosjektleder fra Veidekke i prosjektutviklingsfasen.

Advansia ble innleid som Byggherrerepresentant av ROI. Partene i utviklingsgruppa besto av Byggherre og Totalentreprenør Veidekke.

4.11 FRA SKISSER TIL FERDIG BYGG

I ordinære byggeprosjekter hvor Veidekke er entreprenør er det vanlig med strømlinjede prosesser med definerte milepæler.



Figur 9: Prosessbeskrivelse. (Kilde: Veidekke)

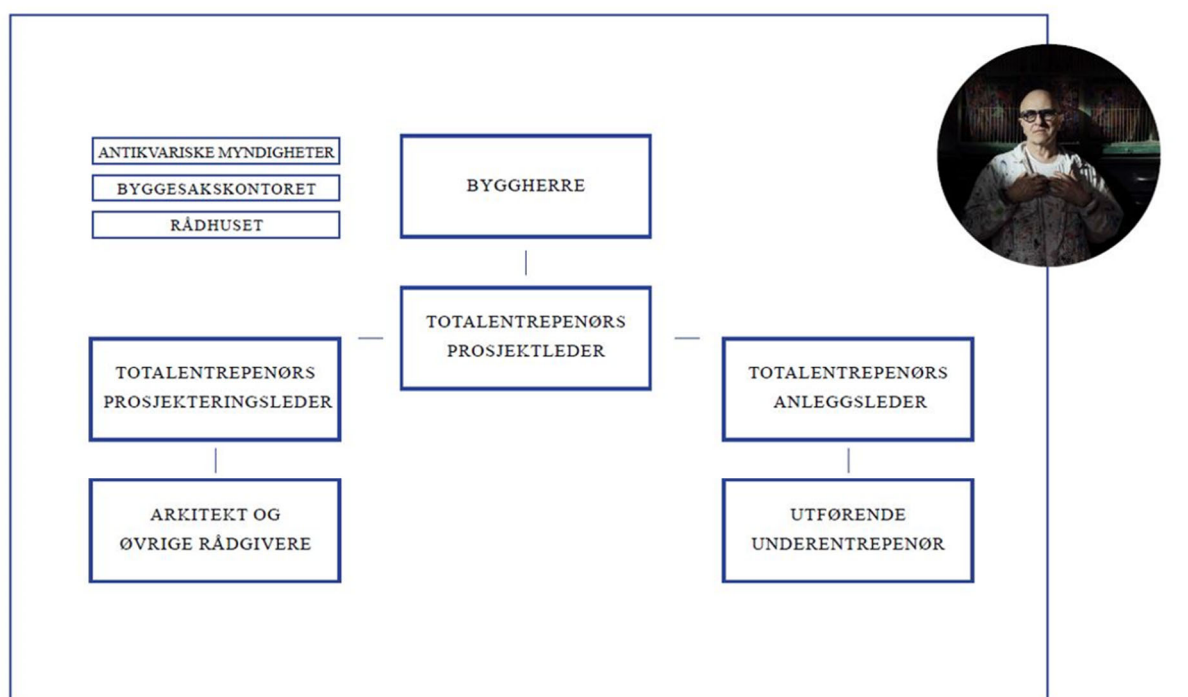
I et utkast til samarbeidsavtale mellom partene illustrerte Veidekke de ulike fasene i et byggeprosjekt. Prosessen viser tydelige krav til grunnlag for beslutning om å gå videre fra en fase til den neste.

Prosjektleder Line Monsen fra Veidekke ledet samspillfasen. Prosjektleder hadde fokus på å presentere ting på en slik måte at kunstnerisk leder og KEKO forsto hva det betydde. I entreprenørbransjen, som i mange andre bransjer, har man et stammespråk og man tar noen ting for gitt. Derfor var oversetterrollen, det å forstå hverandres perspektiv, et viktig fokus for prosjektlederen. Romprogram måtte utarbeides. De innledende skissene fra KEY var utarbeidet på grunnlag av kjennskap og samtaler med KEKO, og reflekterte nødvendigvis ikke hva kunst- og kulturhuset burde inneholde for å være komplett. Veidekke hadde lite erfaring med å bygge kunsthus, og beskriver prosjektet som et aparte prosjekt for dem.

Samspill- og prosjekteringsmøtene ble i stor grad avholdt i det gamle bygget i Kjøpmannsgata 36 med ukentlige heldagsmøter.

KEKO var svært delaktig og utviste stort personlig engasjement. Han var til stede på de fleste møter i tillegg til kunstnerisk leder, byggherreombud og ledelse i ROI. KEKO's fokus var at bygget skulle være tidløst og fint å se på, fra de store linjene og ned til hver minste lille detalj.

HUS arkitekter var oppdragsleder fra skisse/forprosjekt og gjennom hele byggeprosjektet. Ifølge HUS hadde KEY innledningsvis utarbeidet et "løst skisseprosjekt" og dette var utgangspunktet for det videre arkitektarbeidet. KEKO hadde et skyhøyt ambisjonsnivå og det var et gap mot budsjettet. Ulike parter i byggeprosjektet forteller at KEKO ikke gikk såkalt tjenestevei. Han skal ha gått i «bane» i prosjektorganisasjonen i alle faser og hatt meninger om det meste.



Figur 10: Organisasjonsmodell for gjennomføringsfasen. (Kilde: HUS arkitekter)

Figur 10 viser organisasjonsmodellen for gjennomføringsfasen og illustrerer KEKO sin rolle og arbeidsmetodikk.

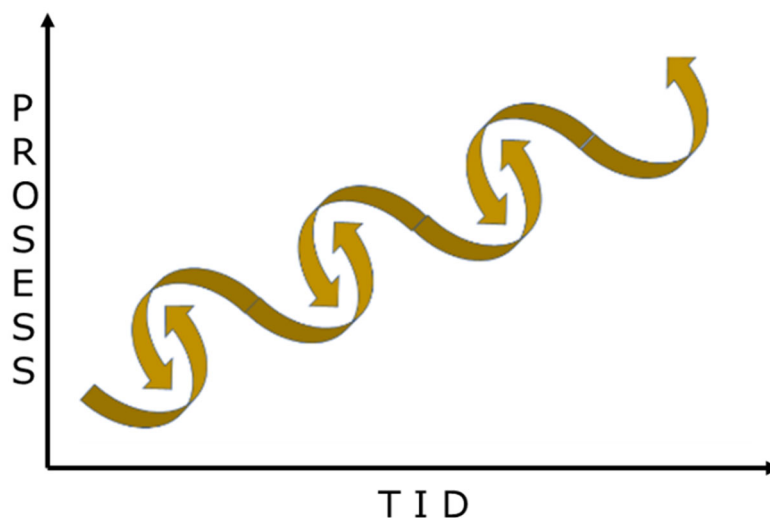
KEY og HUS samarbeidet i samspillfasen. KEY var arkitektfirmaet som sto som ansvarlig arkitekt i dokumentasjon og tegninger i forbindelse med søknad om rammetillatelse som ble sendt Byggesakskontoret. HUS fulgte byggeprosjektet i gjennomføringsfasen.

Kunstnerisk leder, Cathrine Hovdahl Vik, har hatt flere roller og arbeidsoppgaver ved Kunstmuseet i Trondheim og Gråmølna, og er utdannet kunsthistoriker. Hun har lang erfaring med daglig drift av utstillingsareal for kunst. Hennes rolle i byggeprosjektet var å støtte opp under KEKOs ønsker.

Kunstnerisk leder utarbeidet en erfaringsbasert kravspesifikasjon for utstillingsareal i forbindelse med prosjektet. Hun hadde også fokus på det folkelige aspektet i prosjektet, hvor K.U.K. ikke skulle være et sted kun for "kultureliten". Det å nå frem til et bredt publikum og få "vanlige" folk innenfor dørene var en målsetning som understøtter visjonen fra KEKO.

Advansia hadde rollen som byggherreombud og var engasjert av ROI i samspill, prosjekteringsfase og gjennomføringsfase. Rollen var blant annet å tolke ønskene fra kunstnerisk leder og KEKO, for så å formidle disse til entreprenøren. Eksempler på dette var ønsker om usynlige tekniske installasjoner og ventilasjon i bygget.

Samspillsfasen gikk over 8-9 måneder og var preget av kreative prosesser som gikk i sirkler. Prosessen var mer omstendelig og mindre strukturert enn det entreprenøren vanligvis gjør, jamfør figur 9. Det å forstå hverandres perspektiv var krevende. Mye av dialogen foregikk verbalt og det ble opparbeidet et tillitsforhold mellom entreprenør og KEKO, samt hans organisasjon i denne fasen.



Figur 11: Samspillsfasens iterative prosesser. (Egenutviklet modell)

Veidekke utarbeidet gjennom de innledende fasene kostnadskalkyler og prisen ble drevet oppover igjennom fasene. Ledelsen i ROI hadde et stort fokus på målpris. Dette fordi de fortløpende vurderte i hvor stor grad den økonomiske belastningen prosjektet påvirket virksomhetens totaløkonomi.

I innledende fase er det ikke uvanlig at det gjennomføres studiereise for å forankre felles forståelse for preferanser og kvaliteter. Dette ble gjennomført i forbindelse med prosjektering, men ikke i samspillsfasen. Det ble derimot funnet referanser til enkeltdetaljer hos ulike bygg.

Etter hvert ble ROI kjent med at prosjektleder fra Veidekke skulle gå over i ny stilling og en ny prosjekteringsleder overtok prosjektet. Det var gjennom samspillfasen opparbeidet et tillitsforhold og en god relasjon, og det ble uro i ROI og hos KEKO for at prosjektet skulle miste informasjon og detaljer når nye ressurser skulle overta. Det var skriftlig kommunikasjon mellom styreleder i ROI og distriktsleder i Veidekke hvor denne bekymringen ble diskutert. Styret var opptatt av at gjennomføringsmodell måtte være totalentreprise for å redusere økonomisk risiko og øke muligheten for å gjennomføre prosjektet.

I siste del av prosjekteringsfasen ble byggherresiden utfordret av entreprenør til å utarbeide en detaljert kravspesifikasjon som beskrev den tekniske standard byggherren ønsket på bygget. Dette kom overraskende på ROI, da de og Advansia trodde det var Veidekke som skulle utarbeide denne.

Kravspesifikasjonen inneholdt i tillegg til generelle føringer, blant annet romprogram, leveransebeskrivelser for rom og beskrivelse av tekniske anlegg. Advansia brukte omtrent fjorten dager på å utarbeide beskrivelsen på 30 sider. De fikk innspill fra kunstnerisk leder og administrasjonen i ROI.

Samhandlingsfasen gikk over et halvt år fra januar 2019 til juli 2019 hvor prosjektet ble utviklet. Denne fasen gikk over i en forberedelsesfase til kontraktsinngåelse som endte i en totalentreprisekontrakt i henhold til NS 8407 med Veidekke, som ble signert i desember 2019. Målprisen hadde da steget fra 108 til 113,1 MNOK eksklusiv merverdiavgift gjennom prosjekteringsfasen. Det var flere forutsetninger som lå i avtalen, blant annet at det i eksisterende bygg i Kjøpmannsgata 36 ble utført arbeid etter prinsippet "etter regning". Kostnader til arkeologiske undersøkelser var ikke en del av målprisen.

05. desember 2019 vedtok styret i ROI å inngå avtale med Veidekke om en totalentreprise for Kjøpmannsgata 36/38. Det ble i styrevedtaket også satt fokus på likviditetstilførsel gjennom salg av aktiva og tilførsel fra KEKO, samt fokus på signering av eksterne leieavtaler i bygget som skulle oppføres.

I desember 2019 signeres første og største eksterne leietakeravtale om leie av kontorareal i K.U.K. Dette var en 10 års leieavtale med Kulturenheten i Trondheim kommune. Ved å få denne leietakeren inn i kunsthuset styrket man ytterligere kulturprofilen på eiendommen. Dette var en merverdi for visjonen til KEKO. Kulturenheten i Trondheim kommune hadde vært på leting i mange år etter et egnet kontorlokale. Da kommunens administrasjon ble kjent med planene for Kjøpmannsgata 36/38 ble det et bevisst valg å bli leietaker i det nye kunstsenteret som skulle bygges i Midtbyen.

4.12 GJENNOMFØRINGSFASE OG FERDIG BYGG

Før gjennomføringsfasen byttet Veidekke prosjektleder. En ny person skulle lede byggeprosessen. KEKO var imot dette og mente det var uklokt og nærmest et tillitsbrudd å bytte ut prosjektleder fra den innledende fasen. Han påpekte at det kunne påvirke kvaliteten på bygget fordi mye kunne bli glemt fra innledende faser. Det er vanskelig å lage et bra bygg som fungerer for kunsten, hevdet KEKO. Kunstneren ønsket også at KEY skulle være med i gjennomføringsfasen, fordi de hadde god smak og kunne bidra med en annen stemme inn i prosjektet. Økonomien i prosjektet var begrenset, Veidekke ønsket kun én ansvarlig arkitekt og økonomien i ROI tillot heller ikke en tilleggs kostnad på byggherresiden. Samarbeidet med KEY ble derfor avsluttet og HUS fulgte prosjektet alene i gjennomføringsfasen.

Det ble mange diskusjoner i byggeprosessen. Eksempler på misforståelser var at enkelte galleri- og utstillingsareal på tegningene ikke var presist definert. Det ble dermed prosjektert som kontorstandard, og ikke galleriromstandard. Dette skapte utfordringer i grensesnitt mellom totalentreprise og økonomi.

"*Må det se så stygt ut*" var en gjenganger i kommunikasjonen fra kunstneren. Ingenting skulle forstyrre kunsten var hans mantra. Han så det store i det lille og det lille i det store. Detaljer som ingeniører eller andre i bransjen ikke hadde hatt fokus på tidligere ble utfordret.

"Jeg ser det jeg ser, og jeg ser det jeg vil. Jeg er en nysgjerrig person som er opptatt av detaljer. Jeg er opptatt av at det skal være like vakkert bak en dør som foran en dør. En vegg skal være en vegg, ikke et hulrom fordi det er billig".

- KEKO, 17.10.2022

KEKO «pepret» alle i prosjektet med innspill og inspirasjon og sloss for detaljene. Han utfordret alle fag, spesielt de tekniske. Ifølge arkitekten er det langt bedre tekniske løsninger på K.U.K. enn på Munchmuseet og Nasjonalmuseet som er bygget i cirka samme tidsperiode.

Kunstneren gir på sin side uttrykk for at mange avgjørelser i byggeperioden ble tatt over hodet på ham. Han mente mye var avklart verbalt i samspillsfasen, og at dette ble uteglemt i byggeprosessen. Periodevis ønsket han derfor ikke å være på byggeplassen. Hans hovedfokus var ifølge ham selv å etablere fine utstillingsrom. Mye ville ha sett stygt ut hvis han ikke hadde rettet på det. Han påvirket det estetiske en del, men ikke alt. Bygget er de rundt han sin fortjeneste, fastholder KEKO.

"Det kjem ikke noe i en lukket hånd"

- KEKO i Kompass på NRK 27.12.202, Nåvik, 2021

KEKO hevder at totalentrepriseform er en mismatch med tanke på de detaljene han ønsket seg. Han erkjenner at visjonen om et kunst- og kulturbygg i denne størrelsesorden hadde vanskelig latt seg realisere hvis alt hadde blitt som han ønsket. Han tror videre at entreprenører og underleverandører har lært at arkitektur er noe visuelt og at det har en funksjon. *"Det gir en kjærlighet til de som bor der, ikke bare kroner og øre. Estetikk trenger ikke å være dyrt."*

KEKO trekker frem at pengene han har brukt på K.U.K. er veloverveid og hardt opparbeidet over generasjoner. Da skal bygget bli bra og ha god kvalitet. Når man spør etter kvalitet, skal man få kvalitet. Bygget skal ha respekt for kunsten og for de som skal stille ut der. Samtidig hevder KEKO at de som jobber på K.U.K. er med å fremme folkeligheten og trekke barrierene bort fra det elitistiske som preger kunstverdenen. Det er viktig at kunsten skal komme nært folk. Bygget i seg selv bidrar til dette, også ved at det er overraskende, ifølge KEKO. Byantikvar og leietaker i Kjøpmannsgata 36/38 omtaler eiendommen på følgende måte:

"Dette har virkelig blitt et smykke med en veldig fin "skreddersøm" mellom et nytt og et gammelt bygg, og med moderne løsninger innvendig!"

- Mette Bye, Byantikvar Adresseavisen, 26.09.2021

4.13 BINGOHALLEN

Parallelt med at ROI var i forhandlinger med Veidekke om en totalentreprisekontrakt for Kjøpmannsgata 36/38 ble utstillingsarealet til K.U.K. utvidet til nabobygget.

Bakteppet for dette var at K.U.K. AS holdt en pop-up utstilling, kalt «jule-K.U.K.», i nabobygget. Dette utløste en ide hos KEKO om at bingolokalet som lå vegg i vegg med det planlagte K.U.K.-bygget kunne gi store muligheter som utstillingslokale. Det var på det tidspunktet bingodrift i lokalet og driverne hadde en tidsubestemt leieavtale. For å utvide antall gallerirom inngikk K.U.K. AS en leieavtale på 10+10 år av Kjøpmannsgata 34 ANS. Det ble inngått en egen frittstående entreprisekontrakt for ombygging av bingolokalene. Bingohallen måtte omreguleres som følge av endret bruk, noe om tok tid å få gjennomført. En kuriositet er at takplatene fra bingohallen ble demontert og rensert i forbindelse med ombyggingen og brukes i dag som bordplater i restauranten Gubalari.

4.14 GENERELLE KOMMENTARER OM ØKONOMISKE FORHOLD

Byggerreombudet mener at bygget endte på 90% fornøydhet når det gjelder funksjonalitet og kvaliteter. De kunne endt på 98%, men noen ønsker fra kunstneren var umulig å gjennomføre. Omtrent 10 MNOK i kostnadsøkning kom som en følge av økte krav fra KEKO i byggeperioden.

Sluttsum for kjøp av eiendomsselskap, restaurering av eksisterende bygg, nybygg og arkeologiske utgravninger beløper seg til omtrent 177 MNOK. I tillegg kostet ombyggingsprosjektet i "Bingohallen", samt diverse inventar og lignende, 13 MNOK. Etterarbeidet av arkeologiske utgravninger er fremdeles ikke avsluttet, noe som gjør at det fortsatt kan påløpe kostnader for ROI.

4.15 BYGGESKIKKSPRISEN 2022

Kjøpmannsgata 36/38, K.U.K. og KEKO mottok Trondheim kommunes byggeskikkpris i 2022.

Trondheim kommune deler årlig ut en pris til byggverk eller prosjekt som hedrer og utvikler allmenn byggeskikk.

Ifølge statuttene til prisen skal hedersprisen "*bidra til økt oppmerksomhet og entusiasme knyttet til byens arkitektur, og være en belønning til de som strekker seg langt for å skape byggverk som gjør byen vår til et bedre sted å være.*

Et vinnerprosjekt skal være vakkert utformet og skal i samspill med sine omgivelser være en berikelse for stedet. Prosjektet skal være inkluderende i møte med sine brukere og med publikum. Prosjektet skal være både sosialt-, økonomisk og miljømessig bærekraftig, i tråd med FNs bærekraftsmål." (Trondheim kommune, 2022).



Estetikk, merverdi og optimalisering når det gjelder funksjon, material-, areal- og ressursbruk er faktorer som blir tillagt vekt.

Juryen beskriver K.U.K. på følgende måte på kommunes hjemmeside: "Årets byggeskikkpris går til Kjøpmannsgata Ung Kunst, K-U-K. Kjøpmannsgata Ung Kunst har blitt en attraktiv møteplass for kunst og kultur som treffer bredt og smalt. Bebyggelsen forholder seg til omgivelsene på en forbilledlig måte og man har vist evne til å innarbeide eksisterende, tradisjonell bebyggelse i det helhetlige konseptet. Kjøpmannsgata Ung Kunst er et tilskudd til byen i form av arkitekturen i seg selv, men bygningens innhold med rom for kunst og en utstillingsplass for yngre kunstnerskap tilfører en ytterligere dimensjon." (Trondheim kommune, 2022).

Bilde 3: K.U.K. mottar Trondheim kommunes byggeskikkpris 2022. Foto: Baard Brønne

4.16 FAKTA OM EIENDOMMEN

Kjøpmannsgata 36/38 har matrikkel Gnr. 401, Bnr. 311 og 398 i Trondheim kommune. Eksisterende bygning består av trebebyggelse over tre etasjer fra 1841 og en kjelleretasje med hvelvkjeller, som ble totalrenovert i 2021. Samme år ble "nybygget" reist. Det inneholder publikumsfunksjoner på grunnplanet, med gallerirom, verksted og restaurant. Byggets andre til fjerde etasje inneholder kontorlokaler. I sjettede etasje er det skulpturpark og tekniske rom. Bygget er oppmålt til BRA 3320 kvm. Det er tilrettelagt for miljøsertifisering - Breeam Very Good. Eiendommens beliggenhet er tilstøtende et byrom som ble etablert i 1996 som nå kalles Elsa Laula Renbergs plass. Byrommet er ikke ferdig utviklet og det er nå plassert noen midlertidige installasjoner der.

Bygget driftes av et innleid selskap, Font Drift AS. Dette selskapet er eid av Font Eiendom AS som ROI har 40% eierandel av.

4.17 LEIETAKERE I KJØPMANNSGATA 36/38

Eiendommen er 100% utleid til følgende leietakere:

LEIETAKER	TYPE AREAL	AREAL - KONTRAKT
Trondheim kommune	Kulturenheten, kontor	1486
Dvergtroll restaurant	Gubalari, restaurant	255
Kjøpmannsgata Ung kunst AS	Galleri, kunstformidling	1340
Trondheim kommune	Byantikvar og Byarkitekt	239
Totalt KVM		3320

Tabell 4: Oversikt over leietakere i Kjøpmannsgata 36/38

Bruksavtale

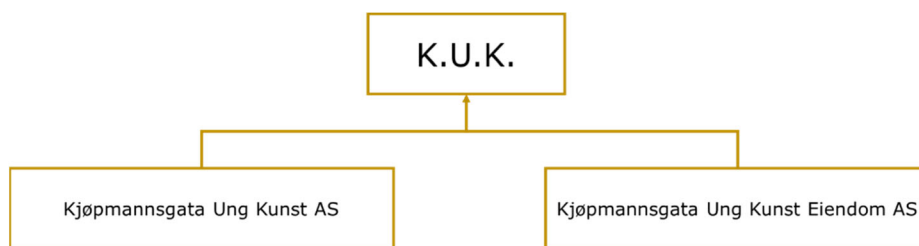
Det er i tilknytning til leieavtalene utviklet en sambruksavtale mellom partene i K.U.K.-bygget. Denne avtalens formål er å drive møtested for kunst og kultur som skal øke interessen for, og kunnskapen om, dette gjennom et tverrfaglig tilbud med utstillinger, formidling og arrangementer.

Avtalen er grunnlag for koordinering av aktiviteter i Kjøpmannsgata 36/38 og gjelder for utleiers og alle leietakeres aktiviteter. Som en følge av avtalen skal det etableres et Brukerstyre hvor det er én representant fra alle parter. Utleier og Kjøpmannsgata Ung Kunst AS har bestemmende innflytelse i Brukerstyret.

4.18 K.U.K. AS – DRIFTSSELSKAPET I K.U.K.

Driften av K.U.K. er organisert i et eget selskap, Kjøpmannsgata Ung Kunst AS, jmf figur 12. Selskapet er formell leietaker i Kjøpmannsgata 36/38, som er eid av Kjøpmannsgata Ung Kunst Eiendom AS.

Modellen beskriver hovedelementene i K.U.K. som består av et singel purpose selskap og et driftsselskap;



Figur 12: Selskapsstruktur for K.U.K. (Egenutviklet modell)

Med forankring i KEKOs og ROIs visjon, har driftsselskapet (K.U.K. AS) utviklet en egen visjon.

"Kjøpmannsgata Ung Kunst, K.U.K., er Trondheims mest attraktive arena for kunst. Det er et møtested for kulturinteresserte mennesker med et tverrfaglig tilbud som når både bredt og smalt. Det har et utstillingsprogram med både etablerte og mindre etablerte kunstnere hvor det er et særlig fokus på de yngre kunstnerskapene."

Verdiene til K.U.K. AS beskrives videre å være en nyskapende, inkluderende og aktiv samfunnsaktør. Hovedmålet er at K.U.K. AS skal være en leverandør av kulturell kapital, kvalitet, unike opplevelser og modige møter. *"Det skal være kult å gå på K.U.K."*

K.U.K. AS ønsker å være en bidragsyter i å løfte frem nye kunstartalenter. K.U.K. skal få folk innom bygget som ikke har gått på slike steder tidligere. Folkelighet er et viktig moment.

Kunstnerisk leder ble ansatt i en tidlig fase for å bidra i byggeprosessen, og for å kunne starte arbeidet med å utvikle innholdet og driften av K.U.K.



I påvente av arkeologiske utgravinger og byggeprosess begynte driftsselskapet å etablere seg, og skape aktivitet før bygget i Kjøpmannsgata 36/38 sto ferdig. Det ble åpnet pop-up utstillinger i Kjøpmannsgata 36 før restaureringsarbeidet ble påbegynt, og i lånte, ledige lokaler i Midtbyen i Trondheim. Den første pop-up utstillingen utenbys var i lokalene til Kunst og Kaos på Røros sommeren 2019 og bar navnet «KUK'n KAOS». Det ble også gjennomført utstilling i Vågå under K.U.K.-fanen. Sommeren 2020 åpnet "Vågå-sommer" i samarbeid med Galleri Ullinsvin. Utstillingen besto av 21 kjente og ukjente kunstnere med relasjon til Trondheim, og hadde blant annet Håkon Bleken som trekkplaster.

Bilde 4: Fra åpning av pop-up utstilling i Vågå. Foto: Privat

Konseptet at etablerte kunstnerskap baner vei for unge kunstnerskap er fundamentet i mentorordningen, jmf side 61 i kapittel 5, som er etablert i forbindelse med K.U.K. Alle etablerte kunstnere som stiller ut sine verker hos K.U.K. skal også ha med seg en uetablert kunstner i utstillingen. Dette resulterer i at den etablerte kunstneren bidrar til at et ungt kunstnerskap får utstillingsplass og publikum. Alder på den uetablerte kunstneren er ikke av vesentlig betydning. Det faktum at det er et ungt kunstnerskap er det førende prinsippet for mentorordningen.



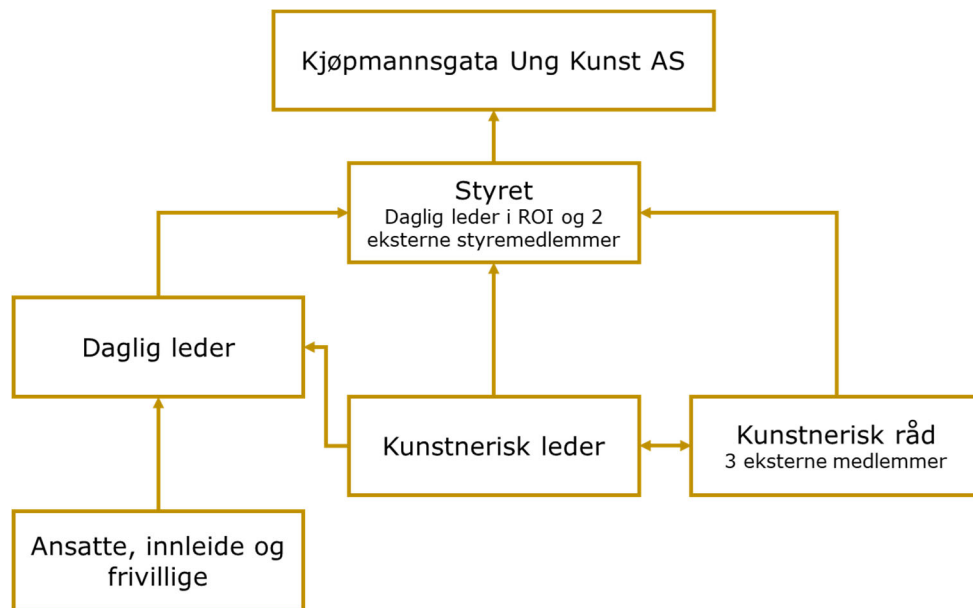
K.U.K. AS jobber igjennom dialog, utstillinger, arrangementer og aktiv deltakelse på aktuelle arenaer med å realisere visjonen til K.U.K. AS og KEKO. Det er etablert tett samarbeid med flere offentlige aktører som Trondheim kommune, Trøndelag fylkeskommune og Kunstakademiet på NTNU.

Driftsselskapet får inntekter igjennom salg av kunst, sponsoravtaler, søknad om støtte fra legater/stiftelser og lignende. Erfaring så langt viser at sistnevnte er krevende da man som et privat kunst- og kulturhus fort faller utenom rammene hos mange aktører. ROI subsidierer derfor driften. Styret i ROI har satt som mål at driftsselskapet går i balanse innen 5 år fra etableringstidspunktet i 2021.

Bilde 5: Trondheim kommune tilbyr verksted på K.U.K. for alle 8. klassinger gjennom den Kulturelle skolesekken. Foto: Privat

Organisering og kunstfaglig råd

K.U.K. AS er organisert som et eget selskap i ROI-konsernet og har et selvstendig styre bestående av daglig leder i ROI og to eksterne styremedlemmer. Daglig leder rapporterer til styret i ROI.



Figur 13: Organisering i K.U.K. AS. (Egenutviklet modell)

Daglig leder i selskapet, Elisabeth Høsflot Klæbo, og kunstnerisk leder Cathrine Hovdahl Vik, er begge ansatt i dette selskapet. Begge roller rapporterer til styret i K.U.K. AS. Det er i tillegg andre ansatte, innleide og frivillige som bidrar til driften i selskapet.

Det er etablert et kunstfaglig råd som består av tre personer og som administreres av kunstnerisk leder. Det er styret i K.U.K. AS som utnevner rådet, men med innspill fra kunstnerisk leder. Personene i rådet skal representere ulike deler av kunstfeltet. Det er utarbeidet kontrakt for medlemmene i rådet med et nedfelt mandat. Overordnet føring er at rådet skal bidra til at visjonen for K.U.K. ivaretas med fokus på unge kunstnerskap. Rådet skal komme med innspill for det kunstneriske programmet. Dette gjelder både for arrangement og utstillinger.

KEKO er verken delaktig i kunstnerisk råd eller i styret til K.U.K. AS. Bakgrunnen for dette er at selskapet skal driftes selvstendig, og KEKO har ingen innflytelse på valg av kunstnere som får innpass i kunst- og kulturhuset. Dette sikrer K.U.K.s omdømme utad som en uavhengig arena.

5 ANALYSE

Opgavens problemstilling er: *Hvordan har visjonen om et kunst- og kulturhus for unge kunstnerskap ført til at K.U.K. har blitt et av Norges fremste visningssteder for kunst?*

I dette kapitlet skal empiri fra datainnsamling som belyser forskningsspørsmålene analyseres og presenteres. Empirien er kategorisert utifra de to definerte forskningsspørsmålene:

1) *Hva slags innflytelse har kunsten og kunstneren hatt på prosessen med å skape K.U.K.?*

2) *Hvilke faktorer ved eiendommen bidrar til å øke tilgjengeligheten for kunst- og kulturformidling?*

Ved det første forskningsspørsmålet har vi et aktør-fokus for å få oversikt over rollene og hvordan kunstneren og kunsten har påvirket skaperprosessen av K.U.K. Ved det andre forskningsspørsmålet er vi opptatt av faktorer ved eiendommen, hvor det særlig er sett til lokalisering, utforming, arkitektur, estetikk, kvaliteter og brukere.

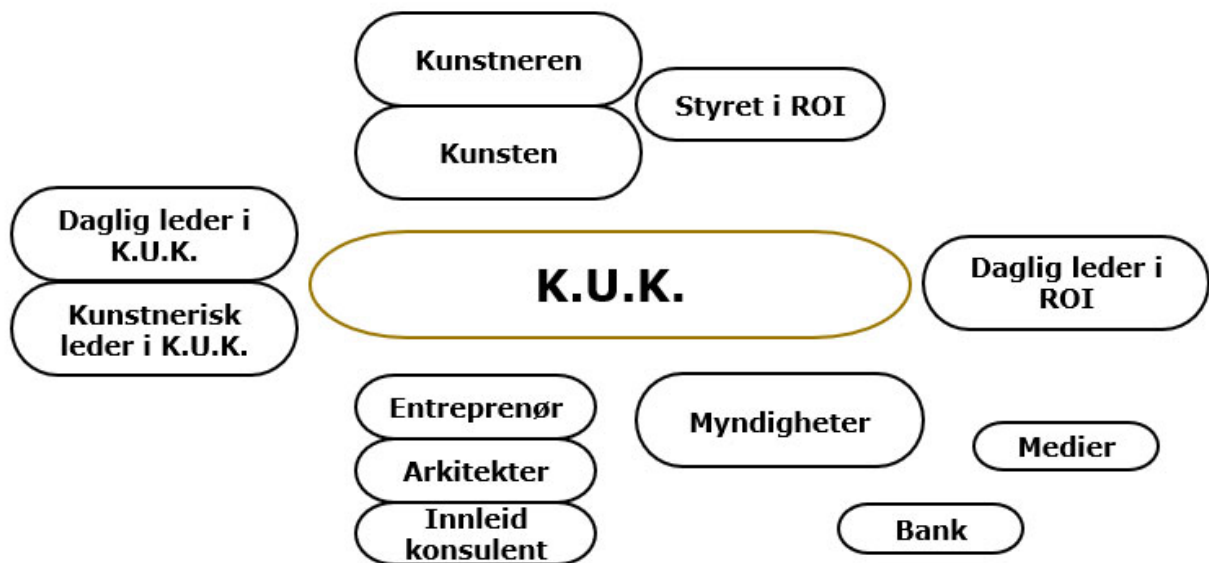
Avslutningsvis i dette kapitlet er en oppsummering av analysen. I neste kapittel vil analysen diskuteres med bakgrunn i oppgavens forskningsspørsmål og aktuell teori.

5.1 FS1: HVA SLAGS INNFLYTELSE HAR KUNSTEN OG KUNSTNEREN HATT PÅ PROSESSEN MED Å SKAPE K.U.K.?

- *Hvem og hva har hatt innflytelse på prosessen med å skape K.U.K.?*

For å få oversikt over hvilken innflytelse kunsten og kunstneren har hatt på prosessen er det nødvendig å danne seg en totaloversikt over prosessen, fra ide og visjon til ferdig bygg. Med bakgrunn i dokumentasjon og informasjon som vi har fått til tilgang til er historien om K.U.K. beskrevet i casebeskrivelsen i kapittel 4.

I dette kapitlet belyses sentrale aktører og hovedrolleinnhavere som har vært involvert i forbindelse med beslutninger som ble tatt på ulike nivåer på forskjellig tidspunkt. Basert på kilder og informanter har vi derfor kategorisert hvilke hovedaktører og domener som har vært involvert i prosessen.



Figur 14: Hovedaktørene i prosjektet. (Egenutviklet modell)

Vi har kartlagt hvem, hva og eventuelt på hvilket stadium i prosessen ulike aktører har hatt innflytelse og påvirket og/eller tatt beslutninger. Gjennom informasjonsinnhenting er kunstneren og visjonen, ROI og rollene i tilknytning til selskapet, kunstnerisk leder og daglig leder i K.U.K. AS, arkitekter, entreprenør og leverandører, konsultentselskap, myndigheter og kunsten vurdert til å være de mest sentrale kategoriene som har påvirket prosessen.

KUNSTNEREN OG VISJONEN

Alle informanter og kilder i denne studien har spesifikt pekt på kunstneres engasjement og nære involvering i alle deler av prosessen. Her pekes det på alt fra hans idé om eget kunst- og kulturhus, til ferdig bygg og igangsatt drift. Men det er også åpenbart at kunstneren har støttet seg på medarbeidere, rådgivere og konsulenter for å få drevet gjennom en visjon med et prosjektomfang og størrelse som K.U.K. er.

Samtidig fremstår det som tydelig at en rekke hendelser har oppstått underveis i prosjektet, som igjen har hatt betydning for spørsmålet om hva slags innflytelse kunstneren og kunsten har hatt på prosessen med å skape og bygge K.U.K.

Styrets leder, Morten K. Andersen, har kjent familien Olsen fra barndommen. Familiene var hyttenaboer på Hellandsjøen på Trøndelagskysten. Han tiltrådte som styreleder i ROI på 1980 tallet. Han opplyser at foreldrene til KEKO tidlig ble klar over sønnens kunstneriske talenter. De var opptatt av hvordan man på best mulig måte kunne tilrettelegge for sønnens fremtid som kunstner, samtidig som ROI skulle bestå.

Kunstnerens far, avdøde Kjell Killi Olsen, var opptatt av at KEKO skulle overta virksomheten.

"Det må la seg gjøre å forene det pekuniære og kunsten på en god måte var Kjell Killi Olsen sin holdning til virksomheten før sønnen skulle overta."

- Morten K. Andersen, styreleder i ROI, 03.01.2023

Morten K. Andersen var for øvrig styreleder også mens faren eide og driftet ROI og er derfor en kontinuitetsbærer gjennom generasjonsskiftet i ROI mellom far og sønn.

Styreleder er tydelig på at noe av begrunnelsen for salg av engrosvirksomheten i 1997 var å sikre ro rundt KEKOs kunstneriske virksomhet ved å nedskalere ROI med hensyn til kontrollspenn og antall ansatte. Etter salget fortsatte selskapet som et investeringsselskap med fokus på fast eiendom, aksjer og verdipapirer. Selskapet hadde frem til etablering av K.U.K. AS kun en fast ansatt, daglig leder, Baard Brønne.

Allerede året etter salget av engrosvirksomheten, i 1998, opprettet KEKO i en alder av 46 år, et testament med føringer for en eiendom med utstillingsareal for kunst, jamfør kapittel 4.6.

Når visjonen om å etablere et kunst- og kulturhus for unge kunstnerskap dukket opp hos KEKO er vanskelig å eksakt tidfeste. Men han sier selv at han som ung kunstner opplevde å ikke ha en arena å stille ut sine verker på og at dette ga inspirasjon til ideen om selv å skape en utstillingsplattform og arena for unge kunstnerskap.

Om kunstneren må det trekkes frem at han igjennom sitt livsløp har kjøpt mange særegne eiendommer som han har utviklet og vedlikeholdt. Her kan nevnes Håholmen i Oslofjorden, bedehuset i Markveien i Oslo, et gammelt slott i Frankrike og en middelaldergård i Vågå. Samtlige eiendommer har under KEKOs eierskap blitt utviklet og oppgradert. Han har igjennom dette utviklet kunnskap om utvikling og rehabilitering av eiendom, ifølge styreleder. KEKOs forhold til eiendom, og hans kunstneriske virke, beskrives i en reportasje i Dagens Næringsliv på følgende måte:

"Eiendommene er for han en forpliktelse til den kjærligste pleie og en integrert del av et voldsomt skaperverk. Han tar vare på århundrene, lever i dem, arbeider frem den nye kunsten der."

- Hugo Lauritz Jenssen, Dagens Næringsliv, 11.04.2018

KEKO har gjort flere store aktive personlige valg for å kunne gjennomføre sin visjon ifølge styreleder. Det vises til at KEKO i mange år har bodd i utlandet. For å følge byggeprosjektet på nært hold besluttet han å selge hjemmet sitt, slottet i Frankrike, og flytte hjem til Norge. Han initierte og var pådriver for kjøpet av Kjøpmannsgata 36/38 og var førende for innhold og kvaliteter.

Alle vi har intervjuet i forbindelse med studiet har kommentert KEKOS unike personlighet. Karakteristikk som unorsk, en verdensmann, detaljfokusert, direkte, nysgjerrig, varm og vennlig går igjen. *"KEKO er fantastisk, en personlighet. Han vil klemme på alle,"* beskriver en informant. En annen karakteriserer KEKO som, *"befriende unorsk og uten filter. Hans person, nettverk og aura påvirket prosjektet"*.



Uavhengig av rolle og posisjon berøres folk av KEKOs væremåte, personlighet, og gjennomføringskraft. En uoppfordret henvendelse til en tilfeldig forbipasserende på gata er ikke en overraskende handling fra KEKO. Ei heller et besøk fra ham og HM Dronning Sonja ikledd vernesko og gul vest på byggetomten på en ordinær arbeidsdag under byggingen av K.U.K. I alle faser av prosjektet var KEKO personlig involvert. Fra de store linjene til de ørsmå detaljene sier ulike informanter som var involvert i prosessen.

Bilde 6: KEKO og HM Dronning Sonja fra åpningsdagen av K.U.K. Foto: Privat

KEKO omtaler seg selv og viktigheten av hans rolle, som i denne sammenhengen både er bedriftseier, byggherre og kunstner, til å være ydmyk, men samtidig tøff og stå opp for sitt yrke. Dette satt i sammenheng med at han er tydelig på at *"Kunstnere er ikke hoffnarrer"*. Gjennom dialogen vi har hatt med KEKO i forbindelse med dette studiet er det åpenbart at han ser på seg selv som kunstner i sammenheng med at K.U.K. er skapt og etablert.

ROI OG ROLLENE TILKNYTTET PROSESSEN

Selskapet, styret og daglig ledelse i ROI

ROI, som er heleid av KEKO siden 2005, er et lite men solid selskap. Selskapet hadde en verdijustert egenkapital i 2021 på nær 200 MNOK ifølge dokumentanalysen som er gjennomført. Til å drifte og forvalte aksjeselskapet har kunstneren tilsatt et styre, som igjen har ansatt en daglig leder i ROI.

En vesentlig forutsetning for at styret og ledelsen i et selskap skal lykkes er at man forstår eierskapets og virksomhetens grunnleggende idé. Videre er det en forutsetning at styret og ledelsen slutter seg til og videreutvikler denne ideen ifølge styreleder. Styret i ROI består av fem personer inkludert KEKO. Styreleder Morten K. Andersen som har fulgt selskapet lengst, er utdannet advokat og har en master i business. Daglig leder i ROI har jobbet for selskapet siden 2007. Først som konsulent i ett år, og deretter som fast ansatt siden 2008. Han er økonomiutdannet og har erfaring blant annet fra bankvirksomhet og eiendom.

Både styreleder, styret for øvrig og daglig leder har etter hvert blitt godt kjent med KEKO og gjennom dette forstått hans grunnleggende ide for virksomheten ifølge styreleder. De

kjenner hans personlighet, preferanser og krav til kvaliteter igjennom nært samarbeid over mange år. KEKOs visjon om å skape et kunstsenter ble inntatt i ROIs forretningsplan i 2013, jmfør kapittel 4.6.

Det faktum at KEKOs idé og visjon ble integrert i selskapets forretningside muliggjorde et kjøp av et egnet sted tilrettelagt for kunstsenter ifølge daglig leder.

Søket etter en egnet eiendom hadde startet flere år tidligere, men skjøt fart etter styrevedtaket om å implementere KEKOs visjon ble gjort i 2013. En næringsmegler ble blant annet engasjert med ansvar for et søk etter egnet eiendom ifølge styreleder. Dette førte imidlertid ikke til noe konkret resultat. Kjøpmannsgata 36/38 kom for salg i det åpne markedet og kunstneren fant eiendommen interessant. Et styrevedtak i 2017 hvor det ble besluttet å inngå forhandling om kjøp av Kjøpmannsgata 36/38 er en vesentlig milepæl i prosessen mot KEKOs visjon. I samme styremøte vedtok styret at selskapet krever mindre avkastning og rentabilitet ved kjøp av egnet eiendom til kunstsenter. Daglig leder er tydelig på at dette vedtaket ble gjort for å ivareta og realisere den kunstnerdrevne visjonen.



Bilde 7: Kjøpmannsgata 36/38 før bygging og rehabilitering. (Kilde: Advansia)

Kjøpet av Kjøpmannsgata 36/38 kan betegnes som en bestilling fra kunstneren, ifølge styreleder. Styret var i utgangspunktet negativ til et kjøp av eiendommen. De vurderte det til ikke å være økonomisk bærekraftig å kjøpe eiendommene for deretter å rehabilitere og bygge i henhold til kunstnerens ønsker og visjon. "Hvis jeg ikke fikk kjøpe denne eiendommen, ville jeg bytte ut styret,". Dette skal KEKO ha meddelt styret i forbindelse med styrebehandling av kjøpet av eiendommen. Styret ble derfor utfordret til å finne mulige måter å finansiere kjøpet og utvikle eiendommen for å deretter berede grunnen og gjennomføre visjonen i henhold til kunstnerens og eierskapets ønske.

Da eiendommen var kjøpt ble styreleder utnevnt til å være prosjekteieransvarlig på byggherresiden i forbindelse med å utvikle eiendommen og bygge K.U.K.

Daglig leder i ROI fikk ansvaret som byggherreprerentant. Hans primæransvar var å ivareta det økonomiske i prosjektet, ifølge han selv. Daglig leder hadde en sentral rolle i å utarbeide ulike alternative løsninger for hva bygget skulle inneholde og hvordan ROI kunne finansiere bygging av kunstsenteret. Ulike alternativer ble utredet og forelagt styret og



selskapets bank, DNB. Modellen som ble vedtatt av styret besto av et kunstsenter samt utleie av kontorarealer til eksterne leietakere under samme tak. Visjonen om et kunstsenter hadde på vedtakstidspunktet et økonomisk spenn fra 61 til 144 MNOK ifølge styredokumentasjon.

"Det var krevende å skape lønnsomhet i eiendomsprosjektet, - å få det til å gå rundt økonomisk. Selv om det skal være en ikke-kommersiell drift må man tjene penger. Men det skal ikke være en utbyttemaskin til eierskapet. Overskuddet skal kanaliseres tilbake til unge kunstnerskap, kunstnere og kunsten."

- *Baard Brønne, daglig leder i ROI, 09.02.2023*

Bilde 8: Styreleder i ROI, daglig leder i ROI/styreleder i K.U.K. AS og KEKO. Foto: Privat

På bildet over er fra høyre KEKO, daglig leder i ROI Baard Brønne og styreleder Morten K. Andersen avbildet i forbindelse med et pop-up arrangement i Vågå.

DNB som var ROI's bankforbindelse, skulle bistå med å finansiere prosjektet. Banken satte et krav til egenkapital på 50-60%. For å skaffe til veie nødvendig egenkapital besluttet styret å selge aktiva poster og re-allokere balansen i ROI ifølge daglig leder.

Utleie av kontorareal til eksterne leietakere var et viktig element i finansiering og drift av kunstsenteret. Styret og daglig leder var drivkraften i denne løsningen, ifølge informanter. Søken etter solide leietakere ble ledet av daglig leder i ROI. At leietakerne i tillegg kunne relateres til KEKO's visjon, og hadde en naturlig samhörighet med det planlagte kunst- og kulturhuset, var en positiv merverdi. Det faktum at Trondheim kommune ved Kulturenheten ønsket å leie i bygget ble vurdert av KEKO og styret til å være positivt. Leietakerprofilen forsterker kunstnerens visjon, i tillegg til å være økonomisk solide. Videre ble Byantikvar og Byarkitekt i Trondheim kommune leietakere i eiendommen. Restauranten Gubalari ble også leid ut til en ekstern restauratør. En sentralt plassert restaurant i bygget ble vurdert av styret som en viktig faktor i flere sammenhenger i forbindelse med kunstsenteret.

For at ROI skulle ha økonomisk bæreevne til å gjennomføre et byggeprosjekt valgte styret og daglig leder, totalentreprise som gjennomføringsmodell for nybygget. På denne måte ble den økonomiske risikoen for ROI redusert. I tillegg ble det forhandlet inn en exit klausul i kontrakten, så ga mulighet til å avslutte samarbeidet etter samspillsfasen, jmfør kapittel 4.10. Rehabilitering av den gamle bygningen ble ikke en del av totalentreprisen, men fakturert etter timeforbruk og kostnad da det var for krevende å prise arbeidet. Prosjektets ansvarlige arkitekt har uttalt i intervju i forbindelse med denne studien at *"Bygget ville kostet 1,5 ganger mer hvis alle ønsker og detaljer fra kunstneren var blitt hensyntatt"*.

KEKO er en del av styret og var med på å fatte alle vedtak i prosessen som styremedlem. Med bakgrunn i ulike perspektiver og fokusområder hos styremedlemmene var det mange diskusjoner og hensyn, og det ble gjort vurderinger og kompromisser for å ivareta kunstneren, det kunstneriske og det økonomiske i prosjektet, ifølge styreleder.

Kunstnerisk leder og daglig leder i K.U.K. AS

I forbindelse med at Kjøpmannsgata 36/38 ble kjøpt, ble kunstnerisk leder, Cathrine Hovdahl Vik ansatt i K.U.K. AS. Innledningsvis var rollen daglig leder i selskapet, noe som innebar mange ansvarsområder. Hensikten var i utgangspunktet å planlegge og bidra til realisering av K.U.K. Ifølge styreleder ble det også jobbet tett mot kunstfeltet både i regionene, nasjonalt og internasjonalt. I tillegg bisto hun som ekstern konsulent for eksterne aktører både i privat og offentlig sektor.

Innledningsvis var det også et behov for en person med kunstfaglig kompetanse til å bidra igjennom byggeprosjektets forskjellige faser. *"Jeg var KEKOs praktiske stemme inn i byggeprosjektet,"* beskriver kunstnerisk leder med egne ord sin rolle i byggeprosjektet.

Kunstnerisk leder kommenterer at hun utarbeidet en erfaringsbasert kravspesifikasjon for å hensynta det kunstfaglige i byggeprosjektet. Denne spesifikasjonen la grunnlaget for gallerirommene i bygget. Eksempelvis det såkalte Mona Lisa rommet som inneholder alle kvaliteter for å stille ut kunst på nivå med det legendariske Mona Lisa maleriet. Mona Lisa ble malt av Leonardo da Vinci på 1500-tallet og er i dag fast utstilt ved Musee De Louvre i Paris.

Kunstnerisk leder fulgte KEKO, prosjektledelse og byggeprosjektet nært gjennom alle fasene. I tillegg startet hun arbeidet med å utvikle og gjennomføre det immaterielle og innholdet i det kommende kunstsenteret. Hun bidro til å skape en ramme for aktivitet i K.U.K. Flere arrangement som julemarked og pop-up utstillinger ble arrangert. Samarbeid med Trøndelag Fylkeskommune, Trondheim kommune og Kunstakademiet i Trondheim ved NTNU ble etablert ifølge årsrapporter utarbeidet av kunstnerisk leder.



Bilde 9: Kunstnerisk leder og daglig leder i K.U.K. AS sammen med ordfører Rita Ottervik og kultur- og likestillingsminister Anette Trettebergstuen. Foto: Håvard Haugseth Jensen, Adresseavisa.

I forbindelse med etablering av en driftsorganisasjon i K.U.K. AS ble daglig leder ansatt, ifølge styreleder. Hun skulle ha ansvaret for den økonomiske og administrative delen av virksomheten. Styret fant det nødvendig å skille det kunstneriske ansvaret og det administrative i K.U.K. AS. Informanter trekker frem begge disse rollene som sentrale, og

som en suksessfaktor i forbindelse med etableringen og driften av K.U.K. AS. "KEKO og styret har rekruttert fantastiske folk med et voldsomt engasjement" sier en kilde.

ARKITEKTER

Arkitektene har en fremtredende rolle og er en fundamental viktig faktor når man skal skape et kunst- og kultursenter, hvor man også skal å binde gammelt og nytt bygg sammen. Dette var en grunnleggende holdning og førende for hans arkitektvalg, ifølge KEKO. KEY arkitekter har kjent KEKO i en årrekke i rollen som rådgiver og arkitekt, og kjenner derfor svært godt til hans krav til kvalitet og preferanser ifølge arkitekt Einar Hjeldnes i KEY. Hjeldnes har blant annet vært tilknyttet Hennie Onstad Kunstsenter som utstillingsarkitekt, og har vært ansatt som prosjektleder ved Nidaros Domkirkes restaureringsarbeider i forbindelse med etablering av permanent visningssted for Norges riksregalier i Erkebisppegården i Trondheim.

Arkitekten var med KEKO i søken etter egnet lokasjon allerede fra 2007. Deretter bisto han og KEY, ROI i innledende faser ved kjøp og utvikling av Kjøpmannsgata 36/38. KEKO var trygg på KEY sin forståelse av hans ønsker og krav, og ønsket derfor at de skulle bistå med å realisere visjonen. Med bakgrunn i den tilliten som var opparbeidet mellom KEKO og KEY gjennom en årrekke ble KEY innleid som arkitekt. Bestillingen fra kunstneren var ifølge arkitekten, et tidløst bygg med respekt for kunsten og for de som stiller ut der. KEKO er tydelig i intervjuer på at kunstsenteret ikke skulle være et mausoleum over ham selv eller arkitekten som tegnet bygget. KEKO trekker videre frem at Astrup Fearnley og Guggenheim Museum Bilbao fungerer dårlig som kunstbygg, etter hans mening. I tydelige ordelag og glimt i øye beskriver han byggene som *"Elendige kunstbygg. For det første er de stygge, og så fungerer de ikke innvendig. De kaller det signalbygg; men det passer ikke kunsten. De er laget som et mausoleum for arkitekten."*

KEY sto for de innledende skissene og store linjene på K.U.K.-eiendommen. De var også ansvarlige for dokumentasjon og tegninger i forbindelse med rammetillatelsen til K.U.K. ifølge prosjektleder. Den valgte entreprenøren Veidekke, ønsket på sin side å samarbeide med en lokal arkitekt. Ifølge prosjektleder Line Monsen i Veidekke ville det være fordelaktig med noen de var kjent med fra før, og som hadde kapasitet til et prosjekt i den størrelse og omfang i. Veidekke og HUS har ifølge prosjektansvarlig arkitekt Øyvind Hegvik erfaring fra tidligere samarbeid, blant annet med prosjektering og bygging av skolebygg.

Arkitektjobben som skulle utføres i Kjøpmannsgata 36/38 var komplisert på grunn av at gammel og ny bygningsmasse skulle forenes. Tilleggsfaktor som grunnforhold med arkeologiske føringer kompliserte prosjektet ytterligere, ifølge prosjektleder Line Monsen. Arkitektbyråene HUS og KEY samarbeidet igjennom forprosjekt og samspillfasen. HUS ledet deretter prosessen alene som ansvarlig arkitekt for prosjektet. KEKO ønsket å ha med KEY i gjennomføringsfasen for å ivareta kravene til kvalitet og preferanser. Prosjektleder i Veidekke er tydelig på at de også hadde lyst til å ha med KEY for å ivareta det kunstfaglige og det eksisterende bygget, da HUS ikke hadde så mye erfaring med dette. Men en annen veiende faktor var prosjektets kompleksitet, kontraktsform og økonomi. Ifølge en informant var *"Prosjektet komplisert nok i utgangspunktet, og entreprenør ville ikke ha med en kompliserende faktor til."* Entreprenøren fant likevel ingen god måte å involvere KEY på i gjennomføringsfasen.

Daglig leder og styret i ROI hadde hele tiden fokus på økonomien og fryktet for eskalering av prosjektkostnadene. Økonomien til å gjennomføre et slikt prosjekt ble vurdert som

stram, og det ble fortløpende gjort vurderinger om prosjektet var realiserbart. De gjorde derfor hele tiden økonomiske avveininger mot KEKOs krav og ønsker for kunstsenteret, ifølge styrets leder. De kunne ikke forsvare tilleggskostnaden ved å leie inn ekstra arkitektressurser på byggherresiden. Det ble derfor besluttet å avvikle samarbeidet med KEY før gjennomføringsfasen. I ettertid er styrets leder tydelig på at dette var en feil beslutning fordi det medførte mange diskusjoner og merarbeid for KEKO.

Informanter hevder at HUS hadde kompetanse og referanser, men ikke erfaring med å jobbe med KEKO. Sett i dette perspektivet burde trolig KEY også vært med som rådgiver i gjennomføringsfasen. Andre er imidlertid tydelige på at dette hadde ført til et mer uoversiktlig og komplekst prosjekt.

KEKO sier i intervju at han måtte jobbe mye med, og sloss for, å få de ønskede detaljene inn i byggeprosjektet. Ansvarlig arkitekt i HUS sier at det i K.U.K.-prosjektet er tegnet dobbelt så mange detaljtegninger som på et komplisert bygg i dobbel størrelse. På den måten ble KEKOs detaljøsner langt på vei ivaretatt.

Informanter sier på generelt grunnlag at et kunst- og kulturhus midt i en by er et veldig krevende byggeprosjekt, særlig med tanke på logistikk. Et "once in a life time" prosjekt for aktørene som var involvert.

"KEKO var som Nils Arne Eggen på speed, en verdensmann som sparket høyt og lavt. KEKO brydde seg ikke om å gå tjenestevei og utfordret og pushet alle fagområder."

- Øyvind Hegvik, HUS arkitekt, 07.10.2022

Ansvarlig arkitekt billedlig gjør på humoristisk vis KEKOs rolle i byggeprosjektet i sitatet over. Han er også tydelig på at KEKO tilpasset seg de involverte i forhold til hvor godt han kjente dem. Prosjektleder i Veidekke fra gjennomføringsfasen, Morten Sørstrøm sier at KEKO utviste ydmykhet og takknemlighet ovenfor håndverkere på byggeplassen. Kunstneren satte stor pris innsatsen som ble gjort for å imøtekomme krav og genuine ønsker.

I etterkant mener arkitekten fra HUS at de burde vært enda mer til stede på byggeplassen i byggeperioden for å komme tettere på detaljene i et byggeprosjekt av en slik karakter.

ENTREPRENØR OG LEVERANDØRER

Eier og styret i ROI ønsket en profesjonell, seriøs og anerkjent entreprenør til å bygge K.U.K. De kjente KEKOs krav til kvalitet godt og mente at Veidekke var en aktør som ville stå i prosjektet og bygge med god kvalitet, samt levere et godt sluttresultat, ifølge daglig leder i ROI, Baard Brønne. Det ble derfor gjort en direktehenvendelse uten forutgående anbudsprosesser. Avtale om forprosjekt og samspillfase ble deretter inngått mellom ROI og Veidekke. KEKO var svært delaktig i prosessen. Prosjektleder fra gjennomføringsfasen beskriver KEKO som "en byggherre med hjerte langt utenpå skjorta for prosjektet. Han var ekstremt detaljfokusert". Prosjektleder i forprosjekt og samspillfasen detaljerer bilde ytterligere med følgende utsagn:

"Jeg har aldri vært i et prosjekt hvor så mange detaljer har vært diskutert. Annerledes detaljer enn det som normalt diskuteres. KEKO ser ting som ingen andre ser."

- Line Monsen, prosjektleder, Veidekke, 04.10.2022

Prosjektleder er videre tydelig på at forprosjekt og samspillfase i byggeprosjektet var omstendelig og preget av iterative prosesser. Oversetterrollen, det å forstå hverandres

perspektiv, var krevende mellom byggfagmiljøene på den ene siden, og kunstneren og det kunstfaglige miljøet på den andre siden, jamfør kapittel 4.11. Dette utfordret dialogen og forståelsen for ønskede kvaliteter og løsninger i en del sammenhenger. Det var viktig at partene forsto hva byggherren ønsket, og videre forsto det de sa seg enig i, og omvendt, ifølge prosjektleder Line Monsen. Detaljerte beslutningsgrunnlag, gjerne bestående av tekst, bilder og pris ble derfor utarbeidet og fremlagt for godkjenning av byggherre. Entreprenør bemannet prosjektet med ekstra administrasjon- og prosjekteringsressurser for å ivareta prosjektets kompleksitet, ifølge prosjektleder Morten Sørstrøm. Flere informanter i ulike roller i prosjektet sier uavhengig av hverandre at leverandører strakk seg vesentlig lengre enn de normalt gjør for å tilfredsstille KEKOs ønsker i de ulike faser.

En totalentreprise for gjennomføringsfasen var inngått mellom ROI og entreprenør. I forbindelse med at man gikk over i en prosjekterings- og byggefase byttet Veidekke prosjektledelse. Gjennomføringsfasen ble ifølge KEKO og andre informanter påvirket av dette. Kompetanse og forståelse som byggherresiden opplevde som verdifull, og som var etablert og overført i forprosjekt og samspillsfase mellom partene, ble svekket. KEKO og styreleder var bekymret for endring i rollebesetningen og meddelte dette via ulike kanaler inn til entreprenøren.

“Det er vanskelig å lage et fantastisk bygg og få det til å fungere for kunsten. Mye ble glemt da prosjektleder fra forprosjekt og samspillsfasen gikk ut av prosjektet”.

- KEKO, 17.10.2022

KEKO gir uttrykk for at han etter hvert fikk god dialog med det nye mannskapet i prosjektledelsen hos entreprenøren. Arkitekt Øyvind Hegvik i HUS sier at man gjerne skulle hatt med prosjektleder fra innledende faser i gjennomføringsfasen. *“På et slikt unikt prosjekt burde prosjektleder fra innledende fase vært med i gjennomføringsfasen. Det er over middels viktig at et slikt prosjekt har de samme som følger prosjektet. Det ble ekstremt krevende for de som kom inn som prosjektledere senere i prosessen”.* Informanter fra gjennomføringsfasen mener endringsloggen inneholdt omtrent 130 programendringer som var initiert av kunstneren. Dette førte til omtrent 10 MNOK i merkostnader for byggeprosjektet, ifølge daglig leder i ROI. KEKO var veldig opptatt av kvalitet og estetikk. Det viktigste for kunstneren var at sluttresultatet ble bra. Rollene rundt kunstneren måtte sørge for å ha kontroll på økonomien. Den kunne fort ha *“løpt løpsk”* oppgir kilder i dette studiet.

I etterpåklokskapens lys sier prosjektledere fra Veidekke at den planlagte forventningssamtalen mellom byggherren og entreprenør ikke skulle vært avlyst. Det burde også vært gjennomført en felles studietur i samspillsfasen for å etablere en felles forståelse for hva som er bra og dårlig. Partene skulle befart steder med kvaliteter som kunstneren er fornøyd med. Dette hadde skapt en felles erfaringsbase som hadde vært ekstra viktig i et prosjekt som dette.

Ifølge informanter så ikke entreprenøren helt kompleksiteten i prosjektet i de innledende fasene. Dette skyldes forventninger i kvaliteter fra byggherre som entreprenør og leverandører ikke forsto rekkevidden av. Prosjektet ble derfor dyrt for entreprenør og flere underleverandører. En av entreprenørens representanter beskriver at de, og andre leverandører, opplevde et stort engasjement fra KEKO i alle fasene av prosjektet og ønsket derfor å strekke seg for å imøtekomme hans krav til kvalitet og detaljer. Det var også en driver for de involverte på leverandørsiden at prosjektet betød så mye for kunstneren. Hans tilstedeværelse og uttrykksform på prosjektmøter og byggeplass i dialog med fagfolk og håndverkerne gjorde inntrykk, ifølge informant. Dette var et prosjekt alle leverandører

forsto at betød svært mye for KEKO. "Et steike fint bygg" er beskrivelsen prosjektleder Morten Sørstrøm gir K.U.K. Videre sier Sørstrøm at han vil huske prosjektet resten av karrieren. Dette var et prosjekt hvor han lærte mer enn noe annet prosjekt.

KONSULENTELSKAP I PROSJEKT- OG BYGGELEDELSE

Før K.U.K.-prosjektet skulle realiseres besto ROI av kun en fast ansatt og det var derfor åpenbart at man trengte fagkompetanse innen prosjekt og byggeledelse, ifølge daglig leder. Advansia (tidligere Optiman) var et konsultentselskap bestående av et slikt fagmiljø. De ble derfor kontaktet i 2016 for å yte bistand til ROI. ROI ønsket råd med hensyn til organisering, avtaleform og valg av entreprenør. Ifølge styreleder var årsaken til henvendelsen at de representerte en "annerledes tenkende" og en meget fokusert og krevende byggherre. Dessuten hadde ROI selv ikke kompetanse og kapasitet til å lede og gjennomføre et større byggeprosjekt. Konsultentselskapets representant hadde blant annet vært byggherrerepresentant for Kjell Inge Røkkes mye omtalte hytteprosjekt på Oppdal, og hadde erfaring med komplekse byggeprosjekt.

I desember 2018 ble igjen konsultentselskapet innleid av ROI for å bistå i utviklingen av kunstsenteret. De bekledd flere roller, blant annet som intern prosjektleder for ROI og byggherreombud, ifølge informant. Innledningsvis bisto de også med å vurdere tilbudet fra entreprenør. Da ROI hadde inngått avtale med entreprenør ble rollen og oppgavene om å bidra med kunnskap og fagkompetanse formalisert. I tillegg sto de for budsjettering, økonomikontroll og oppfølging av det kontraktsmessige mot entreprenør. Utover det å være ROI's profesjonelle representant i prosjektets ulike faser var rollen å oversette og tolke ønskene fra KEKO og kunstnerisk leder, samt formidle disse til entreprenør og fagmiljøer. Det innleide konsultentselskapet hadde også ansvar for kontrahering av rivearbeider på eiendommene og prosjektlederansvar for de arkeologiske utgravningene, ifølge informant.

Advansia utviklet også en spesifisering for prosjektet hvor kunstnerisk leder bisto med sin erfaring inn i en erfaringsbasert kravspesifisering for utstillingsrom for kunst. I etterkant er ulike informanter tydelige på at spesifiseringen for prosjektet ikke var detaljert nok. Årsaken til dette er det ulik oppfatning om, men det skyldes muligens en misforståelse i kommunikasjon mellom entreprenør og byggherresiden i en tidlig fase av prosjektet. Avklaringer om ansvaret for å utarbeide spesifiseringen ble gjort avslutningsvis i samhandlingsfasen. Konsultentselskapet fikk derfor kun fjorten dager på å utvikle spesifiseringen for prosjektet. Mye av dialogen fra samhandlingsfasen ble gjort verbalt og man mistet derfor en del av forståelsen og detaljer om hva KEKO ønsket for bygget, ifølge ulike informanter. KEY bisto heller ikke i utarbeidelsen av spesifiseringen, noe informanter i etterkant mener de burde ha vært engasjert til å gjøre. Prosjektets spesifisering og detaljeringsgrad bidro til at det i gjennomføringsfasen ble mange diskusjoner med KEKO om estetiske løsninger og kvaliteter.

Bilde 10: Bilde av hvelvkjeller underveis i prosjektet. (Kilde: Advansia)



Til tross for dette endte man på et fornøydhetsresultat på omtrent 90% for bygget, jamfør kapittel 4.14. Totaliteten for bygget ble veldig bra, til tross for noen "avvik," noe utmerkelsen K.U.K. fikk i anledning utdeling av Trondheim kommunes Byggeskikkpris for 2022 er en bekreftelse på. KEKO gir også uttrykk for at han i stor grad er fornøyd med sluttresultatet og byggets kvaliteter og estetiske uttrykk.

MYNDIGHETER

ROI hadde ikke kompetanse til å jobbe mot politiske og offentlige myndigheter ifølge styreleder i ROI. Det var kunstneres intuisjon som ledet til at daglig leder og styrets leder på et tidlig stadium i idefasen ble bedt om å ta kontakt med Morten Wolden. Wolden som nå er kommunedirektør i Trondheim kommune var tidligere direktør for kultur, næring og samfunn i samme kommune. Han var igjennom sine roller også engasjert i etableringen av Kunsthallen i Trondheim. Wolden ble kontaktet første gang flere år før Kjøpmannsgata 36/38 ble kjøpt. Dette for å diskutere muligheter for et egnet sted til å etablere en kunstlokasjon i kunstnerens fødeby. Visjonen var fremdeles prematur. Type lokasjon var ikke definert og konkretisert av KEKO. Wolden oppfattet også at kunstneren ønsket å gi noe tilbake til byen. Han så det var behov for noe nytt innen kunstfeltet i Trondheim og at KEKO representerte dette nye. "*Dette må vi realisere på ett eller annet vis,*" var refleksjonen Wolden gjorde seg. Selv beskriver han sin rolle som en ivrig "heia person" på sidelinjen. Rollene rundt KEKO beskriver kommunedirektøren som en som var til stede og bidro positivt når det ble utfordringer, eller ting stoppet opp i det lokale byråkratiet.

Etter hvert som prosjektering av bygget skred frem, og det ble klart at man måtte gjennomføre en kostbar arkeologisk utgraving av tomten for å bygge gallerirom i kjelleretasjen, søkte styret etter mulige veier for å få økonomisk bistand fra det offentlige til kostbare utgravingskostnader, ifølge styreleder. Ekstern konsulent ble kontaktet for å få råd om hvordan man skulle tilnærme seg det politiske miljøet. Dette medførte kontakt med politikere i Trondheim. Via statssekretær kom man i kontakt på ministernivå i regjeringen. Disse grepene resulterte i tilført økt kapital til prosjektet, gjennom kostnadsdekning av arkeologiske utgravninger på til sammen 14 MNOK fra Trondheim kommune og staten.

Av saksdokumenter fra Trondheim kommune og departement er det tydelig fra begge de to offentlige aktørene at forutsetningene for de økonomiske bidragene var at byggingen og driften av de planlagte bygget skulle sikres uten offentlige bevilgninger. Videre ble det forutsatt at etableringen av K.U.K. ikke skulle drives med sikte på økonomisk avkastning. Departementet vektla også i vedtaket at "*K.U.K. har stor samfunnsmessig betydning*".

Det faktum at både departement og Trondheim kommune bidro til arkeologiske utgravninger, jamfør kapittel 4.9 var en viktig faktor som bidro til å ta ned økonomisk risiko for ROI og medvirket til vedtak av styret i ROI om bygging av K.U.K. ifølge Baard Brønne. Når denne oppgaven er ferdigstilt er fremdeles ikke følgekostnadene av de arkeologiske utgravningene avsluttet for ROI. Som nevnt innledningsvis i dette avsnittet hadde ikke ROI kompetanse på å jobbe mot offentlige myndigheter. I etterkant av prosjektet har aktører som var involvert i byggingen av K.U.K. blitt spurt om å holde foredrag om prosjektet til offentlige myndigheter.

KUNSTEN

Det å skille kunsten fra kunstneren kan være vanskelig, og noen ganger umulig. Vår analyse tilsier at kunsten på selvstendig grunnlag har bidratt på flere måter i forbindelse med etablering og bygging av K.U.K. Det faktum at restauranten har store vegghengte kunstverk er en faktor som har påvirket bygget. I tillegg er det en skulpturpark på taket, samt skulpturer på fasade som har utfordret og lagt premisser for ulike fagområder.

Visjonen bak kjøpet av Kjøpmannsgata 36/38, er å skape en utstillingsplattform for unge kunstnerskap. Det å skape en ny kunstarena er et bidrag til økende muligheter for flere kunstnere til å eksponere sine verker ovenfor publikum. Gjennom den posisjonen KEKO har som nasjonal og internasjonal anerkjent kunstner, bruker han sin egen posisjon for å fremme andre kunstners kunst.

Mentorordningen, jamfør kapittel 4.18 hvor kunst fra unge kunstnerskap blir stilt ut sammen med kunst fra kjente kunstnere, forsterker ytterligere visjonen til KEKO.

"KEKO har med sitt navn bidratt til å skape andre kunstnere. K.U.K. har på ett år blitt større enn KEKO. K.U.K. trenger ikke KEKO sitt navn lengere. KEKO står i det. Det er raust."

- Elisabeth Høflot Klæbo, daglig leder K.U.K. AS, 13.02.2023

Mediene har også viet K.U.K. mye oppmerksomhet i prosessen fra ide til ferdig bygg og igangsatt drift. Effekten av medienes rolle og pressdekning av byggeprosessen skal ikke undervurderes i forbindelse med den interesse og oppmerksomhet som er skapt rundt K.U.K. Ifølge ulike informanter og forskernes egne observasjoner har både lokale og nasjonale medier skrevet et stort antall reportasjer om K.U.K. og KEKO. Adresseavisen i Trondheim har alene hatt omtrent 80 reportasjer om KEKO og K.U.K. i perioden fra Kjøpmannsgata 36/38 ble kjøpt og frem til og med 2022. Bakteppe for dette er den annerkjennelsen KEKO kunst har nasjonalt og internasjonalt.



Figur 15: Utklipp av artikkel om byggeskikkprisen i Adresseavisen (Grann, 2022)

Annemona Grann er journalist i Kulturavdelingen i Adresseavisen og har fulgt KEKO kunstnerskap i mange år. Hun har skrevet mange reportasjer om KEKO og K.U.K. Adresseavisen har fulgt K.U.K.-prosjektet tett helt siden KEKO presenterte planene om å etablere et kunst- og kulturhus i hjembyen. Ifølge Grann har Adresseavisen vurdert K.U.K. til å være et av de viktigste byutviklingsprosjektene i Trondheim de siste årene og et betydelig bidrag til kunstfeltet. Når K.U.K. i tillegg har en intensjon om å løfte unge kunstnere har dette bidratt til en rekke spennende og interessante saker. At K.U.K. har vist seg å bli en stor suksess med mange spennende utstillinger og vel 80.000 besøkende første året gjør at Adresseavisen fortsatt kommer til å være tett på K.U.K., forteller Grann. Det er en del av kulturavdelingen i Adresseavisen samfunnsoppdrag å vise hva som foregår på K.U.K.

"K.U.K. har på kort tid klart å etablere seg som en av Norges fremste kunstscener for både nyutdannede og etablerte kunstnere."

- Annemona Grann, Adresseavisen, 08.02.2023

Medienes oppmerksomhet er en medvirkende bidragsyter til den store interessen som publikum og andre har hatt for K.U.K. sier flere uavhengige kilder.

Et annet aspekt er kunsten og KEKOs curriculum vitae, samt status som kunstner med nasjonal og internasjonal annerkjennelse i forhold til byråkrati og de offentlige aktører. Dette har vært et viktig bakteppe for beslutningene om offentlig støtte til arkeologiske utgravninger. Ifølge styreleder i ROI, som deltok i møter med departement og sentrale politikere i forbindelse med søknader om tilskudd om støtte, var dette et tilbakevendende tema.

I tillegg til at kunsten har vært en døråpner til medier, byråkratiet, og den politiske arena, har kunsten vært en inngang til publikum og det offentlige rom gjennom å skape nysgjerrighet og engasjement. KEKOs kunst har også vært en kilde inn til det norske kongehus og HM Dronning Sonja, som selv er kunstner. Dronningen har ved flere anledninger bidratt til K.U.K.-prosjektet både ved å være på befaring i byggefasen samt å bidra ved åpningsseremonien av kunsthuset. KEKO var for øvrig den første med separatutstilling i Dronning Sonjas Kunst Stall ved Slottet i 2018.

En annen faktor hvor kunsten i seg selv er premissleverandør i prosessen er KEKOs klare føringer for arealprioritering i Kjøpmannsgata 36/38. Forutsetningen for arealdisponeringen har vært å tilrettelegge for best mulig vilkår for kunsten som skal eksponeres i bygget. KEKO var førende i prosessen for dette ifølge både han selv og leietakere i bygget.

Et ytterligere forhold hvor man ser at kunstens premisser har vært førende er når KEKO initierte leie av ekstra gallerirom i naboeiendommen, Bingohallen, for å øke eksponeringsflaten for kunst. Dette førte til inngåelse av leieavtale og økonomiske følgekonsekvenser både i prosjektet og påfølgende drift, noe daglig leder Bård Brønne kommenterer som et eksempel på en sak hvor kunstens premisser og økonomien i prosjektet ble diskutert.

Da kunstnerisk leder ble ansatt begynte hun å jobbe med pop-up utstillinger under navnet K.U.K. flere steder i landet. Disse utstillingene fikk ifølge flere informanter mye oppmerksomhet gjennom besøk av publikum og medieoppslag. Dette gjorde at kunsten skapte oppmerksomhet og kjennskap til visjonen til KEKO. K.U.K. ble derfor et kjent begrep i det offentlige rom, før bygget sto ferdig i Kjøpmannsgata i Trondheim.



Åpningen av kunst- og kulturhuset 19. november 2021 var et stort og eksponert arrangement hvor HM Dronning Sonja sto for den offisielle åpningen sammen med ordfører Rita Ottervik og flere andre aktører fra den offentlige sfære. Kunstnerduoen Elmgreen og Dragset, og den danske kuratoren Rhea Dall sto bak åpningsutstillingen "Det er bare en fase". Her ble kunst fra kunstnere med sytten ulike nasjonaliteter eksponert.

Bilde 11: Kunstneren Håkon Bleken og styreleder i ROI på åpningsdagen. Foto: Privat

"Åpningsutstillingen ga K.U.K. en flyging start både nasjonalt og internasjonalt."

- Elisabeth Høsflot Klæbo, daglig leder K.U.K. AS, 13.02.2023

5.2 FS2: HVILKE FAKTORER VED EIENDOMMEN BIDRAR TIL Å ØKE TILGJENGELIGHETEN FOR KUNST- OG KULTURFORMIDLING?

- Hvilke forhold ved bygningens lokalisering, utforming og innhold påvirker tilgjengeligheten for kunst- og kulturformidling?

Bygningsmassen som utgjør K.U.K. er sammensatt av en rekke faktorer som samlet har bidratt til det endelige resultatet. For å besvare spørsmålet knyttet til hvordan tilgjengeligheten for kunst- og kulturformidling påvirkes av eiendommen, er det behov for å kartlegge de sentrale elementene som påvirker tilgjengelighet.

I dette kapitlet gjennomgås de faktorene ved eiendommen som er ansett å ha størst innvirkning på tilgjengeligheten for kunst og kultur. Utvalget er gjennomført basert på informasjon som har kommet fram av intervjuer og tilgjengelig dokumentasjon. Gjennom informasjonsinnhenting er lokalisering, arkitektur, estetikk, kvaliteter og brukere vurdert som de mest sentrale faktorene.

Faktorene er gjennomgått hver for seg, og vi har sett på bestanddelene som gjennom informantene og i dokumentene anses å ha relevans for forskningsspørsmålet. De ulike faktorene har vært gjenstand for ideer, påvirkning og utvikling fra flere sider over en lengre periode, som er hensyntatt ved å involvere prosjektets relevante roller.

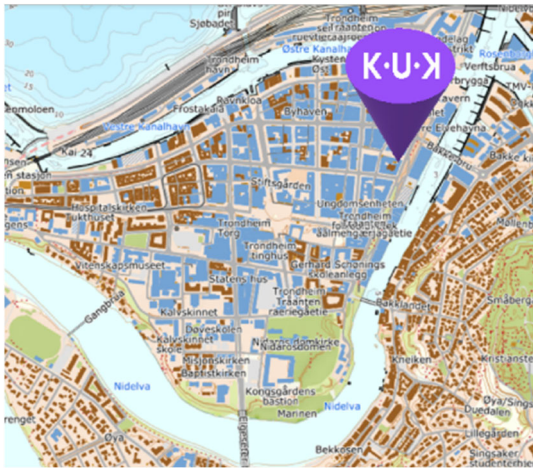


Figur 16: Faktorene som er ansett å ha størst innvirkning på tilgjengeligheten for kunst og kultur. (Egenutviklet modell)

LOKALISERING

Beliggenheten til kunst- og kulturhuset er av flere informanter beskrevet som en av faktorene for at K.U.K. på kort tid har etablert og befestet sin posisjon innen kunst og kultur i Trondheim. Dagens lokalisering var derimot ikke fastsatt fra starten, og det har vært en lengre prosess for å komme fram til nåværende plassering.

En av arkitektene uttalte at "K.U.K. er et annerledes byggeprosjekt, det er en funksjon som lette etter et sted å være". Bakgrunnen for dette er KEKO's visjon som knyttes til unge kunstnerskap, og at de skal ha et sted å vise fram kunsten sin. KEKO uttalte i et intervju at kunst kan stilles ut mange ulike steder, men det kommer tydelig fram fra både han og andre informanter at eiendommen skulle ha egenskaper som fremmet visjonen.



Lokasjonsprosessen har ifølge en informant bestått av flere deler hvor beliggenhet i både Trondheim og Oslo er vurdert. Enkelte av informantene som har fulgt prosessen over lang tid kommenterte at de har vært involvert i flere lokasjonsvurderinger. Noen av disse har blant annet vært uformelle gåturer for sondering, mens andre har bestått av vurdering av konkrete eiendommer. En av eiendommene som ble vurdert var lokalisert på Nyhavna i Trondheim, som omtalt i kapittel 4.6.

Figur 17: Kartillustrasjon som viser kunst- og kulturhusets plassering. (Kartverket, u.å., egenutviklet tilpasning)

Da eiendommen i Kjøpmannsgata ble avdekket som et alternativ var KEKO bestemt på at lokasjonen var den han ønsket for etableringen av K.U.K. Flere av informantene kommenterer at lokasjonsvalget var et strategisk korrekt valg, og at plasseringen bidrar til positive effekter for K.U.K. i seg selv, og for området i sin helhet.

Kommunedirektøren mener beliggenheten til kunst- og kulturhuset er perfekt med tanke på formålet til K.U.K. Han, og flere andre, kommenterer at den sentrale beliggenheten styrker tilgjengeligheten til kunst- og kulturhuset, og videre kunsten i seg selv. Eiendommen ligger sentralt i Trondheim sentrum, og det er enkelt å komme seg til eiendommen. Leder for Kulturenheten støtter seg til dette, og poengterer nærhet til infrastruktur og kollektivtilbud. Området har videre høy gjennomgangstrafikk, noe som bidrar til at det tilrettelegger for at forbigående kan ta turen innom kunst- og kulturhuset, eller planlegge et besøk.

Eiendommen har ifølge en informant bidratt til å løfte området betydelig. Informanten kommenterer at området var forfalt, og at eiendommen tidligere så forferdelig ut. Den var tidligere omgitt av gjerder, hadde ingen innsyn og holdt på å kollapse. Eiendommen ga på det tidspunktet ingenting til byen, og var besluttet revet av politikerne. Da planen om nåværende bygg ble aktuell var informanten overbevist om at dette var rett for området. Dette begrunnes med at det ble reist et nytt bygg som er åpent for allmennheten, og at dette er et løft for alle i området.

Området beskrives av en informant som det historiske Trondheim, og Kjøpmannsgata består av eldre bebyggelse. En informant fra entreprenøren trekker fram arbeidet til Key Arkitekter som knyttet eiendommen tydeligere til området, ved å kombinere gammel og ny bebyggelse. En informant fra arkitektfirmaet mener videre at dette var et av deres viktigste bidrag i prosjektet. Restaureringen av den gamle delen til sveitserstil var et vesentlig element for stedstilhørigheten, og tilknytningen til den opprinnelige bebyggelsen i området.

I tillegg det historiske aspektet, nevner flere informanter at eiendommen ligger i et område som har et mangfold av kunst- og kultur. En av arkitektene mener at området begynner å bli en kulturklynge, og referer til at Posten Moderne skal bygges i nærheten. Leder for Kulturenheten kommenterer videre at K.U.K. ligger i et kulturkvartal, med mange kulturarenaer et steinkast unna. KEKO poengterer at dette er et positivt aspekt, og at han

ikke ser på de andre kunst- og kulturtilbudene som konkurrenter, men snarere et virkemiddel for å øke interessen for kunst.

Informantene, og kunstneren selv, har i all hovedsak kun positive uttalelser og kommentarer knyttet til lokaliseringen og området generelt. Det er derimot et negativt



aspekt som kom fram i intervjuene, og som underveis i forskningsprosessen framgikk i media. Dette knytter seg til Elsa Laula Renbergs plass, som er området utenfor K.U.K. Uteområdet besto tidligere av blant annet kunstverket "Flytende flyvende", som nå er flyttet til Korsvika på Lade i Trondheim. Mot slutten av 2022 monterte Trondheim kommune benker og konstruksjoner med beplantning på området. KEKO uttalte i et av sine intervjuer at han mislikte dette sterkt, og han fikk senere støtte fra ordfører Rita Ottervik i media. Kommunen har poengtert at tiltaket er midlertidig, og kommunedirektøren kommenterer videre at man bare har sett starten på utviklingen av uteområdet, som også har historisk verdi. Både han og KEKO mener uteområdet har et større potensial, og at det kan gi positiv verdi for området ellers, samt bidra til attraktiviteten til K.U.K.

Bilde 12: Uteområdet ved K.U.K. Foto: Privat

ARKITEKTUR, ESTETIKK OG KVALITETER

Det visuelle uttrykket til eiendommen har gjennom prosessen fra idé til ferdigstillelse vært et sentralt fokusområde. Enkelte informanter mener dette er gjeldende for de fleste eiendomsprosjekter, mens andre mener kunsten og/eller kunstneren har bidratt til at det i dette prosjektet har vært særlig sentralt. Av de sistnevnte er det særlig selve kunstneren som blir nevnt. Selv om enkelte mener at kunstnere generelt vil ha et høyere krav til eiendommens visuelle uttrykk, mener flere at det er KEKO som person har gjort denne prosessen unik.

KEKO uttalte i et av sine intervjuer at han ønsket et tidløst bygg, hvor det sentrale i hans uttalelser er at man skal ha respekt for kunsten, og for de som skal stille ut kunsten sin. Det å etablere et fint bygg som tilrettelegger for dette mener han bidrar til formålet.

"Må det se så stygt ut?"

- KEKO, 17.10.2022

Ovennevnte sitat ble gitt under intervju med KEKO, men det er også nevnt av flere andre informanter. Dette har vært en gjenganger underveis i prosessen, og informantene knytter dette til hans unike fokus på detaljer, kvalitet og estetisk uttrykk. KEKO uttaler at disse elementene er viktige for ham, og trekker fram et spesifikt leilighetskjøp som bakgrunn for at fokuset knyttet til disse elementene ble forsterket i prosessen med etableringen av K.U.K. Leiligheten han refererer til hadde det han omtaler som billig og simpel kvalitet, som utelukkende var valgt med bakgrunn i å spare penger. Av spesifikke eksempler nevner han blant annet vegger med enkel gips hvor man ikke kunne henge opp noe. Hans kvalitetsfokus illustreres med uttalelsen: *"En vegg skal være en vegg, ikke et hulrom"*.

KEKO mener at kvalitet ikke trenger å være dyrt, og at man kan finne gode og estetiske løsninger som er rimelige. Han viser blant annet til at han ønsket betonggulv, og at dagens løsning allerede må endres ettersom malingen flasser av, noe som medfører tidsbruk og nye kostnader. Enkelte informanter mener derimot at hans kvalitets- og detaljfokus var fordyrende, og at det var noe av årsaken til at prosessen tok lengre tid. Samtidig er det stor enighet blant informantene at dette bidro til positive endringer og resultater.

En informant fra entreprenørsiden trakk fram KEKOs uttalelse om at "*Bygget skal være fint å se på*". Dette underbygges av eksemplene som kom fram under flere av intervjuene. En av arkitektene nevnte at blant detaljene som var viktige for KEKO var fargen på metallisten mellom glassene i vinduet, noe han kommenterer at ingen andre tenkte på. Informanten fra entreprenørsiden legger til utførelsen av dørpumper, som ble levert i aluminium. KEKO mente dette ødela helheten og det estetiske uttrykket man skulle ha i et kunst- og kulturhus og dørpumpene ble byttet.

Ifølge en informant var også tekniske installasjoner noe som skapte utfordringer med tanke på KEKOs ønsker og krav. Dette omfattet eksempelvis rømningsskilt med lys og farge, hvor KEKO mente disse forstyrret kunsten. Disse aspektene måtte KEKO vike på, på grunn av gjeldende lovkrav. Andre områder fikk derimot KEKO gjennomslag for, selv om utførende aktør mente det ikke lot seg gjøre. En informant uttalte at KEKO ønsket å skjule så å si alle tekniske installasjoner, inkludert ventilasjon. Sistnevnte mente de var umulig, men gjennom prosessen fant de løsninger som gjorde at også dette ble skjult i store deler av kunstarealene.

"9/10 av slike diskusjoner har vært en berikelse. KEKO har pushet alle. Alle fag har blitt utfordret, og spesielt de tekniske. Det er langt bedre tekniske løsninger enn på Munch- og Nasjonalmuseet. Alle fag har strukket seg fordi det har vært et "once in a life time" prosjekt."

- Øyvind Hegvik, HUS Arkitekter, 07.10.2022

Ved spørsmål om kontorarealenes kvalitet sammenlignet med næringsbygg er det forskjellige meninger hos informantene. Enkelte mener at standard og kvalitet for disse arealene ikke er noe høyere enn normalt, mens andre kommenterer at bygget generelt har en høy standard, inkludert kontorarealene.

Utover detaljer, kvalitetsvalg og estetiske løsninger i selve bygningen har KEKO engasjert seg i arbeidet med det utvendige uttrykket, eksempelvis fasade. Ifølge en informant gjelder dette blant annet valget av en dyrere og penere teglstein som forsterket hans ønske om et tidløst bygg. Videre var glassprismet på taket gjenstand for diskusjon og utfordringer. Ifølge en av arkitektene ville KEKO at denne skulle være limt, slik at det var "usynlig". KEKO mente at dette var mulig, og noe som gjøres i Portugal. Arkitekten argumenterte derimot for at de norske værforholdene gjorde dette umulig, særlig med tanke på vind og snølast. Resultatet ble synlige lister og sammenføyninger av metall, noe KEKO mente ødela hele bygningsdelen. "*Må det se så stygt ut?*" ble nok en gang gjentatt.



Bilde 13: Glassprisme på taket sett fra Kjøpmannsgata. Foto: Privat

Eiendommens fasade og utvendige uttrykk er i tillegg til å være tidløs, utsmykket med elementer som viser hva bygget tilbyr, uttaler en informant. Fra gateplan kan KEKOs skulptur "Vokteren" sees på veggen mot Elsa Laula Renbergs plass. På taket av eiendommen er det etablert et utstillingsareal som tidligere besto av en skulpturpark, som ifølge en informant er en rullerende utstilling. Videre er navnet K.U.K. tydelig skiltet på eiendommen, noe som en informant mener bidrar til at folk stopper opp av nysgjerrighet.



Navnet omtales av flere informanter som kontroversielt, men samtidig mener de at det har en betydelig markedsføringseffekt. Samlet sett er oppfatningen at de omtalte visuelle elementene bidrar til å portrettere, og styrke, K.U.K.s identitet.

Etter byggets ferdigstillelse har det mottatt mye positiv omtale, og en rekke priser. Arkitektur, estetikk og kvaliteter går ofte igjen i det som skrives om eiendommen, og det virker å være stor enighet i at bygget er på et høyt nivå i disse kategoriene. Dette kommer blant annet fram i Byantikvarens uttalelse om at bygget er et smykke (Grann, 2021). Den eneste av informantene som ikke var enig i Byantikvarens uttalelse var kunstneren selv. Han mente at det ikke var et smykke, men poengterte at det var et emosjonelt bygg for ham - "Vi har født det sammen".

Bilde 14: Fasade mot Elsa Laula Renbergs plass. Foto: Privat

UTFORMING

Kunst- og kulturhuset er bygget med bakgrunn i kunstnerens visjon, noe som gjenspeiles i tilbakemeldingene fra informantene. En av informantene kommenterer at det er et veldig fint bygg å komme inn i, og at det åpner seg tidlig opp, samtidig som man har utstillingsareal med en gang. Det sentrale har vært å tilrettelegge for formidling av kunst, og at unge kunstnerskap skal ha mulighet til å vise fram kunsten sin. Kunstnerisk leder uttaler at prosessen medførte at bygget og kunstarealene ble mye større enn de hadde tenkt, og at det underveis ble lagt til nye utstillingsrom.

En av disse utvidelsene omfatter kjelleren, hvor det er flere utstillingsrom. Kjelleren var ifølge en informant fra entreprenørsiden planlagt fra starten av prosessen, men den var



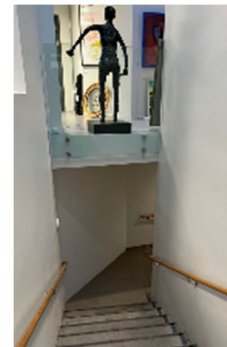
tegnet inn som magasiner som skulle benyttes for å lagre kunst. Utgraving av kjeller under det nye bygget var ifølge informanten meget kostbart, noe som andre informanter understreker ble vesentlig dyrere som følge av kravene om arkeologisk utgravning. Informanten stilte tidlig i prosessen spørsmål rundt å benytte såpass dyre arealer til å lagre kunst, og mente at løsningen ikke var økonomisk bærekraftig. Underveis i prosessen påvirket blant annet KEKO hvordan arealene skulle benyttes, og en informant kommenterer at det derfor ble et økt behov for arealer til utstilling av kunst. Informanten uttaler videre at det var naturlig å utvide utstillingsarealene til kjelleren, noe som var i tråd med entreprenørens tanker rundt arealet. Videre

krevde Trondheim kommune, gjennom sin leieavtale, lagerareal i kjelleren. Dette resulterte i at det ikke lengre var plass til magasiner for lagring av kunst.

Bilde 15, side 69: Hvelvkjelleren under utstilling. Foto: Privat

"Kunsthuset har ulike nivåer, det er slik at man bare flyter igjennom. Det at man har mange forskjellige rom, og det er utfordrende at man må ned en trapp for å komme i kjelleren, og opp en heis for å se skulpturparken - Det er et fysisk hus".

- KEKO, 17.10.2022



Bilde 16: Trapperom fra hovedplan til kjeller. Foto: Privat

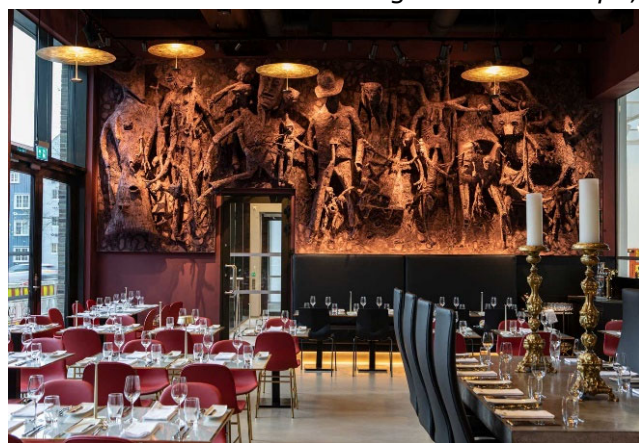
Utover utvidelsen av kjelleren ble det også leid et areal i naboeiendommen, noe som begrunnes med KEKOs ønske om mer utstillingsareal. Arealet omtales som Bingohallen,



med bakgrunn i dens tidligere bruk. Se også kapittel 4.13. Dette er et større rom med mulighet for ulike typer utstillinger og arrangement, og er innlemmet i kunst- og kulturhuset ved at det er direkte adgang fra velkomsthallen. Bingohallen har ikke samme utførelse på blant annet vegger og tak som resten av utstillingsrommene, noe som en informant begrunner med at arealet opprinnelig ikke inngikk i kunsthuset, og at det er et leid tilleggsareal.

Bilde 17: Bingohallen under utstilling. Foto: Privat

Underveis i prosessen er det derimot ikke kun gjennomført utvidelser av utstillingsareal, men også omorganisering og flytting av funksjoner og romtyper. Flere informanter trekker her særlig fram plasseringen av restauranten Gubalari. KEKO ønsket et spisested som var en "hidden gem" sentralt i bygningen, som videre beskrives som en skjult perle av en restaurant. Kunstneren ble derimot utfordret med et forslag om en "nedpå, utadvendt, spektakulær og kul" restaurant ut mot gaten. Daglig leder i ROI kommenterer at det var utfordrende å få med KEKO på endringen, men at forslaget til slutt endte i realitet, og romendringen ble gjennomført. Restauranten ble også utvidet fra det som skulle være et mindre serveringssted, til en fullverdig restaurant. Utvidelsen av restauranten medførte ifølge en informant til en merkostnad fordi det ble nødvendig å sette inn et større kjøkken.



Bilde 18: Restauranten Gubalari. (K.U.K, u.å.)

Restaurantplasseringen hadde videre en praktisk betydning, da det tiltenkte kunstrommet ble flyttet inn i bygningen. Dette løste problematikken knyttet til blant annet sollys, som kunstnerisk leder kommenterer er skadelig for kunsten. Kunstarealets plassering sentralt i bygningsmassen ga også muligheter til å tilpasse det for visse typer kunst. En informant kommenterer at dette rommet ble utført på en slik måte at det har det de omtaler som "Mona Lisa-standard", og legger til at "ingen andre" bygger tilsvarende. Dette betyr at



rommet oppfyller kravene til å stille ut kjente kunstverk, som eksempelvis Mona Lisa. Det er her visse kriterier som skal oppfylles, noe som ifølge informanten tidvis var krevende å få til. Kunstnerisk leder trekker blant annet fram kommunens krav til sprinkleranlegg i bygget, som ville være i strid med ønsket standard, da vann vil ødelegge kunsten. Prosesser med kommunen gjorde derimot at de fikk fritak for sprinkleranlegg i deler av kunsthuset. Dette var ifølge henne en av faktorene for at rommet fikk "Mona Lisa-standard", og legger videre til at det var en positiv faktor for de resterende kunstarealene.

Bilde 19: "Mona Lisa-rommet" under utstilling. Foto: Privat

"Det har mange spesialrom for kunst. Mona Lisa-rommet har en standard som ingen andre bygger."

- Egil Furre, Leder for Kulturenheten i Trondheim kommune, 05.12.2022

Ulike informanter trekker fram forskjellige årsaker til at restauranten og kunstarealet ble omrokkert, og hvilke effekter som fulgte av endringen. En av årsakene som går igjen er ønsket om økt folkelighet, og videre en ufarliggjøring av det å komme inn i kunsthuset.

"Det blir folkelig og kunsten ufarliggjøres. Det brytes ned barrierer."

- Øyvind Hegvik, HUS Arkitekter, 07.10.2022

Kunstnerisk leder uttaler at rommet ut mot gateplan ved en del andre museer og kunsthus er benyttet til kunst. På den ene siden synliggjør det kunsthusets tilbud, men på den andre siden medfører det at alle som går forbi ser inn på de besøkende, og at det kan gjøre det noe skummelt for folk å komme inn. Ved å flytte kunstarealet inn i bygningen kan man gå mer for seg selv, og da ikke føle at man blir sett på fra utsiden.

"Du skal kunne være her uten å føle deg overvåket"

- Cathrine Hovdahl Vik, Kunstnerisk leder K.U.K., 06.10.2022

Hun mener at man ved å plassere restauranten ut mot gateplan senker inngangsterskelen



til publikum ved synligheten av noe ufarlig og gjenkjennbart. Hun legger til at det å få folket inn restauranten, også gir en naturlig overgang til å besøke kunstarealene. Videre er hun opptatt av at man ikke planlegger utstillingene kun med tanke på kunsten, men også møbleringen. Det settes inn stoler, slik at folk kan sette seg ned. Hun kobler også dette til folkeligheten, da folk skal slappe av når de er der. *"Folkelighet er ikke et skjellsord, men det er det ofte i det etablerte kunstmiljøet"*, sa hun, før hun la til at de ønsket å gå mot strømmen.

Bilde 20: Stoler og bord som er satt fram i Bingohallen. Foto: Privat.

I en forlengelse av aspektene knyttet til folkelighet og tilgjengelighet nevner hun "K.U.K.-effekten,". Hun forklarer at begrepet knyttes til at andre kunst- og kulturinstitusjoner har kommentert at deres besøkende har nevnt K.U.K. som en årsak til at de har begynt å oppsøke den type tilbud. Hun uttaler videre at dette er noe som gjenspeiles i besøkstallene hos K.U.K.

"Kunsten er for alle. Vi er her, det er en gave til byen, en gave for kunsten og en gave til folket. Og da må vi være her for folk!"

- Cathrine Hovdahl Vik, Kunstnerisk leder K.U.K., 06.10.2022

Bygget inneholder mange utstillingsrom, hvor disse har en bredde av kvaliteter. En informant trekker særlig fram kunstarealet om ligger på hjørnet mot Kjøpmannsgata. Informanten omtaler det som *"det åpne, høye, smale og rare rommet på hjørnet"*, og mener at det er et av de mest betydningsfulle rommene i kunst- og kulturhuset. Det er flere årsaker til dette, men det vises særlig til de store vindusflatene i hjørnet mot gateplan. Glassfasaden har flere egenskaper, hvor blant annet lys inn og ut er en av de som trekkes fram. Informanten kommenterer at utformingen er planlagt slik at rommet lyser ut mot Kjøpmannsgata, som en forlengelse av bygget. Arealet rett innenfor glassfasaden brukes ofte til å stille ut skulpturer, slik at kunsten oppleves tilgjengelig for de som går forbi. Informanten mener hjørnerommet med tilhørende glassflate framstår som en signatur for eiendommen.



Bilde 21: Glassfasade på hjørnet mellom Kjøpmannsgata og Elsa Laula Renbergs plass. Foto: Privat

Selv om informantene i hovedsak er positive til bygningens utforming, trekker daglig leder i K.U.K. fram en side som oppleves utfordrende. Dette omhandler plasseringen av velkomstarealet, med tilhørende resepsjon. Hun kommenterer at løsningen kan ha

sikkerhetsmessige utfordringer, ved at de ikke til enhver tid har oversikt over personene som går inn og ut av kunst- og kulturhuset. Dagens utforming er ifølge henne ikke optimal, særlig ettersom det i hovedsak er dyr kunst som stilles ut.

K.U.K. har ifølge flere informanter en utforming som forsterker det å formidle kunst. En gjenganger i responsen, også fra informanter utenfor prosjektet, er at kunsthuset er blant de kunst- og kulturbyggene som er best tilrettelagt for dette formålet. Informantene viser til ulike suksessfaktorer og viktige bidragsyttere for at sluttresultatet ble så godt som det ble, men flere trekker fram arbeidet til kunstnerisk leder. De viser her blant annet spesifikt til hennes erfaring innen lokaler for kunst- og kultur, og hvordan hun benyttet denne erfaringen i arbeidet med utformingen av K.U.K.

Ifølge en av arkitektene finnes det ingen etablert standard for gallerirom, og arbeidet fra kunstnerisk leder var derfor særlig viktig for at kunstarealene skulle være i tråd med ønsket resultat. Kunnskapen og erfaringen som lå hos kunstnerisk leder ble skriftlig formulert ved utarbeidelse av en erfaringsbasert kravspesifikasjon for gallerirom og vegger som skulle benyttes til kunst i resterende areal. Denne omfattet ifølge en informant blant annet indre logistikk, åpninger, klima, luft, lys, skjulte tekniske løsninger, samt utførelse av vegger, tak og gulv. Entreprenørsiden trekker særlig fram forholdene rundt logistikk knyttet til kunst som skulle fraktes inn og ut, samt i bygningen.



En informant kommenterte at man ikke hadde erfaring med disse problemstillingene fra tidligere bygg, og at kunnskapen hos kunstnerisk leder ble utslagsgivende for løsningene som ble valgt. Kunstnerisk leder viser videre til spesifikke eksempler, som himlingen under glasstaket i velkomstarealet. Denne er utformet med kassetter som bryter sollyset for å beskytte kunsten. Kassettenes er videre malt med akustikkmalings med bakgrunn i forestillinger, konserter og arrangement.

Bilde 22: Velkomstarealet ved arrangement, hvor kassettenes i taket er fremhevet. (Kilde: Gubalaris Facebookside, 29.11.2022).

"K.U.K. har bygget løsninger som er det beste man kan få for kunst."

- Egil Furre, Leder for Kulturenheten i Trondheim kommune, 05.12.2022

Utover spesifikke eksempler kommenterer kunstnerisk leder at hun er meget fornøyd med fleksibiliteten som er oppnådd i kunstarealene. Flexibiliteten i kontorarealene er derimot lav, med få muligheter for variasjon, ifølge en leietaker. Tross lav opplevd flexibilitet hos leietaker, kommenterer informanten at kontorene er gode nok for deres bruk. Informanten legger til at alt annet enn kunstarealene er virkemidler for å drive kunstformidlingen i tråd med kunstneres visjon.

BRUKERE

Eiendommen benyttes av flere brukergrupper, som hver for seg har egne behov, ønsker og krav. Gjennom dokumentstudier og intervjuer er det avdekt fire hovedkategorier av brukere som er særlig relevante for studien. Disse omfatter kunstnere, publikum, ansatte og leietakere.

Kunstnere

Kunstnere er ifølge flere av informantene den sentrale brukergruppen ved K.U.K., noe som samsvarer med visjonen til KEKO. I et av sine intervjuer forteller han om noe av bakgrunnen for hvorfor han var så opptatt av å skape en arena for unge kunstnerskap. Han mener Trondheim tidligere har vært veldig elitistisk, og at unge kunstnerskap fikk få muligheter til å komme inn i etablerte gallerier. Han viser her spesifikt til da han selv gikk på kunstakademiet, hvor det på den tiden var få eller ingen visningssteder for unge kunstnere. Flere av informantene kommenterer at visjonen og formålet knyttet til å lage en utstillingsarena for unge kunstnerskap har vært grunnleggende for prosessen med å bygge K.U.K.

"I Trondheim går ingen "vanlige" folk i gallerier. Det blir derfor kun "eliten" som gjør dette, og dermed fører det til en kulturelite."

- KEKO, 17.10.2022

En annen informant støtter seg til KEKOs uttalelser knyttet til unge kunstnerskap og utstillingsarenaer. Informanten kommenterer at det generelt, og i Trondheim spesifikt, er for få muligheter for unge kunstnerskap til å eksponere kunsten sin. I et av intervjuene som er gjennomført trekkes det her en parallell til at det er for mange utdannede kunstnere, kontra muligheter i markedet. Informanten mener K.U.K. med sin bygningsmasse, og sitt tilbud, bidrar til å gi unge kunstnerskap den muligheten de har manglet.

"K.U.K. får stor betydning for unge kunstnerskap som utstillingsarena"

- Morten Wolden, kommunedirektør, 14.10.2022

En av informantene nevner derimot noen kritiske røster knyttet til det å la unge, og ukjente, kunstnere stille ut kunsten sin i en slik arena. Informanten viser her til at enkelte mener at KEKO for lett slipper til unge, og ikke anerkjente kunstnere, noe som begrunnes med at kunstmiljøet kan være ganske snobbete. Det legges til at det er en del diskusjoner rundt dette i kunstmiljøet, og at noen stiller spørsmål rundt hvem som blir akseptert som kunstner.

Som en videreføring av dette følger den potensielle problematikken ved manglende besøkstall dersom kunsthuset kun fokuserer på unge kunstnerskap og ikke de større navnene som tiltrekker seg publikum. Dette er ifølge KEKO selv, og ytterligere informanter, forsøkt løst ved å etablere en mentorordning, jmfør kapittel 4.18. Ordningen har flere formål, hvor alle i hovedsak har forankring i de unge kunstnerskapene. På den ene siden skal mentorordningen gi unge kunstnere adgang til å jobbe med, og lære fra, etablerte og anerkjente kunstnere. Ved mentorordningen stiller de ut kunsten sin sammen i kunsthuset, noe som gjør at kunstverkene fra de unge kunstnerskapene vises på lik linje med den anerkjente kunsten. KEKO selv kommenterer at det er de større navnene som i utgangspunktet trekker folk inn i kunsthuset. Dermed blir også kunsten fra de unge kunstnerskapene sett. En informant beskriver dette som et springbrett for unge kunstnere inn i kunstarenaen.

"Huset vårt skal være et hus som viser tillit, og da er det de som kommer og ser som skal gi tilliten til de unge menneskene, eller de eldre, eller en blanding av. Vi skal jo ha med kunst som er mer erfaren, og mer etablert, som mentorer til de yngre. Jeg håper at vi får folk til å se at man må være sammen hvis man skal skape noen ting."

- KEKO i film vist på K.U.K. 06.10.2022

Publikum

Publikum er den brukergruppen som av informantene er nevnt nest oftest, noe som kan begrunnes med at det er essensielt for byggets formål at folk besøker kunsthuset. Dette har videre en direkte innvirkning på KEKOs visjon om at kunsten til unge kunstnere blir sett og opplevd. En interessant observasjon fra intervjuprosessen er at så å si alle informantene svarte at KEKO var drivkraften i prosjektet. KEKO svarte derimot at det var alle som kom innom som var drivkraften, og beskriver publikum billedlig som en fyrkjele i kjelleren.

Det å få folk til å besøke kunsthuset har vært en rød tråd i mange av uttalelsene, spesielt hos kunstneren selv. Bygget omtales av flere informanter som en gave til byen, og dermed også en gave til publikum. Ifølge en informant er det gjort en rekke tiltak for å påvirke besøkstallene, og at aspektet har vært en bestanddel i en rekke av beslutningene knyttet til etableringen av K.U.K. Et konkret eksempel på et slikt tiltak er at det er gratis inngang, og en av informantene kommenterer at KEKO var særlig opptatt av dette. KEKO ble utfordret på dette av andre interne krefter, hvor det ble argumentert for at inngangspenger ville være et viktig inntektsgrunnlag. KEKO på den andre siden mente at det å ikke kreve inngangspenger senket terskelen slik at flere velger å komme innom. Han erkjenner derimot at dette påvirker inntektene og legger til at det er veldig få folk som donerer penger, til tross muligheten for dette.

Det at det er gratis inngang til kunsthuset knyttes også til tilgjengeligheten. En informant mener dette bidrar til at kunsten når fram til allmenheten, og at flere benytter seg av tilbudet om å oppleve kunst og kultur. Det handler om å nå frem til et bredere publikum enn de som i utgangspunktet besøker kunst og kulturarenaer. En informant bruker begrepet "*fra menigheten til allmenheten*" i denne sammenhengen. En av arkitektene mener at K.U.K. er en bidragsyter for å ufarliggjøre kunst, og en annen informant kommenterer videre at de bidrar til å bryte ned barrierer. Tilgjengeligheten sees her også i sammenheng med folkeligheten, som er et sentralt aspekt hos K.U.K. Tilgjengelighet og folkeligjøring er ytterligere omtalt under blant annet avsnittet "Utforming" på side 69 i dette kapitlet.

"Det er positivt overraskende å se hvor godt man når ut til ulike typer mennesker som aldri har satt sine bein i et kunsthus tidligere."

- Elisabeth Høsflot Klæboe, daglig leder i K.U.K. 13.02.2023

Flere av informantene, inkludert kunstnerisk leder, mener at K.U.K. har lyktes i å tiltrekke seg et bredt publikum. Dette er videre noe som vises av besøkstallene, hvor K.U.K. hadde omtrent 80.000 besøkende første driftsår. En av informantene viser til andre kunst- og kulturtilbud i Trondheim, som for eksempel Trondheim kunstmuseum, som har omtrent 20.000 besøkende i året, noe informanten mener understreker at K.U.K. har lyktes i å nå ut til folket. Det settes derimot spørsmålsteget av enkelte ved om det høye besøkstallet skyldes interessen knyttet til at det er nytt, og den medieoppmerksomheten som har vært. Enkelte mener derfor at K.U.K. må fortsette å tilby kunstopplevelser som appellerer til folket, og videre fortsette med tiltak som bidrar til folkelighet og tilgjengelighet.

Utover det publikum som kommer innom kun for å se på utstillingene, gjennomføres det en rekke arrangementer og tilsetninger som tiltrekker seg ytterligere publikum. Det kan holdes mindre konserter i kunsthuset, som eksempelvis arrangementet ved åpningen. En informant trekker fram blant annet DUK, De Unges Kunstverksted, hvor barn og ungdom har mulighet til å lage kunst med hjelp fra kunstnere. Dette muliggjøres ifølge KEKO av at

det er etablert et areal som er dedikert som kunstverksted i den gamle delen av eiendommen, hvor de har verktøy og utstyr for å lage kunst.



KEKO trekker også fram arrangementer som gjennomføres i samarbeid med restauranten i kunsthuset, Gubalari. Dette er eksempelvis selskaper som holdes i kunstarealene, hvor det settes ut bord hvor gjestene får servert mat. Ifølge KEKO er dette unikt, da andre kunst- og kulturinstitusjoner ikke tillater mat i kunstarealene. Han mener at dette er et viktig virkemiddel for at kunsten skal komme nært folk, og at det bidrar til å overraske.

Bilde 23: Klargjøring til matserving av Gubalari i Bingohallen. Foto: Privat

Utover samarbeid som foregår internt i eiendommen, har K.U.K. et samarbeid med Kunstakademiet i Trondheim ved NTNU. Dette omfatter blant annet at det er gjennomført en utstilling i regi av Kunstakademiet. Enkelte kommenterer at dette samarbeidet, samt det K.U.K. tilfører til kunst- og kulturmiljøet i Trondheim, bidrar til å øke interessen for å studere kunst ved Kunstakademiet, og i byen generelt.

"Det vil være attraktivt å være kunststudent i Trondheim når man vet man har denne arenaen og KEKO. Måtte han leve lenge."

- Morten Wolden, kommunedirektør, 14.10.2022

Leietakere

Leietakerne i bygget er tydelig en viktig bestanddel i K.U.K.s arbeid, og en vesentlig faktor for at de kan operere på den måten de gjør. Eiendommen har i tillegg til sine kunstarealer et større utleieareal som leies av Kulturenheten, Byantikvaren og Byarkitekten i Trondheim kommune, samt restauranten Gubalari. Utover dette har K.U.K. etablert en egen butikk for kunst, hvor besøkende kan kjøpe kunstverk av kunstnere som har et samarbeid med K.U.K. Butikken er videre en av kildene som gir mulighet for inntekt for kunsthuset.

Både DUK og selskapene i kunstarealene er eksempler på hvordan leietakerne samarbeider med K.U.K., hvor begge partene har nytte av det å arbeide sammen. DUK er et tilbud som gjennomføres i samarbeid med Kulturenheten i Trondheim kommune, hvor leder for Kulturenheten kommenterer at dette er det eneste prosjektet de for tiden har sammen. Videre er det som tidligere nevnt et samarbeid mellom restauranten Gubalari og gjennomføringen av selskapeligheter i kunstarealene.

KEKO mener de har vært heldige med leietakerne, og uttaler at det var «skjebnebestemt» at de kom inn. Han kommenterer at de passer godt inn i bygget, og viser til samarbeidene og mulighetene det gir. Videre poengterer han at det er positivt å ha Trondheim kommune som leietaker, da det er lange og sikre leiekontrakter. Samtidig mener han det er positivt at "de lever i samme verden" som K.U.K., og sikter da til kunst- og kultur.

Kulturenheten i Trondheim kommune var den første eksterne leietakeren som signerte leiekontrakt i det nye bygget som da var under planlegging i Kjøpmannsgata 36/38. Enhetsleder for Kulturenheten Egil Furre er tydelig på at det ikke var tilfeldig at de ønsket å bli leietaker i bygget. Det var et bevisst strategisk valg å plassere kommunens

kulturadministrasjon i K.U.K.-bygget. Kommunedirektøren mener det var helt naturlig all den tid det er et kunst- og kulturhus, noe som knytter dem til den virksomheten de bedriver. Videre mener han at Kulturenheten bidrar med en tilstrømming av folk inn og ut av bygget, noe som gir merverdi for K.U.K.

"Det å være etablert i et ekte kunsthus hever statusen på kulturarbeidet i Trondheim kommune"

- Egil Furre, enhetsleder i Kulturenheten i Trondheim kommune, 05.12.2022

Restauranten i seg selv, og det konseptet som leveres på Gubalari, omtales også som passende av flere av informantene. KEKO kommenterer at de brukte litt tid på å velge restaurantdriver, men at det var nyttig med tanke på å finne riktig konsept. Gubalari omtales av en informant som en opplevelse som går utover det å få servert mat, og viser til de ansatte, lokalene og kunsten. Han kommenterer videre at han var overrasket over at KEKO slapp inn et såpass spennig konsept, ettersom restaurantdriverne har et kjennemerke knyttet til show og sirkus i tilknytning rundt serveringen. Videre kommenterer informanten at restaurantdriverne ofte overrasker, og gjør ting som er uventet, men bemerker samtidig at det er på en positiv måte. Det dras her en parallell til KEKO, da dette også er i hans ånd. Informanten mener at de ved sin måte å drive en restaurant på finner sin form, og blir en del av kunstmiljøet i Trondheim.

Samtidig som at restauranten av flere omtales som passende for kunsthuset, er det enkelte informanter som mener at den er for "fin". Informantene mener at det ville vært en fordel om spisestedet var mer uformelt, slik at det ble oppfattet som et "hengested". Det legges til at dette ville bidratt til at flere spontant hadde besøkt restauranten, og at de som kommer innom spisestedet i større grad ville valgt å besøke kunsthuset samtidig.

Navnet til restauranten er et eksempel på KEKOs innflytelse, og føringer for restaurantdriften. Historien bak navnet knytter seg til KEKOs vennskap med Ingrid Espelid Hovig, som i over tretti år hadde matlagningsprogrammet Fjernsynskjøkkenet på NRK. Gubalari var hennes karakteristiske kraftuttrykk, og restauranten fikk dermed dette navnet som en hyllest til hennes matkunst.

Restauranten bærer også andre preg av KEKO. Kunsten hans er en fast installasjon på restaurantens vegger. KEKO ønsket opprinnelig at kunsten i spisearealet skulle være en rullende utstilling fra andre kunstnerskap. Underveis i prosessen ble dette derimot omgjort. KEKO brukte et år på å utarbeide kunsten som nå pryder restauranten.

KEKO kommenterer at restauranten liker å provosere, noe man også gjør i kunsten. Gubalari har som et eksempel hatt hestekjøtt på menyen. En informant drar på lik linje med KEKO paralleller til kunsten, og uttaler at Gubalari driver med matkunst, noe som derfor er passende i et kunsthus. Et viktig moment for KEKO er at K.U.K. gir restauranten tillit, noe som bidrar til å forsterke samspillet de to imellom. Daglig leder i ROI eksemplifiserer dette ved at de lar de ansatte ved restauranten gå å vise fram kunsten, og selge kunst til sine besøkende, selv om det egentlig er utenfor deres rolle og ansvar.

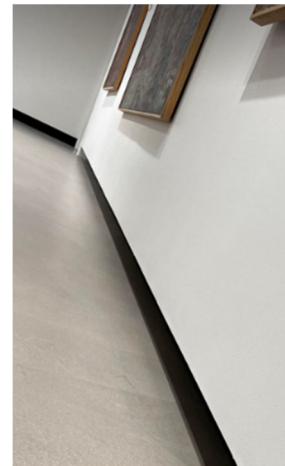
Selv om det er det kunstneriske som i all hovedsak står i sentrum hos KEKO, kan man se at han også legger noe vekt på det forretningsmessige. Dette kommer blant annet fram når han snakker om at samarbeidet med restauranten gir muligheter for utleie av arealer i kunsthuset til selskaper og arrangementer, og at denne virksomheten er inntektsbringende for kunsthuset. Han har også vært opptatt av at Trondheim kommune er sikre og langvarige leietakere.

Ansatte

De ansatte ved kunsthuset har, i tillegg til selve kunstnerne, en sentral posisjon knyttet til K.U.K.s ansikt utad i markedet. En informant trekker derfor fram at det er en vesentlig faktor at eiendommen støtter opp under det arbeidet de ansatte skal utføre.

Flere av informantene kommenterer at kunstnerisk leder hadde en viktig rolle i forbindelse med utformingen av bygget, og spesielt hennes arbeid med kunstarealene. En av arkitektene kommenterer at hun har vært uvurderlig og uerstattelig i første fase. Kunstnerisk leder uttaler selv at hun underveis i prosessen deltok i arbeidet med en kravspesifikasjon, hvor hennes erfaring fra tidligere kunst- og kultureiendommer var en vesentlig faktor for dens innhold. Hun har bidratt til å forme arealene hun selv arbeider i, og er i stor grad fornøyd med resultatet.

Selv om kunstnerisk leders omtale om bygget som arbeidsplass i hovedsak er positiv, er det derimot noen negative momenter. Dette gjelder blant annet at enkelte av utstillingsarealene ikke er utformet etter standardene som er formulert for kunstarealer i kravspesifikasjonen. Et eksempel som går igjen hos flere informanter, inkludert kunstnerisk leder, er manglende inntrukket list i enkelte av utstillingsarealene i kjelleren. Dette medfører merarbeid som maskering ved maling av veggene mellom utstillingene, hvor dette over tid akkumulerer til en større mengde unødig tidsbruk. Den erfaringsbaserte kravspesifikasjonen med tilhørende eksempler er ytterligere kommentert under blant annet avsnittet "Utforming" på side 69 i dette kapittelet.



Bilde 24: Inntrukket list i gallerirom i kjeller. Foto: Privat

Utover byggets innvirkning på de ansattes arbeidshverdag trekker flere informanter fram de ansattes bidrag til K.U.K. Det er særlig kunstnerisk leder og daglig leder som trekkes fram, hvor informantene er unisone om at de tilfører noe ekstraordinært til kunsthuset. Informanter mener at KEKO har rekruttert helt fantastiske folk. Det vises til eksempler hvor man har vært på besøk med gjester på Gubalari, og kunstnerisk leder blir spurt om hun kan vise dem rundt på K.U.K. Selv om det var sent på kveld tok hun det på strak arm.

KEKO mener at de som jobber ved kunsthuset er viktige for at K.U.K. skal være relevant i framtiden. Han beskriver de ansatte som vennlige og imøtekommende, noe han mener bidrar til folkeligheten. Videre omtaler han de ansatte som "poteter", da i positiv forstand ved at de kan brukes til "alt". Han mener de gjør svært mye for kunsthuset, og at de er en viktig faktor for at K.U.K. har blitt en publikumsfavoritt.

5.3 OPPSUMMERING AV ANALYSE

Hva slags innflytelse har kunsten og kunstneren hatt på prosessen med å skape K.U.K.? Analysen viser at både kunstneren og kunsten i stor grad har påvirket prosessen med å skape K.U.K. Både skriftlig dokumentasjon og informanter dokumenterer at kunstneren har vært en pådriver for å etablere et kunstsenter for unge kunstnerskap gjennom aktive valg i en betydelig del av sitt livsløp. I begynnelsen av KEKOs eget kunstnerskap opplevde han selv mangelen på et egnet sted å stille ut sine kunstverk. Dette ga grobunn for en visjon som følger og reflekteres i K.U.K.-prosjektet i alle faser. Den anerkjennelse og posisjon KEKOs kunst har nasjonalt og internasjonalt kombinert med hans personlighet

har vært en uvurderlig kraft i prosjektet. Samtidig er realiseringen av hans visjon resultatet av et tett samarbeid med nøkkelpersoner i ROI og virksomhetens styre.

Hva som er kunstner og bedriftseier i prosessen om å skape K.U.K. er vanskelig å skille fra hverandre. KEKO er selv tydelig på at det er kunstner han er utdannet som og som er hans yrkesprofesjon, selv om han gir uttrykk for bevissthet på sitt eierskap gjennom å være styremedlem i ROI. KEKO har igjennom sin eierrolle og posisjon i styret i ROI aktivt jobbet frem et handlingsrom for å ha økonomisk rygggrad til å realisere sin visjon som kunstner med selskapet som virkemiddel.

KEKO har med sitt personlige nettverk drøftet og gjort vurderinger av hvor en lokasjon bør ligge for at *“byen skal ta stedet til sitt hjerte.”* Sistnevnte målsetning i kombinasjon med gammel og ny bygningsmasse la føringer for kunstnerens kjøp av Kjøpmannsgata 36/38 og valg av arkitekt i innledende fase av byggeprosjektet.

Daglig leder og styret i ROI har jobbet frem løsninger for å gjennomføre visjonen om et kunstsenter for unge kunstnerskap. Disse løsningene har i hovedsak vært av strategisk og økonomisk karakter. Det har gjennom utviklingsprosessen fortløpende vært diskusjoner mellom KEKO og de øvrige involverte hvor avveininger mellom kunstnerens ønsker, kunstens premisser, de økonomiske rammene og prosjektets risiko har stått i fokus. Prosjektets gjennomføringsmodell, kontraktstyper og valg av samarbeidspartnere er eksempler på løsninger som er jobbet frem fra rollene rundt KEKO. KEKO har akseptert de ulike profesjon og innspill slik at visjonen lot seg realisere. Historiske nøkkeltall for ROI viser at prosjektet har vært økonomisk krevende for selskapet å realisere og det har vært behov for en tett økonomisk styring og kontroll.

Kunstnerens posisjon, gjennom å være en anerkjent kunstner, var i mange sammenhenger en døråpner til politisk nivå, byråkrati og til medier. Analysen viser at KEKO var tett på og i dialog for å jobbe frem sin visjon og få gjennomslag for sine krav til løsninger og kvaliteter fra strategisk til operativt nivå. Fra de store linjene til den minste lille detalj på bygget. Noen ganger var det ikke mulig å gjennomføre KEKOs ønsker, men det store bildet ble fargelagt av føringer fra KEKO. Han har i tillegg skapt et stort kunstverk som er fast etablert i Gubalari. Kunsten i seg selv har gjennom nasjonal og internasjonal oppmerksomhet i forbindelse med utstillinger og arrangement påvirket K.U.K. Etter at K.U.K.-bygget var ferdigstilt har KEKO hatt en tydelig stemme i medier. Han har også vært i kontakt med det offentlige for utvikling av uteområdet tilstøtende K.U.K.

KEKO har utfordret både internt og eksternt. Både i styrerommet, ovenfor leverandører og offentlige aktører. Studien viser at kontraktsparter og leverandører strakk seg både faglig og økonomisk. KEKO har vært førende for visjonen og strategiske beslutninger som valg av Kjøpmannsgata 36/38 som lokasjon, hensynet til kunsten og kunstnerne, kvaliteter og estetiske løsninger. Alt med formål til det beste for kunsten og andre kunstnere, ifølge han selv og ulike informanter. Analysen viser også at KEKO har vært opptatt av at K.U.K. ikke skal være et mausoleum over ham selv og hans kunstnerskap. Men at det vil påvirke hans ettermæle som kunstner er det liten tvil om slår kilder fast.

Hvilke faktorer ved eiendommen bidrar til å øke tilgjengeligheten for kunst- og kulturformidling?

Gjennom analyser av intervjuer og dokumenter er det avdekket sentrale faktorer ved bygningen som påvirker tilgjengeligheten for kunst- og kulturformidling. Eksempler på dette er lokalisering, arkitektur, estetikk, kvaliteter, brukere og leietakere.

I analysen er det avdekket at lokaliseringen av eiendommen sentralt i Trondheim bidrar til tilgjengeligheten for kunst og kultur. Området løftes som følge av at kunsthuset er etablert, og kombinasjonen mellom gammelt og nytt bidrar til stedstilhørighet. Analysen viser at området er blitt en kulturklynge, hvor K.U.K. er et viktig bidrag til dette.

Arkitektur, estetikk og kvaliteter har vært sentralt i prosessen fra idé til ferdig bygg hvor KEKO har vært en vesentlig bidragsyter for å sikre dette. KEKO's ønske var et tidløst bygg som var fint å se på, og av høy kvalitet. Bakgrunnen for dette har vært respekt for kunstnerne, hvor kunsten skal være det sentrale elementet. Dette går igjen i ulike deler av bygningen, og omfatter blant annet skjulte tekniske løsninger, den totale utførelsen, samt farge- og materialvalg. Videre bidrar eiendommens fasade med skulpturen "Vokteren" til å synliggjøre hva eiendommen tilbyr. Eiendommen er videre skiltet med navnet K.U.K., noe som vekker nysgjerrighet. KEKO var særlig opptatt av detaljer, noe som medførte økt tidsbruk og kostnad. Samtidig bidro det i stor grad til gode løsninger som leverandørsiden tidligere ikke hadde tenkt på. Eiendommen har etter ferdigstilling mottatt mye positiv omtale, hvor det gjennom analysen er avdekket paralleller mot tilgjengeliggjøringen av kunst og kultur.

Det førende for utformingen av eiendommen har vært å tilrettelegge for formidling av kunst, og at det skal være en arena for unge kunstnerskap. Analysen viser at utstillingsarealene ble vesentlig utvidet underveis i prosessen, hvor dette omfattet både kjeller og et innleid areal i naboieiendommen. Videre ble restauranten flyttet mot gateplan, noe som bidrar til å senke terskelen for å komme inn i kunsthuset. Flyttingen av restauranten medførte også at det tiltenkte kunstarealet ved gateplan ble flyttet sentralt i bygget, noe som muliggjorde etablering av "Mona Lisa-rommet". Dette rommet oppfyller kravene for å stille ut verdenskjent kunst. Gallerirommet på hjørnet mot Kjøpmannsgata synliggjør at eiendommen er et kunsthus, med bakgrunn i de store vindusflatene mot gateplan. Kunstnerisk leder utarbeidet tidlig i prosessen en erfaringsbasert kravspesifikasjon, noe som gjennom analysen er synliggjort som et vesentlig bidrag til endelig utforming av gallerirommene.

Brukerne av K.U.K. er i hovedsak kunstnere, publikum, leietakere og ansatte. Kunstnerne er en sentral brukergruppe. Analysen viser at det historisk har vært få arenaer for unge kunstnerskap i Trondheim, og K.U.K.s intensjon var å dekke dette behovet. Av analysen har det kommet frem bekymringer knyttet til besøkstall med bakgrunn i at utstillingene består av kun ukjente kunstnere. Dette er hensyntatt med mentorordningen, hvor unge kunstnerskap stiller ut kunst sammen med anerkjente kunstnere, og som sammen tiltrekker seg publikum.

Publikum er en essensiell brukergruppe, hvor et av virkemidlene for å påvirke besøkstallene er gratis inngang. Gjennom analysen har vi funnet ut at det å ikke kreve inngangspenger vil påvirke inntektsgrunnlaget, men at dette bidrar til tilgjengeligheten og folkeliggjøring av kunsten. Videre gjennomføres det en rekke arrangementer, og samarbeidsprosjekter med leietakerne, som trekker en bredere publikumsgruppe.

Leietakerne er gjennom de ulike samarbeidene en bidragsyter for å øke besøkstallene ved kunsthuset. Analysen viser at dette påvirkes av både de som normalt besøker leietakerne, samt gjennom arrangementer og tilsetninger i utstillingsarealene. Leietakerne har en naturlig tilknytning til kunst og kultur, noe som bidrar til positive ringvirkninger.

De ansatte ved K.U.K. er kunsthusets ansikt utad, hvor analysen viser at de ved sin arbeidsmetodikk bidrar til å folkeliggjøre det å gå i kunsthus. Eiendommen er i stor grad

tilpasset arbeidet de ansatte skal gjennomføre, men det er enkelte momenter som er utfordrende i den daglige driften. Analysen viser videre at de ansatte er viktige for at K.U.K. skal være relevant også i framtiden.

6 DISKUSJON

Problemstilling for denne oppgaven er *Hvordan har visjonen om et kunst- og kulturhus for unge kunstnerskap ført til at K.U.K. har blitt et av Norges fremste visningssteder for kunst?* For å besvare problemstillingen har vi etablert to forskningsspørsmål. 1. Hva slags innflytelse har kunst og kunstneren hatt på prosessen med å skape K.U.K.? 2. Hvilke faktorer ved eiendommen bidrar til å øke tilgjengeligheten ved kunst og kulturformidling?

Vi vil i dette kapitlet drøfte analysen fra forrige kapittel mot etablert teori, empiri og oppgavens to forskningsspørsmål. Videre har vi valgt å diskutere hvert forskningsspørsmål med et strategisk og et operasjonelt fokus.

Kunstdrevet eiendomsutvikling er tidligere definert til å være eiendomsutvikling ledet av kunstnere og kulturorganisasjoner. Med utgangspunkt i dette ble K.U.K. definert til å være et kunstdrevet eiendomsutviklingsprosjekt. Analysen viser at KEKO med bakgrunn i sitt kunstnerskap har initiert og drevet frem prosessen om å etablere K.U.K. Han hadde ideen, visjonen og la føringer for prosjektet, samtidig som han fulgte prosjektet tett igjennom alle faser.

6.1 FS1: HVA SLAGS INNFLYTELSE HAR KUNSTEN OG KUNSTNEREN HATT PÅ PROSESSEN MED Å SKAPE K.U.K.?

Casebeskrivelsen og analysen viser at K.U.K. som et kunst- og kulturhus så langt kan betegnes som en suksess og et fenomen. Foruten høye besøkstall, beskriver Professor Fredrik Lund ved Institutt for arkitektur og teknologi ved NTNU, som anmelder arkitektur i Adresseavisen, K.U.K. som er tvers igjennom vellykket prosjekt, fullt av liv og energi. Han omtaler videre K.U.K. som et fantastisk initiativ fra Killi-Olsen som har gitt yngre og eldre kunstnere et vitalt og vibrerende vindu mot byen (Lund, 2023). Eiendommen har også mottatt Trondheim Kommunes Byggeskikkpris for 2022 i tillegg til at KEKO har fått en rekke andre priser i sammenheng med K.U.K.

Besøkstallene og interessen for K.U.K. viser at det har vært et behov for en kunstarena i tråd med kunstnerens visjon.

HVEM OG HVA HAR HATT INNFLYTELSE PÅ PROSESSEN MED Å SKAPE K.U.K.?

Prosjektet fra idé til ferdig kunst- og kulturhus har involvert ulike aktører med forskjellige perspektiver. De ulike rollene og deres funksjon i prosjektet må drøftes for å besvare hvilken innflytelse kunsten og kunstneren har hatt på prosessen med å skape K.U.K.

Kunstneren

KEKO er kunstner og eier av ROI. Når vi drøfter kunstneren og kunstens innflytelse på prosjektet, er det innledningsvis relevant å gå inn på hvilket perspektiv KEKO har hatt i ulike forum og stadier. Har han i hovedsak hatt et kunstnerdrevet og/eller et forretningsmessig perspektiv i tilnærmingen av å skape et kunst- og kulturhus? Her er det vesentlig å skille de ulike rollene KEKO har som kunstner, eier og styremedlem i selskapet.

Teorien sier at en kunstner er en person som skaper kunst eller kunstneriske verk (Adajian, 2007). KEKO er utdannet ved flere kunstinstitusjoner og har livnært seg som kunstner i hele sitt voksne liv. Gjennom sitt yrke har KEKOs kunst oppnådd betydelig annerkjennelse både nasjonalt og internasjonalt. Det var som ung og uetablert kunstner at KEKO opplevde å ikke ha tilgang til arenaer til å stille ut sine verker. Dette var bakteppe og utgangspunkt for idé og senere visjonen om å skape en kunstarena for unge kunstnerskap. I følge Rokeach (1973) kan verdier være personlige, kulturelle eller sosiale og de kan være knyttet til ulike områder i livet som kjærlighet, frihet, ærlighet og respekt. Verdier som integrasjon og mangfold er viktige innen kunstfeltet, som igjen bidrar til økt forståelse og aksept av ulike grupper og kulturer i samfunnet (Scher 2007). Når vi ser på de ordvalg KEKO bruker når han beskriver sin visjon for kunst- og kulturhuset, jamfør kapittel 4.4, identifiseres dette med kunstnerdrevne verdier. Det er vår oppfatning at det er kunsten og kunstnerens vilkår som har vært KEKOs hovedfokus i prosessen. Med dette menes at det er kunstneren KEKO som har brukt sitt kunstnerskap til å skape et kunst- og kulturhus, som har en stor samfunnsmessig betydning. Imidlertid er også KEKO bedriftseier, og han har gjennom sitt eierskap og sin styringsrett i ROI brukt selskapet som et virkemiddel for å realisere visjonen om en utstillingsarena for unge kunstnerskap. Han har av den grunn blitt utfordret til å ha flere perspektiver gjennom prosessen med etableringen av K.U.K.

Sju år før KEKO overtok ROI, i en alder av 46 år, skrev KEKO et testament hvor han formidlet at de verdier han etterlot seg skulle gå til en stiftelse for billedkunst. Det skulle erverves en eiendom med utstillingslokaler og eventuelle leiligheter som kunstnere kunne leie billig. Som beskrevet i kapittel 4.6 ble ikke testamentet gjeldende for etableringen av K.U.K. Men opprettelsen av testamentet vurderes som grunnleggende og fundamentale i betraktningen av at KEKO er en kunstdrevet person. KEKOs personlighet, verdier, perspektiv og handlinger er først og fremst som kunstner, både internt i ROI og eksternt. Det kunstneriske perspektivet har påvirket K.U.K.-prosjektet på mange måter, eksempelvis beliggenhet, omfang, innhold, kvaliteter og estetikk. KEKOs fokus om å stå opp for sitt yrke som kunstner gjenspeiles i det som formidles fra involverte i prosjektet. Dette bekreftes også i teori av Ross (1994) som beskriver at en kunstner ofte er drevet av kreativitet og kunstneriske uttrykk og kan være inspirert av ulike følelser, ideer og erfaringer. Kunstnere bruker ofte sin kunst til å formidle en mening eller et budskap. Visjonen om en utstillingsarena som rettferdiggjør kunsten og de unge kunstnerskapene var KEKOs hovedmålsetning med K.U.K. Visjonen sett i et større samfunnsperspektiv er et bidrag til økt forståelse og aksept av ulike grupper og kulturer i samfunnet (Scher, 2007). Samtidig måtte han som bedriftseier gjøre strategiske valg og prioriteringer for å realisere visjonen innenfor de økonomiske rammene som selskapet hadde.

Selskapet – strategiene - rollene

I følge Mintzberg (1978) defineres strategi som en plan eller langsiktig tilnærming til å oppnå visse mål eller fordeler. KEKO har arvet ROI, og selskapet har historisk sett hatt en forretningsdrevet strategi. Det er skapt verdier i flere generasjoner gjennom engrosvirksomhet og fargehandel. KEKOs foreldre var opptatt av å tilpasse virksomheten før KEKO overtok driften ved å forene det pekuniære og kunsten. Dette innebar at strategien og retningen for selskapet ble justert. ROI etablerte en overordnet strategi som var forenelig med sønnens talent, egenskaper og interesser. Dette resulterte i at verdier i ROI ble solgt og virksomheten nedskalert. Kontrollspenn ble redusert og det var kun en fast ansatt da KEKO overtok bedriften.

Ressursbasert strategi er ifølge Barney (1991) en virksomhets evne til å skape en konkurransefordel i dets unike ressurser og egenskaper. "Core competences" omhandler fundamentale ferdigheter og egenskaper som ligger til grunn for en virksomhets evne til å

skape verdi, ifølge Hamel og Prahalad (1990). Dette er begge teorier som man kan dra paralleller til når man analyserer den strategiendring som ble gjennomført i ROI i forbindelse med generasjonsskiftet i 2005. Med bakgrunn i teorien finnes grunnlag for at KEKO som eier og styret gjorde en strategiendring i selskapet som beredte grunnen for kunstnerens egenskaper og ressurser, og gjennom dette forsterket selskapets profil i retning av kunstens premisser.

Ittner og Larcker (2021) beskriver hvordan forretningsdrevet og verdibasert strategi kan kombineres for å skape konkurransefortrinn ved å tilby produkter og tjenester som skaper verdi for virksomheten, øvrige omgivelser og samfunn. ROI's strategi og kjernevirksomhet er å investere i eiendom, kunst og verdipapirer. Styret og daglig leder i ROI består av personer med forretningsmessig bakgrunn og et grunnleggende bedriftsøkonomisk perspektiv. KEKO som eier og styremedlem har en kunstfaglig bakgrunn og gjennom dette et grunnfundament med et kunstnerisk perspektiv. I tillegg har han et eierperspektiv hvor han må ha tanke for helheten i ROI og hensynta og gjennomføre forretningsmessige forhold og disposisjoner.

ROI har i utgangspunktet et forretningsmessig perspektiv til investeringer i kunst, verdipapirer og utvikling i eiendom. Det er vedtatt krav til avkastning og lønnsomhet i førende forretningsplan for virksomheten. Ifølge Baker og Riccardi (2014) er forretningsdrevet eiendomsutvikling ofte ledet av investorer eller eiendomsutviklere og kan være motivert av et mål om å skape lønnsomme investeringer. Kjernevirksomheten i ROI er basert på en forretningsdrevet strategi for eiendommene som eies i selskapet. Blakstad og Andersen (2012) definerer det å benytte eiendom som et strategisk virkemiddel. Nourse og Roulac (1993) er tydelige på at mange virksomheter ikke vurderer sine eiendomsstransaksjoner mot en eiendomsstrategi. De sier videre at eiendomsstrategi bør samsvare med en virksomhets overordnede strategi slik at den kan være en bidragsytende faktor til oppnåelse av overordnede mål.

Kunstneren og daglig leder/styret i ROI

Da KEKO som kunstner med sin nærhet til kunsten, og som eier av ROI, brakte visjonen om å skape en utstillingsarena for unge kunstnerskap inn i styrerommet, måtte strategier justeres. Overordnet strategi ble laget og ROI ble et strategisk virkemiddel for å gjennomføre visjonen om et eget kunst- og kulturhus. Dette ble videre implementert i selskapets forretningsplan. Etablert teori sier at det kan være vanskelig å balansere kunstneriske visjoner med økonomiske behov (Andres og Golubchikov, 2016), noe analysen i dette casestudie bekrefter. Rollene i styrerommet bar preg av ulike perspektiv, noe som i en viss grad utfordrer beskrivelsen til Baker og Riccardi (2014). Kunstneren hadde en visjon om en utstillingsarena med fokus på unge kunstnerskap. Som det fremgår av analysen jamfør kapittel 5.1 har KEKO igjennom hele sitt voksne liv utviklet eiendommer med høye krav til estetikk og kvalitet, og har på denne måten utviklet kompetanse og preferanser til eiendom. Daglig leder og styret, som kjenner KEKO godt igjennom mange års samarbeid, manøvrerte med et økonomisk fokus og perspektiv for å kunne gjennomføre visjonen. Da KEKO fant Kjøpmannsgata 36/38, som han ønsket å kjøpe for å transformere eiendommen til kunst- og kulturhus, ble det tydelig for styret og daglig leder at dette var økonomisk krevende for ROI å gjennomføre i det omfang og med de kvalitetene KEKO ønsket. Ulike økonomiske verktøy ble derfor analysert og vurdert. Aksjeposter ble planlagt solgt for å skaffe til veie nødvendig kapital. For å ivareta visjonen, det forretningsmessige og den økonomiske totaliteten i selskapet, vedtok selskapet å kreve mindre avkastning og rentabilitet ved kjøp av eiendom til kunst- og kultursenter enn til

øvrige investeringer i ROI. Styret tilpasset den overordnede strategien for selskapet og strategien for K.U.K. for å kunne forsvare investeringen økonomisk.

Feather (1982) beskriver at verdier spiller en viktig rolle i beslutningstaking, da de kan påvirke hvordan individer handler og hva de anser som viktig. På den ene side utfordret KEKO, med sitt kunstneriske verdigrunnlag, styret og administrasjon med sin visjon om et kunst- og kulturhus. På den andre siden viser analysen at KEKO forsto som bedriftseier at det i noen sammenhenger måtte gjøres økonomiske prioriteringer og beslutninger som i enkelte tilfeller gikk på tvers av det kunstneriske verdigrunnlaget. Som et resultat av dette, dreide KEKO perspektivet sitt fra kunstnerisk og mot det forretningsdrevne når det var strengt nødvendig for å realisere K.U.K.-prosjektet. I dette kan man se konturer av skapende motstand, jamfør Carlsen et al. (2012), mellom KEKO som den kunstneriske kraft, og daglig leder/styret som den forretningsdrevne kraften i prosjektet.

Det ble utarbeidet en økonomisk modell som innebar at deler av bygget skulle inneholde eksterne utleieareal, i tillegg til utstillingsareal for kunst. Dette for å skape en økonomisk bærekraftig plattform i forbindelse med finansiering og fremtidig drift av eiendommen. Ved å leie ut til aktører som kunne identifiseres med KEKOs visjon og verdier bidro utleie av areal til å forsterke kunstnerens visjon. Trondheim kommune ved Kulturenheten ble første og største eksterne leietaker i bygget. KEKO la føringer med "matkunst" og valg av konsept for restaurantdriften i Gubalari. Dette forsterket K.U.K. som et helhetlig kunst- og kulturhus. I tillegg representerer leietakerne Byantikvar og Byarkitekt kvaliteter innen arkitektur og estetikk, noe som også er grunnleggende verdier for bygg hos KEKO.

Mens daglig leder og styret for øvrig var opptatt av å finansiere bygget, var KEKO en pådriver for kunstens premisser for eiendommen. Han ønsket optimale areal for kunsten og mer utstillingsareal enn det Kjøpmannsgata 36/38 kunne gi. Analysen viser at KEKOs kunstnerperspektiv utfordret daglig leder og styrets perspektiv. Sistnevnte hadde fokus på det økonomiske aspektet og ønsket i utgangspunktet ikke høyere kostnader inn i K.U.K.-prosjektet. Bingohallen i naboeiendommen ble imidlertid leid for å imøtekomme KEKOs ønske om mer utstillingsareal i K.U.K.

Finansiering, økonomi og kontrahering

Empiri og analysen viser at det har vært en krevende balansegang for å ivareta det kunstneriske på den ene siden og det forretningsdrevne på den andre siden i K.U.K.-prosjektet.

Banken var en aktiv samtalepartner og rådgiver i forbindelse med finansiering av K.U.K.-prosjektet. Investeringen krevde lånefinansiering for å kunne realisere visjonen. Daglig leder og styret hadde derfor tett dialog med selskapets bankforbindelse DNB gjennom hele prosessen. Ifølge daglig leder satte banken høyere krav til egenkapital med bakgrunn i kunstarealene i bygget. Dette skyldes bankens risikovurdering av utstillingsareal i eiendom. På grunn av dette måtte ROI stille med større andel egenkapital enn om bygget i hovedsak hadde inneholdt kontorareal. Av dette kan vi trekke slutning i retning av at et kunstnerdrevet eiendomsutviklingsprosjekt som inneholder kunst- og kulturareal ikke er finansielt økonomisk gunstig, sammenlignet med et rent forretningsdrevet eiendomsutviklingsprosjekt. Om lånefinansiering i tillegg til økt egenkapital krever høyere rentebelastning har denne studien ikke gått nærmere inn på.

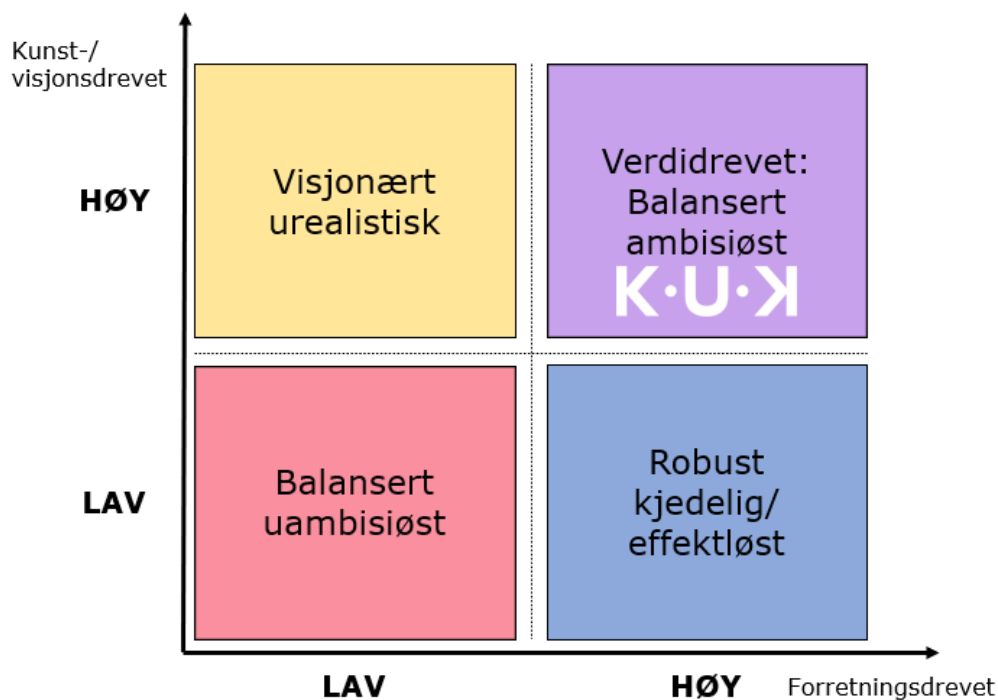
ROI er et solid og veldrevet selskap, men realisering av K.U.K. utfordret som tidligere nevnt økonomien i selskapet. Det ble derfor foretatt ulike økonomiske disposisjoner for å realisere KEKOs visjon. På den ene side har KEKO utfordret med sin visjon og krav til

dimensjoner og kvaliteter, og på den andre siden har daglig leder og styret foretatt økonomiske disposisjoner og satt forutsetninger for å kunne gjennomføre visjonen. På denne måten har alle involverte måtte foreta kompromisser og prioriteringer. Et eksempel på kompromiss mellom det kunstnerdrevne og det forretningsmessige er beslutning om næringsbygg med utleieareal i stedet for leilighetsbygg i tilknytning kunstarealene. Dette var en uforenelig kombinasjon ettersom leiligheter og kunst ville bidra til distraksjoner.

K.U.K.-modell for verdidrevet eiendomstrategi

ROI eier flere eiendommer hvor forretningsbasert strategi er førende. For å skape et kunst- og kulturhus i ROI var det derfor nødvendig å lage en hybridmodell av forretningsdrevet og kunst- og visjonsdrevet eiendomsstrategi. Av dette utledes K.U.K.s verdidrevne eiendomsstrategi som består av kunstnerdrevne verdier som forenes og krysses med forretningsdrevne verdier. Begge faktorer er nødvendig for å skape et kunst- og kulturhus med KEKOs verdigrunnlag.

Dette kan visualiseres gjennom K.U.K.s verdidrevne eiendomsstrategi, jamfør figur 18. X-aksen illustrerer forretningsdrevet eiendomsstrategi, og y-aksen kunst-/visjonsdrevet eiendomsstrategi.



Figur 18: Illustrasjon som viser K.U.K.s verdidrevne eiendomsstrategi. (Egenutviklet modell)

Kvadrant Lav/Lav (rød) kjennetegnes av liten grad av både forretningsdrevet og kunst/visjonsdrevet strategi. Det er få bygg og prosjekter som med vilje plasserer seg i denne kvadranten. I ettertid kan vi si at byggene verken har hatt noen visjoner for hva de skal skape eller har vært spesielt forretningsmessig vellykket. Midlertidige bygg, eksempelvis skolepaviljonger, kan være et eksempel. De har relativt høy kostnad, og lave ambisjoner utenom å gi mer plass innenfor lovens rammer.

Kvadrant Høy/Lav (gul) handler om at det kunstneriske/visjonsdrevne er høyt prioritert, mens det forretningsdrevne har begrenset fokus. Disse kan være visjonære, men urealistiske for de fleste private aktører. Posten Moderne-museet, som er i ferd med å bli

etablert av Reitan familien i Trondheim, kan være et eksempel i denne kategorien. Reitan familien er en stor kommersiell forretningsaktør i Norge som blant annet eier matvarekjeden Rema 1000.

Kvadrant Lav/Høy (blå) eksemplifiserer høyt forretningsdrevet strategi, men lavt kunst/visjonsdrevet strategi. Eksempler på dette kan være robuste, "kjedelige" og effektløse bygg som Oslo City.

Til slutt har man kvadrant Høy/Høy (lilla) hvor man balanserer kunst-/visjonsdrevet og forretningsdrevet strategi, til en samlet ambisiøs verdidrevet strategi. Som det fremgår av modellen, er K.U.K. definert i sistnevnte kvadrant. K.U.K.-prosjektet balanserer begge faktorene. På den ene side fulgte kunstneren prosjektet med et høyt kunst-/visjonsdrevet fokus. På den andre siden tok styret og daglig leder forretningsdrevne valg for å holde prosjektet innenfor de økonomiske rammene ROI hadde. Eksempler på tiltak på sistnevnte er kontraktsform, fremleie av lokaler, butikk for salg av kunst, etablering av sponsoravtaler, søknad om støtte fra legater/stiftelser osv. Det er også verdt å nevne at leietakere ble valgt ut fra en vurdering om hva som ville forsterke visjonen til kunstneren. Med et høyere forretningsdrevet perspektiv kunne ROI leie ut areal til eksterne med høyere betalingsvillighet og -evne enn de som er leietakere i bygget nå.

Effektmål og resultatmål

Rolstadås et al. (2020) beskriver at resultat, effekt og behov må sees i nær sammenheng, og det er viktig å huske at både effektmål og resultatmål er viktige for den langsiktige suksessen til en kunst- og kulturinstitusjon.

Eierskapet består av en kunstner som ønsket å benytte selskapet til å realisere sin visjon om en utstillingsplattform for unge kunstnere. Fra å ha hovedfokus på resultatmål har målsetningene i forbindelse med etablering av K.U.K. gått i retning av høyere fokus på effektmål med samfunnsutviklende verdier innen kunst og kultur. Samtidig er kunstneren, styre og daglig leder i ROI, bevisste på at det må foreligge en bærekraftig økonomi i selskapet. Gjennom investeringer i verdipapirer og eiendommer med tydelige avkastningskrav i selskapet, bidrar avkastning og overskudd til å finansiere den kunstneriske visjonen og K.U.K. på kort sikt (5 år). Casebeskrivelsen, jmfør kapittel 4, viser at styret har en forventning til at K.U.K. AS (driftsselskapet) går i balanse innen 5 år fra etableringstidspunktet i 2021. Inntil da bidrar ROI med økonomisk støtte til driften av K.U.K. AS. K.U.K. Eiendom AS går ifølge daglig leder økonomisk i pluss i dag. Det overskuddet som genereres i eiendomsselskapet føres tilbake til driften av K.U.K. AS, og støtter og subsidierer kunst- og kulturhuset. ROI bidrar gjennom å ha en verdibasert kunstner i Eierrollen til å støtte unge kunstnerskap, samt å øke kunst- og kulturinteressen i samfunnet etableringen av K.U.K. På denne måten balanserer ROI resultatmål og effektmål.

Ovenfor er det beskrevet strategiske og overordnede aktører som gjennom aktiv deltakelse og sentrale roller har påvirket utviklingen av K.U.K. Det er en rekke andre faktorer som har bidratt til realisering av kunstnerens visjon på et mer operasjonelt nivå. Eksempler på dette er ansettelse av kunstnerisk leder og daglig leder i K.U.K. AS underveis i prosessen. De fikk ansvaret for å ivareta henholdsvis det kunstneriske og det forretningsmessige i driften av K.U.K. Kunstnerisk leder har bred kunstfaglig kompetanse, mens daglig leder har kommersiell bakgrunn i eiendoms- og forretningsdrift, blant annet som eiendomssjef knyttet til kjøpesenterdrift.

Videre i dette kapitlet drøftes det hvordan kunsten og kunstnerens perspektiv på den ene siden, og de forretningsmessige rollene på den andre siden, påvirket prosessen.

Operasjonelt nivå - Operasjonelle roller og beslutninger

Nourse og Roulac (1993) definerer operasjonelle beslutninger i forbindelse med eiendomsutvikling til å omfatte prosesser rundt blant annet anskaffelser, kontroll og administrasjon.

Det som skal drøftes er på hvilken måte kunstneren eller kunsten har påvirket operasjonelle beslutninger. En mulighet hadde vært at kunstneren leverte en bestilling på et kunst- og kulturhus, og så kom og kastet glans over åpningsfesten. Empiri i denne studien viser derimot at KEKO var delaktig og sterkt involvert i alle faser og på alle nivå i prosessen. En faktor som bekrefter at K.U.K. er et kunstnerdrevet eiendomsutviklingsprosjekt er at det var KEKOs kunstneriske verdier og nære oppfølging som la føringer for realiseringen av kunst- og kulturhuset i ROI. Og det til tross for at styret og daglig leder også la føringer og fikk gjennomslagskraft i en del sammenhenger.

Selv gjennomførte KEKO en rekke beslutninger av privat og operasjonell karakter for å gjennomføre strategier og visjonen om å skape et kunst- og kulturhus. Eksempler på dette er salg av sitt hjem i Frankrike, samt flytting til Norge. Han frigjorde også arbeidskapasitet for å være tett på, og brukte mye tid og ressurser for å påvirke og følge opp prosjektet. Denne oppgaven kvantifiserer ikke i hvor stor grad K.U.K.-prosjektet påvirket KEKOs kapasitet til å utøve sitt kunstneriske virke, men studiet bekrefter at KEKO har brukt betydelige ressurser i form av tid og energi på K.U.K.-prosjektet. Mye av tiden brukte han på møtedeltakelse og dialog med eksterne aktører som for eksempel arkitekter, konsulenter, entreprenør, myndigheter og medier. Målsetningen med dette var å skape et kunst- og kulturhus som rettferdiggjør den viktige rollen kunsten og kunstnere har i samfunnet vårt.

Valg av arkitekt

Ifølge Jones og MacLeod (2016) kan kunst i arkitektur påvirke en bygnings funksjon og formål. Når kunstneren og byggherre er samme person er det åpenbart at kunst i forbindelse med arkitektur blir essensielle verdier og forhold som er viktige i prosessen og for sluttresultatet.

Analysen i kapittel 5 går detaljert inn i det kunstnerdrevne og det forretningsmessige valget av arkitekt. KEKO valgte KEY som arkitekt lenge før entreprenør og konsulent ble valgt. KEKO var trygg på KEY og visste at de ville videreføre hans krav til kvalitet og preferanser. Valg av arkitekt var i utgangspunktet en kunstnerdrevet beslutning. På den annen side satte entreprenør, styret og daglig leder rammer for gjennomføringsmodell og prosjektets økonomi. Som et resultat av dette ble KEY ikke med som arkitekt i gjennomføringsfasen. Kompetansen KEY bidro med ble altså ikke med videre i prosjektet. KEKO kunne ha benyttet sin styringsrett i ROI til å kreve at KEY ble med i gjennomføringsfasen, men valgte bevisst eller ubevisst ikke å bruke økonomiske ressurser på å ta med KEY inn i gjennomføringsprosessen.

Det ble entreprenørens arkitekt, HUS, som fulgte prosjektet i denne fasen. Som en konsekvens av dette måtte KEKO selv bruke mye tid og ressurser i gjennomføringsfasen på å ivareta det kunstneriske, detaljene og estetikken igjennom dialog og prosjektmøter. På denne måten balanserte prosjektet det kunstnerdrevne og det forretningsfokuserede perspektivet. Prosjektet dro på den måte nytten av KEKOs kompetanse for byggkvaliteter

og hans estetiske blikk. Når Kjøpmannsgata 36/38 omtales krediteres begge arkitektene. Dette gjør at begge arkitektbyråene blir identifisert med arkitektjobben og det estetiske uttrykket som representerer K.U.K. Imidlertid kommer det ikke frem hvor mye KEKO selv bidro for å ivareta kunsten, kvalitetene og estetikken. Dette var faktorer som forsterket K.U.K.-byggets funksjon og formål.

Valg av konsulent og entreprenør

Styret og daglig leder valgte Advansia som byggherrerepresentant og intern prosjektleder. Valget ble tatt fordi konsulentens representant tidligere hadde jobbet med eiere med tydelige visjoner, og med kunstprosjekter. Dette valget ble altså påvirket av at det var et eiendomsprosjekt hvor kunsten sto sentralt, og hvor relevant erfaring var viktig.

Styret og daglig leder var videre opptatt av å finne en entreprenør som kunne bygge et kunst- og kulturhus innenfor de kvaliteter og preferanser som KEKO ønsket. En tilleggsdimensjon var de økonomiske rammene som ROI hadde. Styret og daglig leder valgte Veidekke som entreprenør. Valget var en forretningsmessig drevet beslutning, de var trygge på at Veidekke kunne forene det kunstneriske perspektivet med det forretningsmessige. For å ivareta KEKOs perspektiver, personlighet og verdier ble det forhandlet inn i kontrakten med entreprenør en exit-mulighet etter forprosjekt og samspillfasen. På denne måten ivaretok styret og daglig leder kunstneren i det avtalemessige dersom det skulle vise seg at entreprenøren ikke kunne bygge et bygg som svarte til KEKOs forventninger, verdier og føringer for kvalitet og estetikk. Dette viser at det forretningsmessige søkte å ivareta det kunstneriske perspektivet i en egen kontrakt med entreprenør.

Kontraktsform med entreprenør var et operasjonelt valg som var viktig for styret og daglig leder for å kunne gjennomføre visjonen. De var tydelige på at gjennomføringsmodell for eiendommen i forbindelse med nybygget måtte bli en totalentreprise for å holde økonomisk kontroll på prosjektet. På en annen side krevde KEKO et nivå på kvaliteter og estetikk som nødvendigvis ikke var forenelig med en totalentreprisemodell. Men han forsto at det måtte gjøres prioriteringer for å kunne realisere visjonen. For å få gjennomført prosjektet innenfor en økonomisk forsvarlig ramme for ROI, ble resultatet en avtale i form av en totalentreprisekontrakt på nybygget. For å ivareta kravene fra KEKO og Byantikvar ved rehabilitering av det eksisterende bygget ble det inngått en kontrakt etter timeforbruk og kostnad med entreprenør.

Som et resultat av at K.U.K. var et kunstnerdrevet eiendomsutviklingsprosjektet ble det mange iterative prosesser i de innledende faser. Detaljfokuset ble også annerledes enn det vanligvis er ved bygging av forretningseiendommer. På den ene siden var det mange prosjektmøter, og på den andre siden var nødvendigvis ikke skriftlighet og detaljeringsgrad stor nok i alle referater og prosjektdokumentasjoner. Det var krevende å forstå hverandres perspektiver og kompleksiteten for de ulike aktørene på tidspunktene hvor beslutningene måtte tas. I prosjektledelse av kunstdrevne eiendomsprosjekter viser K.U.K.-prosjektet at det er viktig å danne felles preferanseplattform og lik oppfatning av kvaliteter.

Det ingen på byggherresiden i ROI hadde tatt høyde for, var at entreprenør og underleverandører skiftet mannskap før gjennomføringsfasen. Med den kunnskapen om prosjektet aktørene har i etterkant, er det tydelig at ingen funksjonsbeskrivelse kan være detaljert nok når man har et kunstnerdrevet byggeprosjekt. Ved større detaljeringsgrad ville antallet diskusjoner og krevende prosesser vært redusert. KEKO initierte endringer for omtrent 10 MNOK under prosjektets gjennomføringsfase. Hvis prosjektet hadde vært

forretningsdrevet hadde disse endringene trolig ikke blitt gjennomført. Erfaring fra K.U.K-prosjektet er at det vil være en fordel om samme prosjektleder deltar igjennom hele prosjektet. Nødvendigvis ikke med samme ansvar i hele prosessen, men som en kontinuitetsbærer på entreprenørsiden. Dette for å ivareta kunstneriske og økonomiske forhold på begge sider.

Myndigheter

Empiri viser at myndighetene i stor grad har spilt på lag for å bidra til å realisere K.U.K. Det at det var en anerkjent kunstner som sto bak prosjektet bidro positivt i dialogen med offentlige aktører. I et samfunnsmessig perspektiv er det ikke dagligdags at et bysbarn og kunstner ønsker å bidra med et privatfinansiert kunst- og kulturbygg til og for byen. Dette var et faktum som politikerne og byråkratene så, og de bidro derfor både lokalt og sentralt. Det går frem av sakspapirer både i Trondheim kommune og departementet at støtte til arkeologiske utgravinger ble gitt fordi K.U.K. er et kunstnerdrevet prosjekt uten sikte på økonomisk avkastning til eierskapet, og med stor samfunnsmessig betydning. Hvis K.U.K. hadde vært et forretningsdrevet eiendomsprosjekt hadde ROI måtte bære kostnaden for arkeologiske utgravinger i sin helhet, på lik linje som andre forretningsdrevne eiendomsprosjekt som bygges i Midtbyen.

Et samfunnsnyttig poeng er at det i etterkant av ferdigstillingen av K.U.K. er prosjektaktører som er invitert til å holde foredrag om K.U.K.-prosjektet til byråkrater. Dette med bakgrunn i kompleksiteten i prosjektet. K.U.K. bidrar dermed med kompetanse og erfaring fra et eiendomsutviklingsprosjekt hvor kunsten har en sentral rolle inn i det offentlige byråkratiet.

Kunsten

Ifølge Bailey et al. (2004) kan kunstnerdrevet eiendomsutvikling bidra til å bevare og styrke lokale og kunst- og kulturmiljøer. Dette går inn i selve kjernen av visjonen til KEKO. I et samfunnsperspektiv ser vi at hovedformålet med K.U.K. er å tilrettelegge for unge kunstnerskap og bidra til økt fokus på kunst og kultur i samfunnet. I følge Jones og MacLeod (2016) kan kunst i arkitektur påvirke en bygnings funksjon og mål. I K.U.K.-bygget har KEKO benyttet sin egen kunst i en viss grad til utsmykning. I utgangspunktet ønsket han ikke at hans kunst skulle dominere i bygget, men det ble på et tidspunkt besluttet at hans kunst skulle være en del av utsmykningen av Gubalari, i tillegg til en fastmontert skulptur på fasaden. På denne måten bidrar KEKO's egen kunst til å forsterke K.U.K.s formål som kunst- og kulturhus. Det samme forholdet gjelder for den etablerte mentorordningen. Etablerte kunstnere bidrar til å fremme kunsten til nyutdannede kunstnere. Dette gir grunnlag for spennende utstillinger. KEKO kjempet for å få store nok utstillingsarealer, jamfør kapittel 5.1. Dette ga føringer for større utstillinger og mangfold i bygget, noe som bidrar til eksponering av kunst- og kultur i et omfang som tilstrekker seg kunstnere og kuratorer med både nasjonale og internasjonalt omdømme.

Disse faktorene har sammen med en bevisst mediestrategi bidratt til å åpne dørene til mediernes og publikums interesse. Adresseavisens kulturjournalist, Annemona Grann bekrefter at årsaken til det store engasjementet fra avisens side er at K.U.K. er et betydelig bidrag til kunstfeltet gjennom å løfte frem unge kunstnerskap, i tillegg til at K.U.K. er et av de viktigste byutviklingsprosjektene i Trondheim de siste årene. Med dette kan vi dra slutninger om at kunsten i seg selv bidrar til å sette K.U.K. og kunsten på dagsorden, hvor mediene bidrar som budbringer og formidler frem til publikum og befolkningen. Besøkstallene viser at K.U.K. har truffet en kunstnerve og interesse i befolkningen, noe

som omtales ytterligere i kapittel 6.2. Vi kan derfor med bakgrunn i blant annet Bailey et al. (2004) og Jones og MacLeouds (2016) teorier bekrefte at K.U.K. bidrar til å bevare og styrke kunst- og kulturmiljøer, og at kunst forsterker en eiendoms funksjon og mål.

6.2 FS2: HVILKE FAKTORER VED EIENDOMMEN BIDRAR TIL Å ØKE TILGJENGELIGHETEN FOR KUNST- OG KULTURFORMIDLING?

- Hvilke forhold ved bygningens lokalisering, utforming og innhold påvirker tilgjengeligheten for kunst- og kulturformidling?

Formålet med etableringen av K.U.K. knyttes til KEKOs visjon om å gi unge kunstnerskap en arena for å stille ut kunst. Selve arenaen i seg selv er det grunnleggende aspektet. Men det å tiltrekke seg et publikum som skal oppleve kunsten er også helt sentralt, viser analysen. Med 80.000 besøkende første driftsår viser analysen at kunsthuset har et høyere besøkstall enn andre kunstsenter i Trondheim, noe som konstaterer at K.U.K. har lyktes i å tiltrekke seg et betydelig publikum.

Gjennom analysen er det avdekt at begrepene tilgjengelighet og folkelighet er tett knyttet til K.U.K.s strategi og arbeid i forbindelse med besøkstall. Det å gjøre kunst og kultur tilgjengelig for folk flest er tydelig en av de mest sentrale momentene hos K.U.K. Det antas at virksomheten i seg selv bidrar til både tilgjengelighet og folkeliggjøring, men hvordan bidrar eiendommen i Kjøpmannsgata 36/38 med dette? Hvilke forhold innenfor både det strategiske arbeidet og de operasjonelle valgene bidrar til at tilgjengeligheten for kunst og kultur øker? Det er videre interessant å se på hvordan eiendommen bidrar til å folkeliggjøre et kunst- og kulturhus, og hvilken påvirkning dette har på tilgjengeligheten.

Eiendom som strategisk virkemiddel

Proessen fra en idé om et kunst- og kulturhus med bakgrunn i kunstnerens visjon, fram til ferdig bygg har pågått over en lengre tidsperiode. KEKOs ønske om å skape en arena for unge kunstnerskap kan dokumenteres tilbake til 1998, og prosessen har bestått av mange strategiske beslutninger og veivalg. Disse omhandler blant annet hvilken type eiendom som skulle utvikles, hvor den skulle være og hvordan den skulle utformes.

Hvilket innhold eiendommen og K.U.K. skulle ha måtte også planlegges, hvor kunstnerisk leder arbeidet med dette parallelt med at eiendommen ble utviklet. Pop-up arrangement ble gjennomført, parallelt med at K.U.K. tok form. Det handlet om å finne sin plass hos publikum og offentligheten allerede før bygget var ferdigstilt.

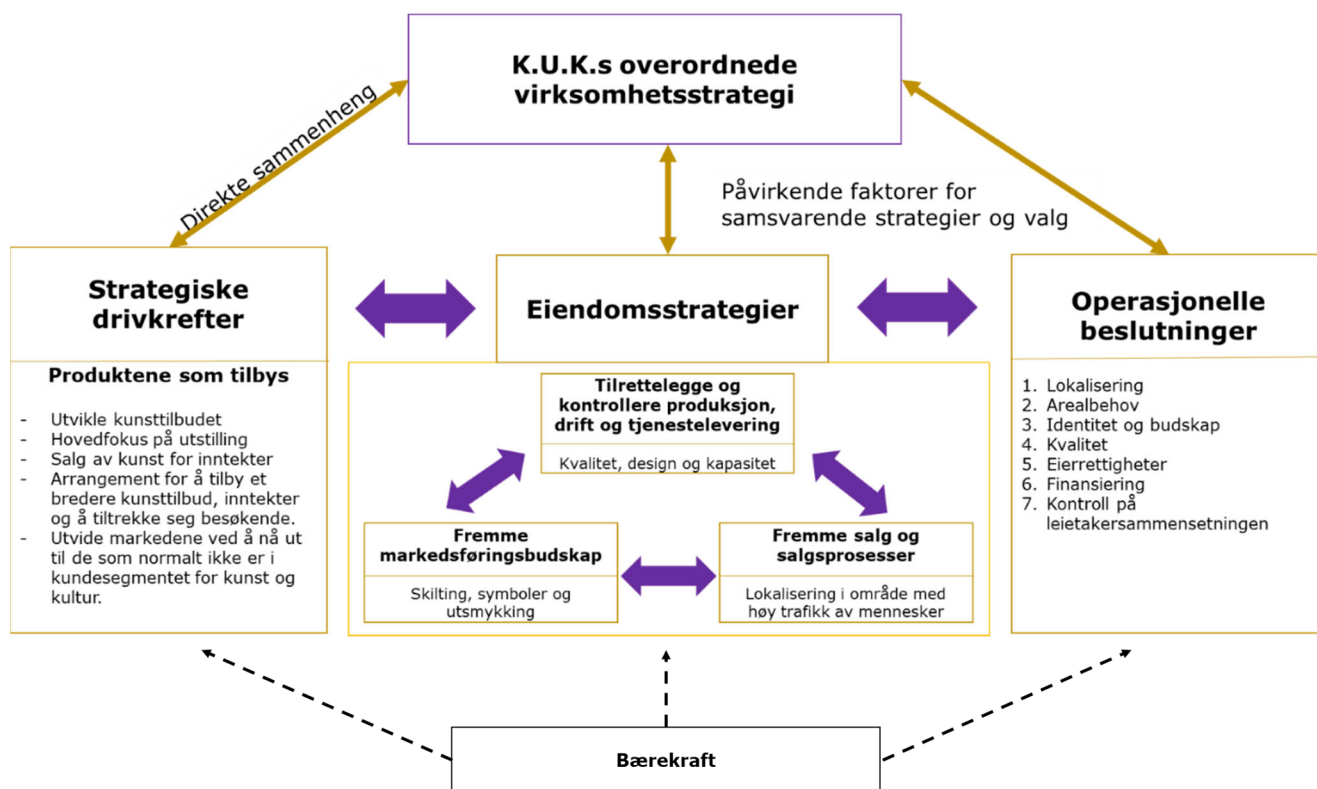
Kjøp og utvikling av eiendom er en av de største enkeltkapitalinvesteringene en virksomhet gjennomfører (Zhao og Sing, 2016), noe som også er tilfellet hos K.U.K. Totalkostnaden for kunst- og kulturhuset ble på om lag 190 MNOK, og prosessen med å finansiere prosjektet førte til en rekke omdisponeringer i eierselskapet. På tross av at eiendom medfører en større investering, mener Nourse og Roulac (1993) at de aller fleste virksomhetene ikke vurderer sine eiendomstransaksjoner som en eiendomsstrategi.

Apple-Muelenbroek et al. (2010) mener at mange virksomheter ser på eiendom kun som en nødvendighet, men at det her er et stort potensial gjennom å utarbeide veletablerte eiendomsstrategier for å benytte eiendom som et verktøy. Videre kan dette sees i sammenheng med ressursbasert strategi som omhandler å benytte ressurser, som eiendom, til å skape og vedlikeholde konkurransefordeler (Barney, 1991).

Analysen viser at det er foretatt en rekke strategiske valg knyttet til eiendommen, hvor det særlig er lagt vekt på at kunst- og kulturhuset skal underbygge formålet om kunstformidling. Videre er det avdekket en generell enighet knyttet til at strategiene har hatt positive virkninger for K.U.K., både i en konkurransesituasjon og med tanke på egne mål. Samtidig som at det er tydelig at det er gjennomført et omfattende strategiarbeid, kommer det ikke fram at det er sett til strategier som er utformet gjennom anerkjente studier. Selv om strategiene har gitt positivt resultat, mener Mintzberg et al. (1998) at det er fordelaktig å se til veletablerte strategisammensetninger.

Med bakgrunn i ovennevnte er det interessant å sammenstille og vurdere K.U.K. med tilhørende strategier knyttet studien til Nourse og Roulac (1993) som består av eiendomsstrategier, strategiske virkemidler og operasjonelle beslutninger. Disse inneholder elementer som alene vil ha innvirkning på virksomheter, men de poengterer derimot at de må sees i sammenheng med hverandre for å ha størst virkning. De mener eiendomsstrategiene her står sentralt, og at disse må sees i sammenheng med drivkreftene og de operasjonelle beslutningene. Videre må disse knyttes til virksomhetens overordnede strategi, slik at de støtter opp under målene virksomheten har satt.

Sammenstillingen er illustrert ved at modellen som er basert på studien til Nourse og Roulac (1993) er videreutviklet med en tilpasning til K.U.K., jmfør figur 19. Modellen inneholder elementene som anses relevante for K.U.K. Innholdet er ytterligere kommentert i hoveddelens respektive deler som følger etter modellen.



Figur 19: Studien til Nourse og Roulac (1993) sammenstilt med K.U.K. (Egenutviklet modell)

Eiendomsstrategier

Virksomhetens eiendomsstrategier bør ifølge Nourse og Roulac (1993) tilpasses både nåværende og fremtidig produkt- og markedssammensetning. For K.U.K. vil produktsammensetningen omfatte blant annet kunsten som stilles ut, kunsten som selges og arrangementene som gjennomføres. Videre vil markedssammensetningen være K.U.K.s publikum, hvor dette omfanget har et potensial som ligger i eventuell vekst av besøkende. Eiendomsstrategiene bør derfor tilpasses det publikummet som besøker K.U.K., og videre det kunsttilbudet som tilbys.

Studien til Nourse og Roulac (1993) omfatter åtte ulike eiendomsstrategier. For K.U.K. er det særlig tre eiendomsstrategier som vurderes som relevante, og som gjennom analysen er avdekt til å være implementert i virksomhetens strategiarbeid.

1. Den første eiendomsstrategien som er særlig relevant er å fremme markedsføringsbudskapet ved å benytte eiendommen som et virkemiddel. Dette kan gjøres med blant annet skilt, symboler og annen utsmykning. Hos K.U.K. er det flere eksempler hvor eiendommens fasade er benyttet til å synliggjøre og skape oppmerksomhet rundt at eiendommen huser utstillingsarealer for kunst.

Virksomhetens navn er montert på fasaden mot gateplan på to sider av eiendommen. Ved K.U.K. vil det å montere virksomhetens navn ha større effekt enn hos en del andre virksomheter, ettersom navnet er kontroversielt. Analysen viser at folk stopper opp utenfor eiendommen og tydelig diskuterer K.U.K. Skiltingen har en betydelig markedsføringseffekt med bakgrunn i navnet. Eiendommens fasade er også prydet med en skulptur, "Vokteren", som gir forbipasserende innsyn i hva eiendommen tilbyr. Skulpturer på eiendomsfasader er relativt uvanlig for området, og den monterte skulpturen bidrar til å synliggjøre at eiendommen er et kunst- og kulturhus.

Det kan også argumenteres for at eiendommens arkitektoniske framtoning kan inngå i denne eiendomsstrategien. Bygningen er tidløs, men har samtidig et unikt uttrykk ved at fasaden har særegne løsninger. Et eksempel på dette er vindusflatene langs hjørnet mot Kjøpmannsgata, som både kan oppfattes som en signatur ved eiendommen, og gir innsyn slik at forbipasserende kan få et innblikk i hva eiendommen tilbyr. Samtidig som at den arkitektoniske framstillingen kan bidra til en markedsføringseffekt, trekker ikke bygget fokuset bort fra kunsten, noe KEKO var særlig opptatt av i planleggingsfasen.

2. Den andre eiendomsstrategien gjelder å fremme salg og salgsprosesser ved å lokalisere eiendommen i et område med høy trafikk av mennesker. Dette øker sannsynligheten for at forbipasserende velger å komme innom kunsthuset, og at flere blir oppmerksomme på kunst- og kulturhuset.

Eiendommen er plassert sentralt i Trondheim sentrum, og i et område som er relativt høyt trafikkert. Uteområdet langs den ene siden av kunsthuset er kun for fotgjengere og er naturlig å benytte når man går videre inn til sentrum. Langs den andre fasaden er det både bilvei og sykkelvei, noe som gjør at det totale antallet av personer som ser eiendommen er høyt. Innen gangavstand er det også flere stoppesteder for kollektivtransport, og analysen viser at dette totalt sett gjør at kunst- og kulturhuset har en god tilgjengelighet for en bred publikumsgruppe.

3. Den tredje relevante eiendomsstrategien fra studien til Nourse og Roulac (1993) omhandler eiendommens kapasitet, kvaliteter og design. Analysen viser at det er foretatt strategiske beslutninger i flere stadier av prosessen for å øke kapasiteten.

Utvidelsene begrunnes med å etablere mer utstillingsareal for kunst, noe som muliggjør det å stille ut kunst fra flere unge kunstnerskap parallelt, noe som er i tråd med KEKOs visjon. Samtidig viser besøkstallene fra første driftsår at kapasiteten muliggjør det å ta imot en større strøm av publikum. Utvidelsene av utstillingsareal har derimot gått på bekostning av et mulig større utleieareal, noe som ville gitt større leieinntekter. En annen konsekvens er at lagringsarealer for kunst ble fjernet, og kunsten må derfor lagres på andre lokasjoner.

Kvaliteter og design har gjennom analysen blitt identifisert som en av de største fokusområdene hos kunstneren bak prosjektet. Dette har kommet fram hos de ulike aktørene som var involvert i prosjektet. Fokuset som er rettet mot kvalitet og estetikk har ifølge disse vært langt høyere enn det er i et "normalt" prosjekt. Kvalitetsfokuset har skapt en eiendom som har høy byggekvalitet, samtidig som den har et estetisk tiltalende eksteriør og interiør. Dette kommer tydelig fram ved at eiendommen i etterkant av ferdigstilling har mottatt flere priser, og videre blir omtalt meget positivt av blant annet Byantikvaren gjennom uttalelsen at bygningen er et "smykke for byen" (Grann, 2021).

Kvalitet og estetikk kan sees i sammenheng med arkitektur, da dette vil legge føringene hvor hvordan eiendommen framstår. Jones og MacLeod (2016) kommenterer at nyskapende og innovative løsninger innen arkitektur og estetikk ved bygningsmassen kan bidra til at kunst og kultur sees på som mer enn bare underholdning. En estetisk tiltalende eiendom kan videre bidra til å øke besøkstall ved å skape en positiv assosiasjon til kunst- og kulturhuset og dets tilbud (Majid, 2022).

Det kan diskuteres om bygningsmassen ved K.U.K. i stor grad har innovative og nyskapende løsninger, ettersom det er et relativt tidløst bygg, i tråd med KEKOs ønske. I analysen er det derimot flere holdepunkter som påpeker at dette er tilfellet, og at det er et av flere bidrag for å vise at kunst og kultur kan være mye mer enn kun underholdning. Det estetiske uttrykket til eiendommen har mottatt mye positiv omtale, og dette antas å ha flere positive virkninger. På den ene siden bidrar omtalen fra anerkjente personer og organisasjoner, i media og andre kanaler at flere blir oppmerksomme på K.U.K. og hva huset tilbyr. Samtidig viser analysen, og besøkstallene, at eiendommen har gode estetiske egenskaper som bidrar til at flere velger å komme innom kunsthuset.

Utover virkningene som knyttes til den konkrete bygningsmassen ved K.U.K. vil kvaliteter ved eiendommer også ha innvirkning på det tilhørende området. Nasar (1994) mener at en velutformet eiendom kan bidra til å skape en økt attraktivitet for området, og at det vil ha en positiv effekt på omgivelsene. Videre kan kunst- og kulturdrevne prosjekter ifølge Bailey et al. (2004) bidra til å revitalisere urbane områder, samt skape sosiale og kulturelle møteplasser. Her ser vi klare paralleller til analysen, hvor det kommer fram at eiendommen har løftet området betydelig ved etablering av en kulturell møteplass. Eiendommen var tidligere felleferdig, og var vedtatt revet av Trondheim kommune. At det nå er reist et bygg der med høy arkitektonisk verdi har bidratt til at området er vesentlig mer tiltalende, noe som er positivt for K.U.K. i seg selv, men også for tiliggende eiendommer og bydelen i sin helhet. Av analysen kommer det også fram at området framstår som en kulturklynge, hvor K.U.K. sammen med andre aktører bidrar til å tilgjengeliggjøre kunst og kultur.

Eiendommens kvaliteter og estetikk kan også påvirke de økonomiske forholdene til virksomheten, særlig verdien av eiendommensmassen. En eiendom med en attraktiv utforming og en høy arkitektonisk kvalitet vil ifølge Vandell og Lane (1989) ha en høyere verdi enn en eiendom hvor dette ikke er tilfellet. Hos K.U.K. bidrar dette til å forene det kunstneriske aspektet med det forretningsmessige, ettersom estetikken bidrar til verdiøkning av

eiendommen. Videre bidrar kunsthusets lokasjon til å forsterke verdiøkningen som følger av den arkitektoniske kvaliteten.

Hos K.U.K. er det klare sammenhenger mellom eiendomsstrategiene som er gjennomgått. De påvirker hverandre positivt ved at de enkelte eiendomsstrategiene har større effekt når de gjennomføres samlet. Dette kan eksemplifiseres ved blant annet strategien knyttet til skiltingen som i seg selv har en markedsføringsmessig verdi med bakgrunn i K.U.K.s kontroversielle navn, og strategien som er knyttet til lokalisering i et område med høy trafikk av mennesker. Skiltingen bidrar alene til oppmerksomhet knyttet til kunst- og kulturhuset, hvor dette forsterkes ved at flere ser dette med bakgrunn i beliggenheten. Dette kan ytterligere forsterkes av blant annet kvalitetene ved eiendommen, hvor estetikk og arkitektur har en betydningsfull rolle for publikums oppmerksomhet og inntrykk. Det er tydelig at eiendomsstrategiene i seg selv har positive virkninger for K.U.K., og at de samlet bidrar til at disse virkningene er sterkere.

Strategiske drivkrefter

Det finnes ulike strategiske drivkrefter, og det er i analysen tydelig at drivkraften ligger i det faktiske produktet, eller i det aktuelle markedet. På den ene siden er kunsten som stilles ut det som kan sees på som hovedproduktet, da dette direkte kan knyttes til KEKOs visjon om et kunst- og kulturhus som skulle gi unge kunstnere et sted å stille ut kunsten sin. Salg av kunst og gjennomføring av arrangementer er også viktige, men framstår samtidig som viktige tilleggsprodukter som tilbys for å ha en inntektskilde all den tid det er gratis å komme inn i kunsthuset.

På den andre siden er K.U.K. avhengige av å generere et publikum. Selv om besøkende ved kunst- og kulturhusets utstillingsarealer ikke gir inntekter, ettersom det er gratis å komme inn, er publikum vesentlig for at kunsten som stilles ut blir sett. Innad i markedssammensetningen som strategisk drivkraft er det derimot presisert at dette handler om å dekke et behov som ligger i et spesifisert markedssegment. Selv om dette hos mange kunst- og kulturaktører vil være tilfelle viser analysen at dette ikke nødvendigvis er tilfellet hos K.U.K. Det er avdekt et høyt fokus knyttet til folkelighet og tilgjengeliggjøring av kunst. De forsøker å nå et marked som går bredere enn det som normalt defineres som markedssegmentet og som består av de som vanligvis benytter kunst- og kulturtilbud.

Gjennom vurderingen av produkt og marked er det tydelig at den strategiske drivkraften hos K.U.K. knyttes til produktene og tjenestene som tilbys. Tregoe og Zimmerman (1980) kommenterer at et viktig moment i denne drivkraften er å utvikle produktet som tilbys, altså utvikle kunsttilbudet. Videre er marked også hensyntatt i denne drivkraften ved at de skal finne nye markeder for produktene og tjenestene som tilbys, noe som er direkte sammenfallende med folkelighet og tilgjengeliggjøring av kunst.

Operasjonelle beslutninger

Tilpasning av en eiendom til virksomhetens behov fører til en rekke operasjonelle beslutninger, hvor Nourse og Roulac (1993) knytter disse til sentrale prosesser som anskaffelse, kontroll, administrering og eventuell avskaffelse. Blant de operasjonelle beslutningsområdene er det særlig lokalisering, kvaliteter, identitet og arealbehov som er relevant for K.U.K. Av disse er de tre første ytterligere kommentert i avsnittet "Eiendomsstrategier" på side 92 i dette kapitlet, noe som viser sammenhengen mellom delene.

Arealbehov er også delvis kommentert i sammenheng med eiendomsstrategier, hvor det er sett til kunst- og kulturhusets kapasitet når det kommer til utstillingsareal. Utover selve utstillingsarealene er det også et større utleieareal som bidrar til det totale behovet. Fordelingen av areal for utleie og utstillinger har store konsekvenser for den endelige utførelsen av eiendommen, som hvor mye areal som er tildelt formålet knyttet til å stille ut kunst, og hvor mye som skal generere leieinntekter. Det kan her sees til hvorvidt prosjektet er kunst- eller forretningsdrevet, noe som er ytterligere kommentert i kapittel 6.1.

Utover beslutningsområdene som omhandler de fysiske forholdene ved eiendommen, og som påvirker tilgjengeligheten av kunst- og kultur, må vi også trekke frem eier- og leierettigheter. Finansieringsløsninger og kontroll knyttet til leietakersammensetningen er også relevante beslutningsområder. Dette forskningsspørsmålet omhandler hvilke faktorer ved den fysiske eiendommen som bidrar til å øke tilgjengeligheten for kunst- og kulturformidling. Finansieringsløsninger er derfor i hovedsak omtalt i kapittel 6.1. Leietakersammensetningen, sammen med eier- og leierettigheter, knyttes derimot til eiendommens tilgjengeliggjøring av kunst, og er derfor ytterligere kommentert i avsnittet "Leietakersammensetning" på neste side i dette kapittelet.

Nye elementer

Ettersom studien til Nourse og Roulac er 30 år gammel har vi i analysen gjort en vurdering av om den fortsatt er relevant, og hvor proptech, digitalisering og bærekraft er avdekt som tilleggsdimensjoner. Disse vil alle være relevante når det kommer til bygningsmassen ved K.U.K., men av noe ulik grad. Både proptech og digitalisering kan være nyttige verktøy for flere områder innen eiendom, og kan bidra til energi- og kostnadsbesparelser, automatisering, og informasjon som danner et bedre beslutningsgrunnlag.

Bærekraft kan deles inn iblant annet sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft. Det kan argumenteres for at både miljømessig og økonomisk bærekraft i stor grad er blitt grunnleggende, og noe som må hensyntas hos de fleste virksomheter. Hos K.U.K. omfatter dette blant annet at bygget er tilrettelagt for miljøsertifisering, og at utleie av areal, salg av kunst og arrangementer bidrar til inntekter. Det er også interessant å se til den sosiale bærekraften, som er særlig fremtredende hos K.U.K. Analysen viser at K.U.K. har et stort fokus på folkeliggjøring knyttet til kunst- og kultur, som bidrar til at kunst blir tilgjengelig for langt flere. De ønsker å nå ut til alle slik at det ikke kun er det allerede kunstinteresserte publikummet som velger å benytte seg av disse tilbudene.

Sammenhengen mellom studiens hoveddeler

Gjennom analysen, og videre i drøftelsen av de tre hoveddelene, er det avdekt klare sammenhenger mellom de ulike delene. Den strategiske drivkraften til virksomheten knyttes direkte til den overordnede virksomhetsstrategien, og videre til visjonen om å fremme unge kunstnerskap ved å gi dem en arena. Drivkraften har en sentral rolle i å nå ut til allmenheten ved å bidra til folkelighet ved kunst- og kulturhuset, og gjøre kunst og kultur tilgjengelig for alle. Disse aspektene forsterkes ved at den strategiske drivkraften knyttes til, og implementeres i, eiendomsstrategiene og de operasjonelle beslutningene.

Eiendomsstrategiene forsterker formålet i den strategiske drivkraften ved å benytte eiendommen som et strategisk virkemiddel. På den ene siden omhandler dette at eiendommen gjennom kvalitet, design og kapasitet legger til rette for kunstformidling hos unge kunstnerskap. På den andre siden vil lokalisering og det å benytte eiendommen til å fremme dette budskapet bidra til å nå en større del av markedet.

De operasjonelle beslutningsområdene som er knyttet til K.U.K. har klare sammenhenger med eiendomsstrategiene og de strategiske drivkreftene. Flere av beslutningsområdene er direkte sammenfallende med komponenter fra de andre hoveddelene, noe som er avgjørende for den samlede effekten.

Leietakersammensetning

Analysen viser at leietakerne er en viktig bestanddel i K.U.K.s arbeid, og videre en sentral bidragsyter for at de kan drive virksomheten på ønsket måte. Det kommer videre fram at leietakersammensetningen bidrar til å forsterke at eiendommen er et kunst- og kulturhus, da leietakerne er tilknyttet nettopp kunst og kultur. Blant de operasjonelle beslutningene som er nevnt i studien til Nourse og Roulac (1993) omfatter det å ha kontroll på leietakersammensetningen. K.U.K. eier eiendommen, noe som har gjort det mulig å tilpasse hvem som er leietakere. Analysen viser at de på en god måte har utnyttet potensialet som ligger i denne muligheten. Samtidig som K.U.K. sto fritt til å finne passende leietakere viser analysen at den største leietakeren, Trondheim kommune, selv hadde klare ønsker om å leie lokaler i bygningen. Dette førte til at Kulturenheten, Byantikvaren og Byarkitekten tidlig i prosessen kom inn som leietakere.

Gjennom analysen kommer det tydelig fram at leieforholdet er positivt for både Trondheim kommune og K.U.K. selv. På den ene siden drar Trondheim kommune nytte av å ha disse enhetene i en eiendom som er ment for kunst- og kultur. På den andre siden bidrar disse kommunale leietakerne til at eiendommen framstår som et helhetlig kunst- og kulturbygg, der både private og offentlige interesser og formål forenes.

Eiers styringsmuligheter knyttet til leietakersammensetningen kommer godt fram gjennom restauranten Gubalari som Sveinung Sundli og Lars Paulsen står bak. Analysen viser at K.U.K. grundig vurderte hvilken restauratør som best passet til kunsthuset og eiendommens profil. Restauranten implementerer elementer fra kunsten, både i form av maten, de ansatte og lokalene. Dette bidrar til at restauranten definerer en posisjon i kunstmiljøet i Trondheim, samtidig som at tilbudet ved kunst- og kulturhuset mer helhetlig knyttes direkte til kunst og kultur.

K.U.K. har blant utstillingsarealene etablert en butikk for salg av kunst hvor det er opprettet en intern leieavtale. Butikken bidrar til et inntektsgrunnlag hvor dette er særlig viktig på lengre sikt. Hensikten bak det å generere inntekter med bakgrunn i salg av kunst er ikke å profitere, men å være en av flere faktorer for at kunst- og kulturhuset på sikt kan bli selvfinansiert.

Det er tydelig at leietakersammensetningen ved eiendommen bidrar til å forsterke effektene knyttet til visjonen bak kunst- og kulturhuset, samtidig som at de er essensielle for de økonomiske rammene. Leieinntektene danner grunnlag for at kunsthuset kan operere på den måten de gjør, og analysen viser at sikre og langsiktige leietakere som Trondheim kommune gir en grunnleggende økonomisk forutsigbarhet. Dette er videre sett i sammenheng med kunst- og forretningsdrevet eiendomsutvikling i kapittel 6.1.

Leietakersammensetningen gir videre muligheter til samarbeid på tvers av K.U.K og leietakerne. Gjennom analysen er det avdekt at slike samarbeid allerede er etablert og de har gjensidig nytte. Mellom K.U.K. og restauranten er det inngått et samarbeid med selskaper om matservering i utstillingsarealene, noe som er uvanlig fordi konsumering av mat og drikke er forbudt ved de fleste kunstutstillinger. Analysen viser også at det er opparbeidet en gjensidig tillitt mellom de to aktørene, hvor eksempelvis de ansatte ved restauranten kan ta med seg gjester rundt i kunsthuset. Dette viser hvordan samarbeidet

mellom restauranten og K.U.K. tilbyr opplevelser som går utover det vi normalt assosierer med et kunst- og kulturhus eller en restaurant.

Det kommer fram av analysen at det er enkelte som hevder at restauranten er for "fin", og at flere ville valgt å dra innom utstillingsarealene dersom den framsto mer som et "hengested". Restauranten selv er derimot tydelig på at de ikke er et sted for "fine dining", og at dette er en plass man kan komme som man er. De trekker blant annet fram at de har både kjente og ukjente retter til relativt lave priser, noe som bidrar til tilgjengeliggjøring av matkunst for flere. Parallelt med at de liker å provosere, leke og utforske i matveien, er de opptatt av at publikum skal kjenne på en trykghetsfølelse, det skal være en lav terskel for å komme inn (Aune, 2021). På den ene siden kan et mer uformelt spisested med enda lavere inngangsterskel potensielt føre til et større antall besøkende. På den andre siden kan det stilles spørsmål om oppmerksomheten og omtalen av restauranten ville ha vært den samme uten den profilen de har lagt seg på.

K.U.K. har også arrangert De Unges Kunstverksted (DUK) sammen med Kulturenheten, hvor barn og ungdom kan lage kunst sammen med kunstnere. Gjennom analysen er det kommet fram at Kulturenheten har positive erfaringer med slike arrangementer. Det gir en tilleggsdimensjon at slike aktiviteter holdes i et nytt og moderne kunst- og kulturhus. Videre drar K.U.K. nytte av arrangementet ved å kunne tilby et bredere kunst- og kulturtilbud. Dette er det eneste samarbeidet mellom K.U.K. og Trondheim kommune, så her ligger det trolig betydelig ubenyttet potensial for begge aktører.

Samarbeid på tvers av leietakerne bidrar til samhold, fornøyde aktører, og en vinn-vinn-situasjon for alle parter. Dette forsterkes her ettersom alle aktørene har en tilknytning til kunst- og kultur, og at samarbeidet omfatter det sentrale formålet ved eiendommen. Samarbeidene bidrar videre til at man når ut til et bredere publikum ved at personer som besøker leietakerne også velger å dra innom kunsthuset. Dette kan bidra til at terskelen for å besøke utstillingsarealer for kunst senkes, ettersom besøkene kan være en forlengelse av et arrangement eller et restaurantbesøk. Gjennom analysen kommer det fram at disse aspektene er med på å tilgjengeliggjøre kunsten til en større målgruppe. Det bidrar til besøk av de som til vanlig ikke benytter kunst- og kulturtilbud.

Folkelighet som bidrar til tilgjengeliggjøring av kunst og kultur

Folkeliggjøring av det å benytte seg av kunst- og kulturtilbud er gjennom analysen avdekt til å være sentralt i arbeidet ved K.U.K. Dette knytter seg til at det er en generell oppfatning om at det er en homogen kunstinteressert gruppe som går igjen som besøkende ved de ulike kunst- og kulturaktørene. K.U.K. har derimot et tydelig mål om at kunsten skal oppleves av alle, og dette har hatt stor innflytelse på de valgene som er gjennomført.

Folkelighet kan anses som en av K.U.K.s verdier ettersom dette er særlig viktig for virksomheten (Kasser og Ryan, 1996). Virksomheter vil ha varierende verdisett, men folkelighet samsvarer godt med eksemplifiseringen av blant andre Joyner og Payne (2002). De kommenterer at verdier for virksomheter kan omfatte blant annet mangfold, likestilling, integritet og samfunnsansvar, noe som klart kan sees i sammenheng med K.U.K.s arbeid med å etablere et kunst- og kulturtilbud for alle.

Det er videre interessant å se at K.U.K.s arbeid med å appellere til folk flest også kan sees i direkte sammenheng med verdier innenfor kunstfeltet. Scher (2007) kommenterer at integrasjon innen kunst handler om å reflektere den virkelige verden med dens mangfoldige befolkning. Videre kan mangfold i kunst bidra til å fremme likestilling ved å

bryte ned fordommer og stereotype forestillinger (Purcell, 2009). Folkelighet knyttes av K.U.K. til å nå ut til alle og bidra til mangfold blant publikum.

Det er gjennom analysen avdekt flere virkemidler som benyttes for å bidra til folkelighet, og tilgjengeliggjøring av kunst og kultur. Det er derimot enkelte elementer som har vært særlig framtreddende. Blant disse er prosessen med å endre plasseringen av restauranten. Den var opprinnelig tenkt, sentralt i bygningen. Endringen førte til at restauranten ble flyttet mot gateplan og videre at den ble utvidet fra det som var tenkt som et mindre spisested.

Analysen viser at restaurantens plassering mot gateplan er et tydelig virkemiddel som bidrar til folkelighet. Et kunst- og kulturhus kan for enkelte oppleves som lite innbydende og nærmest skremmende å gå inn i. Følelsen av å ikke passe inn blant de som vanligvis besøker visningssteder for kunst kan fort slå inn. Videre kan det å besøke en utstilling være fremmed for mange, noe som igjen gjør at terskelen for å gå inn der virker avskrekkende høy. En restaurant er derimot noe denne gruppen kan kjenne seg igjen i og ønske å benytte seg av. Ved å få publikum inn i restauranten blir terskelen lavere å besøke utstillingsarealene ettersom man allerede er inne i bygningen. Restauranten er videre utsmykket med kunst fra KEKO, og overgangen fra restauranten til selve kunst- og kulturhuset blir derfor mindre.

Flyttingen av restauranten førte også til at kunstarealet som var tenkt mot gateplan ble flyttet til en sentral plassering i bygningen. På den ene siden var dette positivt for selve kunsten, ettersom blant annet sollys er skadelig for selve kunstverkene. Videre muliggjorde dette etableringen av det som omtales som "Mona Lisa-rommet", og som oppfyller de strenge kravene som må til for å stille ut verdenskjente kunstverk, eksempelvis «Mona Lisa». Rommet er unikt ettersom det er veldig få kunst- og kulturhus som velger å etablere rom med denne standarden. Dette kan både knyttes til kvalitetsfokuset, og videre den potensielle bredden det kan bidra til i kunsttilbudet.

På den andre siden bidro også dette til å fremme folkelighet, ettersom de besøkende kunne gå mer i fred uten å bli sett på av forbipasserende. Analysen viser at de fleste kunstarenaene har utstillingsareal mot gateplan, noe som bidrar til å vise at det er et utstillingsareal for kunst. Samtidig kan det bidra til at folk føler seg overvåket av forbipasserende, noe mange kan oppleve som ubehagelig. Denne følelsen kan dermed bli ytterligere forsterket ved at enkelte allerede i utgangspunktet opplever en kunstarena som fremmed.

Et annet virkemiddel som påvirker blant annet folkelighet og tilgjengelighet er at det er gratis å komme inn i kunsthuset. Dette bidrar også til å senke inngangsterskelen. Alle har mulighet til å oppleve kunsten som stilles ut ved K.U.K. uansett om de normalt ikke ville tatt seg råd til å benytte slike tilbud, eller ikke er veldig kunstinteressert. Dette er en forsterkende faktor til at de som besøker restauranten i større grad kan få lyst til å besøke utstillingsarealene, ettersom de kan gå direkte fra restauranten til utstillingene uten at det koster noe ekstra.

6.3 OPPSUMMERING AV DISKUSJON

Hva slags innflytelse har kunsten og kunstneren hatt på prosessen med å skape K.U.K.?
Før KEKO overtok ROI ble det gjort en tilpasning i selskapet i retning av kunstens og kunstnerens premisser. Dette la til rette for en mer verdibasert strategi i selskapet.

Med bakgrunn i at KEKO er en kunstner og bedriftseier er det vesentlig for oppgavens premiss å vurdere de ulike perspektiver KEKO har hatt i prosessen med å etablere K.U.K. Med utgangspunkt i visjonen, og en rekke føringer og beslutninger som er gjort, er det tydelig at det å bringe kunsten nærmere folket, og fremme andre kunstnere, har vært KEKOs hovedmål med K.U.K. I tillegg skulle kunst- og kulturhuset representere kunsten og kunstnere på en optimal måte gjennom arkitektur, estetikk og kvaliteter ved bygget. K.U.K. er et strategisk virkemiddel for å fremme kunst og kultur. KEKO har brukt sitt selskap og sin styringsrett i ROI som verktøy for å finansiere eiendomsprosjektet. I styret og daglig ledelse i ROI har han hatt personer med forretningskompetanse som har kommet med råd og manøvrert for å gjøre det økonomisk mulig å realisere K.U.K. Den kompetansen som ikke fantes internt, ble leid inn av eksterne aktører. I tillegg har de underveis i prosessen ansatt daglig leder og kunstnerisk ansvarlig i K.U.K. AS til å ivareta det forretningsmessige og det kunstneriske innholdet i driften.

Det er som tidligere nevnt lite forskning på kunstdrevet eiendomsutvikling. Det som er etablert vurderes som lite relevant for dette casestudiet. Denne studien har derimot vist at en krysning mellom forretningsdrevet og kunstdrevet eiendomsutvikling er viktig ved et kunstninitiert og privatfinansiert kunst- og kulturhus. Andres og Golubchikovs (2016) teori beskriver at det er vanskelig å balansere kunstneriske visjoner med økonomiske forhold. For å balansere det kunstnerdrevne og det forretningsdrevne måtte ROI finne en balanse mellom økonomiske rammer og det kunst-/ og visjonsdrevne verdisynet til KEKO. Av dette er det utledet en modell for verdidrevet eiendomsstrategi. Denne viser at K.U.K. er en hybrid av kunst og visjon-, og forretningsdrevet strategi. For å kunne skape K.U.K. innenfor de økonomiske rammene som er i ROI ble det skapt en syntese bestående av det forretningsdrevne og det kunst-/ og visjonsdrevne.

Samtidig viser empiri at KEKO igjennom sin profesjon som kunstner, personlighet og sine verdier utfordret alle aktører både internt i selskapet og eksternt mot leverandører. Formålet har utelukkende vært å skape et kunst- og kulturhus som tilrettelegger for kunsten og andre kunstnerskap på en best mulig måte. Alle involverte har strukket seg både faglig og økonomisk for å imøtekomme kunstneren og hans verdier. KEKO har på sin side tilpasset seg de andre aktørene der det har vært nødvendig. Det må nevnes at banken, som var med som en aktiv rådgiver, satte høyere krav til egenkapital på grunn av omfanget av visningsareal for kunst i bygget.

K.U.K. bekrefter at både effektmål og resultatmål er viktig for en kunst- og kulturinstitusjon. Det er laget en økonomisk modell for driften av K.U.K AS som har som målsetning å gå i balanse etter fem års drift. Om dette lykkes vil de vite mer om i 2026. I dag bidrar ROI og eiendomsselskapet K.U.K Eiendom AS med økonomisk støtte til den daglige driften av kunst- og kulturhuset.

I tillegg til en etablert visjon og tydelige økonomiske rammer har K.U.K.-prosjektet bevisstgjort følgende faktorer som viktig for å lykkes med et kunst- og forretningsdrevet, samlet sett verdidrevet, eiendomsprosjekt:

- Defineringsnivå og omfang av kunstnerens medvirkning og kunstens påvirkning.
- Komplementær kompetanse i ledelse av virksomheten og hos byggherre.
- Leverandører med kompetanse og erfaring fra kunst- og komplekse byggeprosjekter.
- Bevisst valg av kontraktsform med leverandører, med exit-mulighet etter samspillsfase.

- God tid i forprosjekt, hvor det tas høyde for iterative prosesser.
- Felles referanseplattform og målsetning rundt kvaliteter og estetikk.
- Høy detaljeringsgrad av referater, tegninger, prosjektdokumentasjon og kravspesifikasjoner.
- Kontinuitetsbærer i prosjektledelsen.
- Bevisst strategi til myndigheter og medier.

Hvilke faktorer ved eiendommen bidrar til å øke tilgjengeligheten for kunst- og kulturformidling?

Formålet med etableringen av K.U.K. knytter seg til KEKOs visjon om å gi unge kunstnerskap en arena for å stille ut kunst. Analysen viser at blant annet begrepene *tilgjengeliggjøring av kunst* og *folkelighet* var tett knyttet til denne visjonen. Det var derfor interessant å drøfte hvordan dette var implementert i valgene knyttet til kunst- og kulturhuset, og hvilke virkninger dette hadde.

Gjennom analysen kom det fram en rekke strategivalg som var gjennomført i prosessen fra idé til bygget sto ferdig. Disse er sett i sammenheng med studien til Nourse og Roulac (1993), hvor det særlig er lagt vekt på faktorene som knytter seg til tilgjengeliggjøring av kunst og kultur. Folkelighet er naturlig en naturlig del av dette.

Det er avdekt tre eiendomsstrategier som knytter seg til KEKOs visjon, og videre tilgjengeliggjøring av kunst- og kultur. Eiendommens lokasjon i et område med mye trafikk av mennesker er med på å øke sannsynligheten for at folk velger å besøke eiendommen. Videre bidrar skilting og utsmykning til å tydeliggjøre K.U.K.s tilbud. Skiltingen har en forsterkende effekt med bakgrunn i det kontroversielle navnet, hvor dette har en ytterligere effekt av lokaliseringen. Kapasitet, kvaliteter og design er vesentlige virkemidler for å påvirke kunsttilbudets omfang og inntrykk. Utvidelsene av utstillingsarealer gjør at en større mengde kunst kan stilles ut, noe som bidrar til en større arena for unge kunstnerskap. Stort fokus på kvalitet og design bidrar til å underbygge respekt for kunsten og kunstnere, og til å skape positive assosiasjoner til kunst- og kulturhuset.

Den strategiske drivkraften ved K.U.K. er kunsten som stilles ut. Dette er kjernen i K.U.K. Drivkraften handler om å etablere et kunsttilbud som kan nå nye markeder og et nytt publikum. Videre er salg av kunst og gjennomføring av arrangementer sentrale for å få publikum interessert, i tillegg til å gi inntekter.

Lokalisering, kvaliteter, identitet og arealbehov viser seg å være de mest sentrale operasjonelle beslutningsområdene som knyttes til selve eiendommen. Disse korrelerer direkte med de andre strategielementene og som underbygger at de tre hoveddelene må sees i sammenheng. Disse er knyttet til virksomhetens overordnede strategi slik at de underbygger K.U.K.s formål. Som tilleggsdimensjon til Nourse og Roulacs (1993) studie er bærekraft lagt til for at strategiarbeidet skal være tidsrelevant.

Kunsthuset har gratis inngang både for de som kommer innom kun for å se kunst og de som i utgangspunktet skal besøke en av leietakerne. Dette kan bidra til å senke terskelen for å stikke innom kunsthuset når de i utgangspunktet har kommet for å spise i restauranten. Du kan fritt bevege deg videre til utstillingsarealene. At restauranten også er prydet med kunst bidrar visuelt til å gjøre overgangen til utstillingsrommene sømløs og naturlig.

Utover dette er følgende avdekt til å være sentrale for en eiendom som skal tilgjengeliggjøre kunst- og kultur:

- Etablere et kunst- og kulturtilbud som når ut til et bredt publikum.
- Forsterke eiendommens innhold ved bruk av estetikk og arkitektoniske kvaliteter.
- Utforme innvendige arealer med hovedvekt på behov for utstillingsareal, hvor andel utleieareal avhenger av økonomiske og strategiske forhold.
- Skape en leietakersammensetning som forsterker visjonen.
- Redusere barrierene for å gå inn i bygget ved å plassere arealer som oppleves kjent og ufarlig mot gateplan.

Samlet sett er det tydelig at både de strategiske og operasjonelle valgene underbygger tilgjengeliggjøring av kunst og kultur. Intensjonen er tydelig, kunsten skal nå ut til et bredt publikum. Det folkelige aspektet er med på å forsterke og underbygge tilgjengeliggjøringen, hvor det sentrale er å tiltrekke seg publikum som i utgangspunktet ikke benytter seg av kunst- og kulturtilbud.

7 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

7.1 PROBLEMSTILLING

Hvordan har visjonen om et kunst- og kulturhus for unge kunstnerskap ført til at K.U.K. har blitt et av Norges fremste visningssteder for kunst? Empiri etablert i forbindelse med denne oppgaven viser at K.U.K. er et kunst- og forretningsdrevet, som samlet er definert til et verdidrevet, eiendomsutviklingsprosjektet. Samtidig bekrefter studiet at det foreligger svært lite etablert teori som prosjektet kan relateres til. Årsaken til dette kan ha bakgrunn i at private eiendomsutviklingsprosjekt innen kunst og kultursektoren er et relativt nytt fenomen. Meld. St. 8 (2018-2019) er tydelig på at kultursektoren i fremtiden må tenke nytt og annerledes for å imøtekomme krav til økonomisk omstilling og endrede rammevilkår. Dette innebærer at private aktører i større grad blir viktige for finansiering og investeringer i kultursektoren. I forbindelse med denne studien har vi ikke funnet noen eiendomsutviklingsprosjekter tilsvarende K.U.K. K.U.K. er et kunst- og kulturhus som er initiert, gjennomført og finansiert av en etablert og anerkjent kunstner, hvor kjernen i visjonen og målsetningen er å fremme andres kunstnerskap, fortrinnsvis yngre og uetablerte kunstnere. KEKO svarer på Meld. St. 8 (2018-2019) ved å bruke sitt navn som kunstner og sine ressurser til å utvikle kunst og kultursektoren i Norge.

K.U.K.s verdidrevne eiendomsstrategi illustrerer en hybrid av kunst og visjonsdrevet-, og forretningsdrevet strategi i et eiendomsutviklingsprosjekt. I et slikt prosjekt er det viktig at det kunstneriske og det forretningsmessige har forståelse og respekt for hverandres perspektiver. Skapende motstand og aktørenes komparative fordeler kanaliseres inn og gjennom de ulike faser av prosjektet og påvirker og forsterker prosessen, produktet og sluttresultatet.

Dette studiet viser at følgende forhold er viktige for gjennomføring av et eiendomsutviklingsprosjekt som er basert på en verdidrevet eiendomsstrategi:

- Verdidrevet visjon.
- Benytte eiendommen som et strategisk virkemiddel for å oppnå visjonen.
- Komplementær kompetanse i ledelse av virksomheten og hos byggherren.
- Økonomiske rammevilkår.
- Definerings av nivå og omfang av kunstnerens medvirkning og kunstens påvirkning.

- Leverandører med kompetanse og erfaring fra kunst- og komplekse byggeprosjekter.
- God tid i forprosjekt, hvor det er tatt høyde for iterative prosesser.
- Felles referanseplattform og målsetning om kvaliteter og estetikk.
- Høy detaljeringsgrad av referater, tegninger, prosjektdokumentasjon og funksjonsbeskrivelser.
- Kontinuitetsbærende prosjektledelse.
- Bevisst strategi til myndigheter og medier.
- Balansert kunst-/visjonsdrevet og forretningsdrevet kompetanse i den daglige driften av kunst- og kulturhuset.

Våre punkter refererer til kunstneren og kunsten, som er sentralt i K.U.K. Vi mener at punktene også kan overføres til andre verdidrevne prosjekter, med andre aktører og verdier med samme funksjon.

Videre dokumenterer oppgaven at den overordnede virksomhetsstrategien ved verdidrevet eiendomsutvikling i stor grad kan sees i sammenheng med visjonen bak eiendommen som utvikles. For å øke sannsynligheten for at eiendommen samsvarer med visjonen, bør det utarbeides eiendomsstrategier, strategiske drivkrefter og operasjonelle beslutninger som bygger opp under den overordnede virksomhetsstrategien. Det er særlig koblingen mellom disse som bidrar til at eiendommen kan benyttes som et strategisk virkemiddel for å tilnærme seg visjonen i verdidrevne eiendomsprosjekt.

Gjennom sammenstillingen av K.U.K. og studien til Nourse og Roulac (1993) ble det avdekket at enkelte elementer var utdaterte, eller hadde endret forutsetninger siden studien ble gjennomført. I denne oppgaven er det avdekket at sosial bærekraft er en viktig bestanddel, og det var derfor naturlig å legge til dette elementet. Det var videre tydelig at studien ikke var tilpasset alle typer eiendom, men at den kan benyttes som et utgangspunkt som kan modifiseres til blant annet verdidrevne eiendomsutviklingsprosjekter.

Vi har gjennom dette studiet identifisert at følgende momenter er sentrale for å imøtekomme visjonen og prosessen som er grunnleggende for verdidrevne kunstutviklingsprosjekter:

- Definere eiendomsstrategier, strategiske drivkrefter og operasjonelle beslutninger som bidrar til at eiendommen samsvarer med den overordnede virksomhetsstrategien.
- Skape identitet ved virksomheten og eiendommen som bidrar til å synliggjøre tilbud til ønsket marked.
- Implementere elementer som bidrar til folkelighet og tilgjengeliggjøring av kunst- og kultur.
- Etablere et tilbud som når ut til et bredt publikum.
- Forsterke eiendommens innhold ved bruk av estetikk og arkitektoniske kvaliteter.
- Ivareta eventuell eksisterende bebyggelse for å skape tilknytning til nærområdet.
- Utforme innvendige arealer med hovedvekt på egne arealbehov, hvor andel utleieareal avhenger av økonomiske og strategiske forhold.
- Skape en leietakersammensetning som forsterker visjonen.
- Redusere barrierene for å gå inn i bygget ved å plassere arealer som oppleves kjent og ufarlig mot gateplan.
- Øke tilgjengelighet for en bred publikumsgruppe ved å senke eller unngå inngangspenger.

7.2 RELEVANS OG OVERFØRBARHET

Vi har igjennom denne oppgaven studert et fenomen som er skapt i krysningspunktet mellom eiendomsutvikling og kunst- og kulturens premisser i Norge. Som det fremgår av Meld. St. 8 (2018-2019) blir privat sektor viktig som økonomisk kilde når kultursektoren i fremtiden skal imøtekomme krav til økonomisk omstilling og endrede rammevilkår. K.U.K.s verdidrevne eiendomsstrategi kan være et rammeverk og grunnlag for andre private aktører med et kunst- og visjonsdrevet perspektiv innen eiendomsutvikling.

Dette er en enkeltcasestudie basert på kvalitative metoder hvor de fleste data er innsamlet gjennom semistrukturerte intervjuer og dokumentanalyser. Basert på disse har vi utarbeidet forklaringer, fortolkninger, beskrivelser og begreper knyttet til fenomenet som er studert. Innhentet data er analysert på en detaljert og omfattende måte, hvor prosessen og metodene er beskrevet i detalj. Innholdet i enkeltcasestudiet er unikt ettersom det tar for seg et spesifikt prosjekt, og det er derfor ikke direkte overførbart til andre studier. Det er derimot gjennom "tykke beskrivelser" forsøkt å formidle tilstrekkelig kontekst som gjør det mulig for forskere å vurdere overførbarheten til andre studier, og hvilke deler av enkeltcasestudiet som er overførbare.

7.3 SVAKHETER VED STUDIEN

KEKO har igjennom hele sitt voksne liv utviklet eiendommer med høye krav til estetikk og kvalitet og har på denne måten utviklet kompetanse og preferanser til eiendom. I den grad dette faktum har påvirket prosessen med å skape K.U.K. utover at han er kunstner og eier av ROI går studiet ikke inn i.

Det er gjennomført fjorten intervjuer i forbindelse med studiene. Disse kildene er valgt ut etter relevans og utfra hvem som har ønsket å bidra i studiet. Vi har også fått tilgang til en rekke dokumenter fra prosessen. Ved et casestudium av en slik karakter er det vesentlig og sårbart at man får tilgang til tilstrekkelig og relevant informasjon, som igjen danner grunnlag for tolkning og en mest mulig korrekt fremstilling av historien og fakta.

Studien er basert på kvalitativ forskning. Det ville styrket oppgaven om vi hadde gjennomført kvantitative forskningsmetoder for å supplere empiri basert på kvalitative funn. Vi kunne for eksempel gjennomført en spørreundersøkelse blant befolkningen og/eller publikum for å bekrefte/avkrefte empiri.

Et annet forhold er at vi har lagt til grunn all økonomisk informasjon som er gitt av kilder. Vi har ikke analysert og ettergått validiteten av tallene. ROIs bankforbindelse DNB er ikke intervjuet i forbindelse med denne oppgaven.

Studien av Nourse og Roulac (1993) som er benyttet i sammenstillingen av K.U.K.s strategier for eiendom inneholder deler som er utdatert, og mangler enkelte elementer som er relevante i dag. Det er utarbeidet tilleggsdimensjoner med bakgrunn i forskernes forståelse.

7.4 VIDERE FORSKNING

K.U.K. kan være en interessant case for videre forskning i mange ulike retninger, både kunstfaglige og innen bærekraft, økonomiske og eiendomsrelaterte områder.

Spesifikke forslag til videre forskning i forlengelse av denne oppgaven kan være forskning i den økonomiske modellen som er lagt til grunn for driften av K.U.K. AS. Her er det mulig å studere om modellen er økonomisk bærekraftig på lang sikt, og om det er realistisk at K.U.K. AS blir selvfinansierende etter fem års drift.

Prosjekt- og kontraktsmodeller er et annet område. Det kan være relevant å se nærmere på om kontrakts- og gjennomføringsmodeller gir mer forretningsfokus og mindre verdifokus. Hva er egnet modell for hybride eiendomsutviklingsprosjekt?

Når denne studien avsluttes har K.U.K. vært i drift i omtrent 1,5 år. Det kan være interessant å se nærmere på om K.U.K. er et fenomen som også i et lengre perspektiv bidrar til å fremme unge kunstnerskap og forblir relevant som kunstscene med bred interesse og oppmerksomhet i det offentlige rom. I denne sammenheng kan også kommunedirektør Morten Woldens hypotese om at K.U.K. medvirker til en større interesse for å studere kunst ved NTNU være relevant å etterprøve, i tillegg til om K.U.K. eventuelt er en katalysator for økt interesse og besøkstall hos andre kunst- og kulturinstitusjoner. Det kan også være interessant med videre forskning på gjensidig effekt av denne typer prosjekt.

Arkitektur, estetikk og kvalitet ved verdidrevne bygninger i et byutviklingsperspektiv kan også være relevant for videre forskning. Er det slik at prosjekter som er verdidrevet har et høyere fokus på dette? Hva fører det til for blandede byrom, bydeler og byen i helhet? Kan det være interessant å forske på om dette bidrar til gentrifisering av områder, og hvordan dette påvirker virksomhetene som huser eiendommene? Kan et økt fokus på arkitektur, estetikk og kvaliteter i verdidrevne eiendomsprosjekter på sikt presse aktørene ut av områdene med bakgrunn i økte kostnader som følge av en eventuell gentrifisering?

Verdidrevet eiendomsutvikling kan være relevant for eiendomsutviklingsprosjekt med visjoner hvor sosial bærekraft er en målsetning. Det kan også være interessant å forske på relevansen fra etablert empiri fra dette studiet ved andre visjons- og verdidrevne eiendomsutviklingsprosjekt.

"Vi i tiden"

- KEKO om K.U.K., 17.10 2022

8 REFERANSER

- Acoba, F.J. og Foster, S.P. (2003). *Aligning corporate real estate with evolving corporate missions: Process-based management models*. Journal of Corporate Real Estate, 5(2), 143-164.
- Adajian, T. (2007). *The definition of art*. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Lastet ned 13.01.2023 fra: <https://seop.illc.uva.nl/entries/art-definition/>
- Andres, L. og Golubchikov, O. (2016). *The Limits to Artist-Led Regeneration: Creative Brownfields in the Cities of High Culture*. International Journal of Urban and Regional Research, 40(4), 757-775.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
- Apple-Meulenbroek, R., Brown, M. G., Ramakers, Y. (2010). *Strategic alignment of Corporate Real Estate*. I Conference Paper of the European Real Estate Society 17th Annual Conference 2010.
- Audi, R. (2010). *Epistemology: A contemporary introduction to the theory of knowledge*. Routledge.
- Aune, P. J. (2021, 09. 10). *Gubalari: Noe lignende har du aldri sett på matscenen i Trondheim*. Trondheim24. Lastet ned 03.04.2023 fra: <https://trondheim24.no/restaurantuteliv/restauranten-gubalari-apner-i-dag-dette-har-du-neppe-sett-maken-til/>
- Bailey, C., Miles, S. og Stark, P. (2004). *Culture-led urban regeneration and the revitalisation of identities in Newcastle, Gateshead and the North East of England*. International journal of cultural policy, 10(1), 47-65.
- Baker, H. K. og Ricciardi, V. (2014). *Investor behavior: The psychology of financial planning and investing*. John Wiley & Sons.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management 17(1), 99-120.
- Blakstad, S. H. og Andersen, I. A. (2012). *Added value from workplace design, management and use? A case study*. Trondheim: NTNU.
- Bourriaud, N. (2002). *Relational aesthetics*. Dijon, Frankrike: Les presses du réel.
- Bøhn, E. D. (2020). *Ontologi*. I Store norske leksikon på snl.no. Lastet ned 17.01.2023 fra <https://snl.no/ontologi>
- Cancellieri, G., Turrini, A., Perez, M. J. S., Salido-Andres, N., Kullberg, J. og Cognat, A. S. (2018). *Social Innovation in Arts & Culture: Place-regeneration initiatives driven by arts & culture to achieve social cohesion*. I Social Innovation (pp. 79-103). Routledge, Taylor and Francis Group.
- Carlsen, A., Clegg, S. og Gjersvik, R. (2012). *Idea work: Om profesjonell kreativitet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Danto, A. C. (1981). *The transfiguration of the commonplace: A philosophy of art*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press.
- De Jonge, H. (1996). *De toegevoegde waarde van concernhuisvesting*. Paper presentert på NSC-Conference, 15.10.1996, Arko Publishers, Nieuwegein.

- Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects*. 5. utgave. London: McGraw-Hill Education.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Feather, N.T. (Ed). (1982). *Expectations and actions: expectancy-value models in psychology*. Hillsdale, N.J, USA: Erlbaum.
- Finegan, J. E. (2000). *The impact of person and organizational values on organizational commitment*. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Fishman, S. (1963). *The interpretation of Art*. Univ of California Press.
- Flor, H. (2022). *Kjell Erik Killi Olsen*. I Norsk biografisk leksikon på snl.no. Lastet ned 31.10.2022 fra: https://nbl.snl.no/Kjell_Erik_Killi_Olsen
- Fombrun, C. J. og Shanley, M. (1990). *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*. *Academy of Management Journal* 33(2), 233-258.
- Forvaltningsloven. (1967). *Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker* (LOV-1967-02-10). Lovdata. Lastet ned 01.11.2022 fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10?q=behandlingsm%C3%A5ten%20i%20forvaltningssaker>
- Grann, A. (2021, 26.09.). *Nå har 80 personer flyttet inn: - Dette er bare helt fantastisk*. Adresseavisen. Lastet ned 10.11.2022 fra: <https://www.adressa.no/kultur/i/28aOOB/na-har-80-personer-flyttet-inn-dette-er-bare-helt-fantastisk>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guba, E. G. og Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. *Handbook of Qualitative Research*, 2, 163-194.
- Gunnarsjaa, A. (2021). *Gottfried Semper*. I Store norske leksikon på snl.no. Lastet ned 17.01.2023 fra: https://snl.no/Gottfried_Semper
- Hamel, G. og Prahalad, C. K. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review* 68(3), 79-91.
- Hauser, A. (1999). *The social history of art*. 3. utgave. London: Routledge (The social history of art).
- Hitlin, S. (2003). *Values as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self*. *Social psychology quarterly*, 118-137.
- Ittner, C. D. og Larcker, D. F. (2001). *Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective*. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), 349-410.
- Jessen, S. A. (1996). *Prosjektadministrative metoder*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tuftte, P.A., og Christoffersen, L. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Scholes, K. og Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson Education.
- Jones, P. og MacLeod, S. (2016). *Museum architecture matters*. *Museum and Society*, 14(1), 207-219.

- Joyner, B. E. og Payne, D. (2002). *Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.
- Kaplan, R.S. og Norton, D.P. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it*. *Harvard Business Review*, 78, 167-76.
- Kasser, T. og Ryan, R. M. (1996). *Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280-287.
- Krumm, P.J.M.M. og De Vries, J. (2003). *Value creation through the management of corporate real estate*. *Journal of Property Investment and Finance*, 21(1), 61-72.
- Kulturminneloven. (1978). *Lov om kulturminner* (LOV-1978-06-09-50). Lovdata. Lastet ned 01.11.2022 fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1978-06-09-50?q=kulturminner>
- Kulturrådsloven. (2013). *Lov om Norsk kulturråd* (LOV-2013-06-07-31). Lovdata. Lastet ned 04.01.2023 fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-07-31?q=Kulturr%C3%A5dsloven>
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lazar, J., Feng, J. og Holchheiser, H. (2017). *Research Methods in Human-Computer Interaction*. 2. utgave. Cambridge, MA: Morgan Kaufmann.
- Ley, D. (2003). *Artists, Aestheticisation and the Field of Gentrification*. *Urban Studies* 40(12), 2527-2544.
- Lindholm, A. L., Gibler, K. og Leväinen, K. (2006). *Modeling the value-adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm*. *Journal of real estate research*, 28(4), 445-476.
- Lund, F. (2023, 17.02.). *Et lite stykke Berlin i Trondheim*. Adresseavisen. Lastet ned 18.02.2023 fra: <https://www.adressa.no/magasin/i/kEmRW9/et-lite-stykke-berlin-i-trondheim>
- Majid, Z. K. (2022). *Exterior façade design and its impact on boosting business and attracting customers in retail sectors*. *Journal of design, Business & Society* 8(1), 69-86.
- Mathews, V. (2010). *Aestheticizing space: Art, gentrification and the city*. *Geography Compass*, 4(6), 660-675.
- Meld. St. 8 (2018-2019). *Kulturens kraft – Kulturpolitikk for fremtida*, Kulturdepartementet. Lastet ned 29.12.2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-8-20182019/id2620206/>
- Menger, P. M. (2001). *Artists as workers: Theoretical and methodological challenges*. *Poetics*, 28(4), 241-254.
- Mintzberg, H. (1978). *Patterns in strategy formation*. *Management Science* 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. og Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY, USA: Free Press.

- Nasar, J. L. (1994). *Urban design aesthetics: The evaluative qualities of building exteriors*. *Environment and behavior*, 26(3), 377-401.
- Nerdrum, P. (1998). *Mellom sannhet og velferd: Etske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo.
- NOU 2013: 4 (2013). *Kulturutredningen 2014*. Kulturdepartementet. Lastet ned 03.10.2022 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-4/id715404/?ch=1>
- Nourse, H.O. og Roulac, S. E. (1993). *Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy*. *The Journal of Real Estate Research*, Vol. 8 (4). Taylor & Francis, Ltd.
- Nydal, R. Forelesning 30.03.2022: *Forskningsetikk*. Del av foil nr. 12 i AAR 6043 Vitenskapelige metoder. Lastet ned 06.11.2022 fra: <http://ntnu.blackboard.com>.
- Nåvik, M. (Programleder). (2021, 27.12). Kjell Erik Killi Olsens indre kompass. [Audiopodcast-episode]. I *Kompass*. NRK. <https://radio.nrk.no/serie/kompass/sesong/202112/DMTL36405121>
- Olsson, N. (2014). *Praktisk rapportskrivning*. 1. utgave/3. Opplag 2019. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Osgood, R.T. (2004). *Translating organisational strategy into real estate action: the strategy alignment model*. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 106-117.
- Paine, L. S. (1994). *Managing for organizational integrity*. *Harvard Business Review*, 72(2), 106-117.
- Patton, M. C. (2015). *Qualitative evaluation and research methods: integrating theory and practice*. 4. utgave. Los Angeles, CA, USA: Sage.
- Pervin, L. A. (1984). *Personality: Theory and research*. New York, NY, USA: Wiley.
- Poe, E. A. (2013). *The Poetic Principle: "I Would Define, in Brief, the Poetry of Words As the Rhythmical Creation of Beauty."*. London: Copyright Group.
- Ponterotto, J. G. (2006). *Brief note on the origins, evolution, and meaning of the qualitative research concept thick description*. *The qualitative report*, 11(3), 538-549.
- Popper, K. R. (2005). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge.
- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. *Harvard business review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* *Harvard business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. og Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: creating value-based competition on results*. Harvard business press.
- Potter, J. (1996). *Discourse analysis and constructionist approaches: Theoretical background*. British Psychological Society.
- Purcell, R. (2009). *Images for change: community development, community arts and photography*. *Community Development Journal*, 44(1), 111-122.
- Regjeringen. (2021). *Kunstnerøkonomien*. Lastet ned 14.03.2023 fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/visuell-kunst/innsiktsartikler/kunstnerokonomien/id461263/>

- Reidar Olsen Invest AS. *Reidar Olsen Invest AS er et investeringselskap med røtter i fargehandel og engrosvirksomhet*. Lastet ned 13.10.2022 fra: <https://reidarolsen.no/>
- Rendell, J. (2006). *Art and architecture: a place between*. London: IB Tauris.
- Risatti, H. (2007). *A theory of craft: Function and aesthetic expression*. University of North Carolina Press.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rolstadås, A., Johansen, A., Olsson, N. og Langlo, J. A. (2020). *Praktisk prosjektledelse: fra idé til gevinst*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ross, S. D. (Ed.). (1994). *Art and its significance: An anthology of aesthetic theory*. SUNY press.
- Roulac, S.E. (2001). *Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy*. *Journal of Real Estate Research*, 22(1-2), 129-152.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Scheffer, J.L., Singer, P. og Van Meerwijk, C.C. (2006). *Enhancing the contribution of corporate real estate to corporate strategy*. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(4), 188-197.
- Scher, A. (2007). *Can the arts change the world? The transformative power of community arts*. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 116, 3-11.
- Schwartz, H. og Davis, S. M. (1981). *Matching corporate culture and business strategy*. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. *Advances in experimental social psychology* (25), 1-65. Academic Press.
- Shadish, W. R., Cook, T. D. og Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized casual inference*. Boston, MA, USA: Houghton Mifflin.
- Skarstein, V. M. (2015). *Kunstens autonomi og kunstens økonomi*. Lastet ned 28.12.2022 fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/88795435d5904390918338514afcdcf4/kunstn-erokonomi-utgreiing-28jan2015.pdf>
- Smith, N. (1996). *The new urban frontier: Gentrification and the revanchist city*. Psychology Press.
- Standard Norge. (2010). *Alminnelige kontraktsbestemmelser for prosjekteringsoppdrag*. (NS 8401:2010).
- Standard Norge. (2011). *Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentrepriser*. (NS 8407:2011).
- Starr, C. W., Saginor, J. og Worzala, E. (2020). *The rise of PropTech: Emerging industrial technologies and their impact on real estate*. *Journal of Property Investment & Finance*, 39(2), 157-169.

- Sturken, M. (2015). *The 9/11 Memorial Museum and the Remaking of Ground Zero*. *American Quarterly*, 67(2), 471-490.
- Thiis-Evensen, C. (Regissør). (2022). Idun Balterzen og Kjell Erik Killi Olsen (Sesong 2, Episode 3) [Episode i TV-serie]. *Kunstnerliv*. NRK.
<https://tv.nrk.no/serie/kunstnerliv/sesong/2/episode/3>
- Tjønneland, E. (2021). *Estetikk*. I Store norske leksikon på snl.no. Lastet ned 28.10.2022 fra <https://snl.no/estetikk>
- Tregoe, B. B. og Zimmerman, J. W. (1980). *Top Management Strategy: What It Is And How To Make It Work*. London: John Martin Publishing LTD.
- Tremblay, D. G. og Pilati, T. (2013). *Social innovation through arts and creativity*. The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research, 67-79.
- Trondheim kommune. (2022). *Byggeskikkprisen*. Lastet ned 26.10.2022 fra: <https://www.trondheim.kommune.no/byggeskikkprisen/>
- Trondheim kommune. (2022). Trondheim kommunes byggeskikkpris. Lastet ned 16.04.2023 fra: https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/10-byutvikling/byggesakskontoret/byggeskikkprisen_2022.pdf
- Trondhjems Historiske Forening. (2014). *Redd Kjøpmannsgata 36!* Lastet ned 26.10.2022 fra <https://trondhemshistoriske.no/2014/02/10/redd-kjopmannsgata-36/>
- Vandell, K. D. og Lane, J. S. (1989). *The economics of architecture and urban design: some preliminary findings*. *Real Estate Economics*, 17(2), 235-260.
- von Glasersfeld, E. (1995). *Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning*. London: Routledge.
- Wiktionary. (u.å.). *Kuk*. Lastet ned 10.11.2022 fra: <https://no.wiktionary.org/wiki/kuk>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods*. 5. utgave. Thousand Oaks: Sage.
- Zhao, D. og Sing. T.F (2016). *Corporate Real Estate Ownership av Productivity Uncertainty*. *Real Estate Economics*, 44(2), 521-547.
- Zulaika, J. (2004). *In love with Puppy: flowers, architecture, art, and the art of irony*. *International Journal of Iberian Studies*, 16(3), 145-158.

BILDER:

- Grann, A. (2022, 14.12). - Stor stas, og virkelig noe Killi Olsen fortjener. *Adresseavisen, Kultur*, s. 23.
- Gubalari. (2022, 29.11). *Uten navn*. Bilde lastet ned 03.02.2023 fra: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=623759529461704&set=pb.100054829884394.-2207520000.&type=3>
- Kartverket. (u.å.). *Norgeskart*. Bilde lastet ned 02.02.2023 fra: <https://norgeskart.no/#!?project=seeiendom&zoom=18&lat=7041984.89&lon=270728.38&markerLat=7041984.89873843&markerLon=270734.23890796&panel=Seeiendom&sh>

[owSelection=true&p=Seeiendom&layers=1002,1013,1014,1015&sok=Kj%C3%B8pmannsgata](#)

Kjøpmannsgata Ung Kunst AS. (u.å.). *Forside*. Bilde lastet ned 05.11.2022 fra: <https://www.k-u-k.no/>

Kjøpmannsgata Ung Kunst AS. (u.å.). *Gubalari - Restaurant*. Bilde lastet ned 03.02.2023 fra: <https://www.k-u-k.no/>

Wangen, J. S. (2022, 10.11.). - *Det er jo sånn at veldig mye penger har gått til Oslo og Bergen*. Adresseavisen. Bilde lastet ned 11.11.2022 fra: <https://www.adressa.no/kultur/i/3EMI50/det-er-jo-saann-at-veldig-mye-penger-har-gaatt-til-oslo-og-bergen>

VEDLEGG

VEDLEGG 1 - SØKEORD

Hva	Hvor	Søkeord
Eiendomsstrategi	Oria, Google Scholar	Strateg*. Organization*. Corporate*. Real. Estate. Propert*. fit*. Stud*. Develop. Proptech. Technolog*.
Strategi	Oria, Google Scholar	Strateg*. Corporate*. Business*. Organization*. Compet*. Resource*. Process*. Goal*. Core. Competence*. Value*. Base*. Effect*. Management. Social*. Responsebilit*. CSR.
Effekt mål og resultat mål	Oria, Google Scholar	Effect*. Result*. Goal*. Strateg*. Art*. Project*. Process*. Effekt*. Mål*. Kunst*.
Kunstdrevet eiendomsutvikling	Oria, Google Scholar	Art-led, culture-led, artist-led. Regener*. Social cohesion. Gentrif*. Stud*. Societ*. Balance.
Forretningsdrevet eiendomsutvikling	Oria, Google Scholar	Financial-led, business-led. Invest*. Behavior. Profit. Stud* Balance.
Verdi	Oria, Google Scholar	Value*. Communit*. Society. Transform*. Art*. Culture*. Propert*. Develop* Build*. Core* Organization* Corporate* Compan*. Social*. Responseb*. CSR*. Reputation* Non economic*.
Kunst	Oria, Google Scholar	Art. Artist. Aestich. Defenition. Message. Societ*. Culture. Diversety. Creativ*
Gentrifisering	Oria, Google Scholar	Gentrif* Regenerat* Urban. Art*. Culture*. Financ*. Business*. Price. Wealth.
Arkitektur	Oria, Google Scholar	Architecture. Aestich*. Art*. Collab*. Combin*. Inclu*
Kvaliteter ved eiendommen som strategisk virkemiddel	Oria, Google Scholar	Strateg*. Qualit*. Architect*. Design. Aestich*. Exterior. Interior. Structure*. Enviroment*. Communit*. Societ*. Attract*. Value*. Museum. Art*.

VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE

Intervjuguidene er tilpasset de forskjellige informanters roller. Det er gjennomført semistrukturerte intervju og spørsmålene dannet grunnlag for intervjuene.

Strukturen i dokument er tilsvarende intervjurekkefølgen som er angitt i oppgavens kapittel 3.

1. Einar Hjeldnes - KEY Arkitekter AS

Hva er din rolle i prosjektet?

Kan du fortelle om prosessen – fra ditt perspektiv?

Hva tenker du er den viktigste drivkraften i prosjektet?

Hva skiller dette prosjektet fra andre byggeprosjekt?

Hvordan har kunstformidling påvirket prosjektet?

Hvordan har kunstneren påvirket prosjektet?

Har du hentet inspirasjon/kunnskap fra andre relaterte eiendomsprosjekt?

Hva er ditt viktigste bidrag i prosjektet?

Hva er det mest overraskende i prosjektet?

Er det noe du ville gjort annerledes?

Hvem andre bør vi prate med?

2. Øyvind Hegvik - HUS Arkitekter AS

Hva er din rolle i prosjektet?

Kan du fortelle om prosessen – fra ditt perspektiv?

Hva tenker du er den viktigste drivkraften i prosjektet?

Hva skiller dette prosjektet fra andre eiendomsprosjekt?

Hvordan har kunstformidling påvirket prosjektet?

Hvordan har kunstneren påvirket prosjektet?

Har du hentet inspirasjon/kunnskap fra andre relaterte eiendomsprosjekt?

Hva er ditt viktigste bidrag i prosjektet?

Hva er det mest overraskende i prosjektet?

Er det noe du ville gjort annerledes?

Hvem andre bør vi pratet med?

3. Elisabeth Høsflot Klæbo – Daglig leder K.U.K. AS

Hva var din rolle i byggeprosjektet? Hva er rollefordeling mellom deg og kunstnerisk leder?

Kan du fortelle om prosessen – fra ditt perspektiv?

Hva betyr utformingen av bygningsmassen ved K.U.K., for formidlingen av kunst og kultur?

Hvordan har kunstformidling for unge kunstnerskap påvirket prosjektet?

Hvordan har kunstneren påvirket prosjektet?

Har du hentet inspirasjon/kunnskap fra andre relaterte eiendomsprosjekt?

Hva er ditt viktigste bidrag i prosjektet?

Hva er det mest overraskende i prosjektet?

Har du møtt kritiske røster mot prosjektet?

Er det noe du ville gjort annerledes?

4. Bård Brønne – Daglig leder i ROI AS

Hva er din rolle i ROI?

Kan du si litt om din rolle i prosjektet?

Hva var grensesnittet mellom deg, KEKO og kunstnerisk leder?

Hva var grensesnittet mellom deg og styret i prosjektet?

Kan du si noe om grensesnittet mellom deg, kunstneriske leder og daglig leder i K.U.K. AS nå?

Hvordan har KEKOs visjon påvirket prosjektet?

Kan du si noe om leietakermiksen og brukerrådet som er etablert?

Hva var den største utfordringen i prosjektet?

Noe som overrasket deg i prosjektet?

Var det noen valg byggherre burde gjort annerledes på noen stadier?

Vi tror bygget er et kunst- og kunstnerdrevet byggeprosjekt. Hva tenker du om dette?

Som styreleder i KUK AS ser du spesielle driftsmessige forhold?

Hvordan fungerer bygget i forhold til byggherrens intensjon?

5. Egil Furre – Leder av Kulturenheten, Trondheim kommune

Hva er samfunnsoppdraget til Kulturenheten?

Kan du fortelle litt om din rolle?

Hvorfor er kulturenheten leietaker i K.U.K? Var det noen kontroverser ved å bli leietaker?

På hvilken måte tilrettelegger arealene i Kjøpmannsgata 36/38 for Kulturenheten?

Er det noen tilleggsdimensjon i leieforhold, utover kontorlokaler? Kan du si noe om synergier mellom K.U.K. og Kulturenheten evt andre leietakere? Hva bidrar K.U.K med til Kulturenheten?

Hva tror du Kulturenheten bidrar med til K.U.K bygget?

Kan du si noe om Sambruksavtale/Brukerrådet?

På hvilken måte mener du innholdet i bygget bidrar til kunst og kulturformidling?

Er det spesifikke ting på bygget som du mener påvirker kunst og kulturformidling i pos/negativ retning?

Er det noe med bygget du mener er spesielt bra eller dårlig?

Understøtter/forsterker byggets karakter Kulturenheten på noen måte?

Har K.U.K. og Kulturenheten noen sammenfallende målsetninger?

En påstand - K.U.K har en kommersielt og folkelig profil. Ønsker ikke å være elitistisk. Hva tenker du om det?

Å nå bredt ut med kunst og kultur – tror du det har noe for kvaliteten på kunsten å gjøre?

Siden K.U.K. åpnet har det vært 80.000 besøkene. Hvorfor det? Tror du dette har noe med bygget utforming å gjøre?

Er det noe som har overrasket deg med K.U.K.?

Vi tror bygget er et kunst- og kunstnerdrevet byggeprosjekt. Hva tenker du om dette?

Hvilken betydning tror du personen KEKO har for prosjektet?

Hvilken betydning tror du K.U.K. har for unge kunstnerskap?

Tror du K.U.K. er med å endre interessen for kunst og kulturformidling generelt?

Hvilken betydning tror du K.U.K. har for byen, Norge og internasjonalt?

Hva mener du K.U.K. må fokusere på for å være relevant på lang sikt?

Er det noe annerledes ved K.U.K. i forhold til andre kunsthus som du vil trekke frem?

Hvis du skulle ønsket noe annerledes med bygget, hva ville det vært?

Hvis man skulle ønsket en leietaker til inn – hvem ville drømmen vært?

Har du møtt kritikk over K.U.K og at dere er i bygget?

Hvis du skal beskrive K.U.K. bygget med en enkelt setning?

Er det noe andre vi bør prate med?

6. og 7. Kjell Erik Killi Olsen – Kunstner og eier av K.U.K.

Det har vært to intervjuer med KEKO.

Det første var pr tlf hvor han ble spurt om visjonen bak K.U.K.

Det andre intervjuet ble bygd opp på følgende måte:

Kan du fortelle om prosessen – fra ide til ferdig bygg?

Hva/hvem ga deg ideen/inspirerte deg til å bygge et kunst- og kulturhus?

Fra hvem/hvor hentet du motivasjon fra?

Hva tenker du er den viktigste drivkraften i prosjektet?

Hva betyr utformingen av bygningsmassen ved K.U.K., for formidlingen av kunst og kultur?

Er det noe du var spesielt opptatt av og var viktig for deg som kunstner i forprosjekt og gjennomføringsfasen?

Hva slags innflytelse har kunsten hatt på prosessen med å bygge K.U.K.?

Vi har forstått det slik at du er opptatt av detaljer og skjulte tekniske installasjoner. Hvorfor det?

Siden K.U.K. åpnet har 80.000 besøkt bygget. Er du fornøyd? Har bygget noe med dette å gjøre?

Byantikvaren kaller bygget et smykke. Er det et smykke for deg? Er bygget et kunstverk signert KEKO?

Eiendomsbesittere måler ofte et byggs verdi i inntekter og utgifter som eiendommen genererer. Visjonen din var å skape en arena for unge kunstnerskap. Kan du si noe om dette aspektet?

Hva er det mest overraskende i byggeprosjektet?

Har du møtt kritikk mot prosjektet?

Er det noe du ville gjort annerledes?

Kunstnerisk leder pratet om å folkeliggjøre kunsten. Hva er dine tanker om det?

Hvilken betydning tror du K.U.K. har for byen, Norge og internasjonalt?

Hvem andre bør vi prate med?

8. Morten Wolden – Kommunedirektør, Trondheim kommune

Flere har trukket frem ditt positive engasjement og den positive holdningen fra administrasjonen og politikere som de ble møtt med i forbindelse med prosessen i å skape K.U.K. Hvorfor tror du de opplevde det slik?

Kan du fortelle litt om din rolle?

Etter K.U.K. åpnet har det vært 80.000 besøkende. Hvorfor det? Tror du dette har noe med bygget og dets utforming, beliggenhet å gjøre?

Er det noe som har overrasket deg med K.U.K.?

Vi tror bygget er et kunst og kunstnerdrevet byggeprosjekt. Hva tenker du om dette?

Er det noe med bygget du mener er spesielt bra eller dårlig?

Hvilken betydning tror du personen KEKO har for prosjektet?

Hvilken betydning tror du K.U.K. har for unge kunstnerskap?
Hvilken rolle mener du K.U.K. – bygget har for kunstformidling?
Er det noe ved bygget du tenker som positivt/negativt for å nå frem til publikum?
Tror du K.U.K. er med å endre interessen for kunst generelt?
Hvilken betydning tror du K.U.K. har for byen, Norge og internasjonalt?
Hva mener du K.U.K. må fokusere på for å være relevant på lang sikt?
Er det noe annerledes ved K.U.K. i forhold til andre kunsthus som du vil trekke frem?
Hvis du skal beskrive K.U.K. bygget med en enkelt setning?
Er det noe andre vi bør prate med?

9. Annemona Grann – Kulturjournalist, Adresseavisen

Det ble ikke utarbeidet intervjuguide i forbindelse med skriftlig dialog med Grann.

10 . Cathrine Hovdal Vik - Kunstnerisk leder K.U.K. AS

Hva er din rolle i byggeprosjektet? Hva er rollefordeling mellom deg og KEKO?
Kan du fortelle om prosessen – fra ditt perspektiv?
Hva betyr utformingen av bygningsmassen ved Kjøpmannsgata ung kunst, K.U.K., for formidlingen av kunst og kultur?
Hvordan har kunstformidling for unge kunstnerskap påvirket prosjektet?
Hvordan har kunstneren påvirket prosjektet?
Har du hentet inspirasjon/kunnskap fra andre relaterte eiendomsprosjekt?
Hva er ditt viktigste bidrag i prosjektet?
Hva er det mest overraskende i prosjektet?
Har du møtt kritiske røster mot prosjektet?
Er det noe du ville gjort annerledes?
Hvem andre bør vi prate med?
Salvador Dali fikk spørsmål fra ordfører i byen om å donere et kunstverk til byen. Han svarte *jeg vil donere et museum*. Ser du noen parallelliteter?

11. Line Monsen – prosjektleder i forprosjekt, Veidekke Entreprenør AS

Hva er din rolle i prosjektet?
Kan du fortelle om prosessen (fra start til slutt) – fra ditt perspektiv?
Hva tenker du er den viktigste drivkraften i prosjektet?
Hva skiller dette prosjektet fra andre byggeprosjekt?

Hvordan har kunstformidling påvirket prosjektet?
Hvordan har kunstneres påvirket prosjektet?
Har du hentet inspirasjon/kunnskap fra andre relaterte eiendomsprosjekt?
Hva er ditt viktigste bidrag i prosjektet?
Hva er det mest overraskende i prosjektet?
Har du møtt kritiske røster mot prosjektet?
Er det noe du ville gjort annerledes?
Hvem andre bør vi prate med?

12. Morten Sørstrøm – Prosjektleder i gjennomføringsfasen, Veidekke Entreprenør AS

Hva var din rolle?
Kan du si litt om den rollen?
Var det forhold med dette prosjektet som var annerledes enn andre byggeprosjekt?
Hvordan påvirket kunstneren prosjektet i din fase? Andre som påvirket?
De valgene KEKO påvirket. Hva var de drevet av?
På hvilken måte mener du *innholdet* i bygget bidrar til kunst og kulturformidling?
Er det spesifikke ting på bygget som du mener påvirker kunst og kulturformidling i positiv/negativ retning?
Hva var den største utfordringen i prosjektet?
Hva tenker du om arkitektur/estetikk/kvaliteter?
Var det spesielle ting ved utforming? Mona Lisa rommet, tekniske forhold?
Var det noe som overrasket deg i prosjektet?
Var det noe du ville gjort annerledes?
Lærte du noe av prosjektet?
Var det noe som byggherre eller Veidekke burde gjort annerledes?
Hvordan har kunstformidling for unge kunstnerskap påvirket prosjektet?

13. Representant fra Advansia – Byggherreombud/prosjektleder

Hva er din rolle i prosjektet?
Kan du fortelle om prosessen (fra start til slutt) – fra ditt perspektiv?
Hva tenker du er den viktigste drivkraften i prosjektet?
Hva skiller dette prosjektet fra andre byggeprosjekt?
Hvordan har kunstformidling påvirket prosjektet?

Hvordan har kunstneres påvirket prosjektet?

Har du hentet inspirasjon/kunnskap fra andre relaterte eiendomsprosjekt?

Hva er ditt viktigste bidrag i prosjektet?

Hva er det mest overraskende i prosjektet?

Har du møtt kritiske røster mot prosjektet?

Er det noe du ville gjort annerledes?

Hvem andre bør vi prate med?

14. Morten K. Andersen – Styreleder i ROI AS

Hva er din rolle i ROI?

Kan du si litt om din rolle i prosjektet?

Hva var grensesnittet mellom deg, KEKO og administrasjonen i ROI?

Kan du si noe om grensesnittet mellom deg, kunstneriske leder og daglig leder i K.U.K. AS nå?

Hvordan har KEKOs visjon påvirket prosjektet?

Kan du si noe om leietakermiksen og brukerrådet som er etablert?

Hva var den største utfordringen i prosjektet?

Noe som overrasket deg i prosjektet?

Var det noen valg byggherre burde gjort annerledes på noen stadier?

Er K.U.K. er et kunst/kunstnerdrevet byggeprosjekt. Hva tenker du om dette?

Som styreleder i ROI ser du spesielle driftsmessige forhold?

Hvordan fungerer bygget i forhold til byggherrens intensjon?

