

JØRGEN NUE MØLLER



Fra kreditforening til filantropisk virksomhed

PENGE TIL HUSE

Fra kreditforening til filantropisk virksomhed

PENGE TIL HUSE

Fra kreditforening til filantropisk virksomhed

Jørgen Nue Møller



INDHOLD



8

Forord

- 8 Realdanias forord
 - 10 Forfatterens tak
-

I2

Kapitel 1

Penge til huse

- 14 Kreditforeningen
- 14 Fortællingen og forfatteren
- 18 Fra efterår 2000 til nytår 1972
- 20 Foreningen RealDanmarks forandring
- 26 Koncernens udvikling



28

Kapitel 2

Den 30. oktober 2000

- 30 Mandag morgen i Brøndby Hallen
 - 32 Vejen til 30. oktober
 - 34 Foreningen RealDanmarks rolle
-

40

Kapitel 3

Fra fire til én

- 42 Rødderne
- 46 Realkreditloven af 1970
- 52 Kreditforeningen Danmark



60

Kapitel 4

En halvoffentlig institution

- 62 Formuen, der forsvandt
- 64 Statsstyret strategi og markedsstyret governance
- 66 Medlemmerne
- 68 Kreditforeningen Danmarks Fond for Særlige Formål



88

Kapitel 6

Fra KD til RD

- 92 Realkredit Danmark A/S
- 93 Det innovative realkreditinstitut
- 97 Fusion med BG Bank
- 100 Fusion med Danske Bank
- 100 1990'erne i bakspejlet

72

Kapitel 5

Boligkrise & europæisk harmonisering

- 74 Ledelsesskiftet 1988/89
- 75 Realkreditloven af 1989
- 79 Boligkrisen 1988 - 1993
- 85 Ny ledelse – igen



I02

Kapitel 7

At skabe en stor fond

- 104 Ledelsen
- 104 Fondsstrategien
- 136 Formuen og dens forvaltning – investeringsstrategien
- 136 Herredømmet over “herreløse penge”
- 138 Forfatteren om “herreløse penge”
- 139 Den parlamentariske komite



I50

Kapitel 8

Udvikling af strategi og organisation

- 152 Bredt i Danmark
- 153 På landet
- 177 I byen
- 192 Boliger
- 195 Byggeriet

- 198 Fra forsker til bruger
 - 198 Den anderledes fond
 - 212 Governance og generationsskifte
 - 226 Generationsskifte
 - 227 Det nye medlemskab
 - 230 Gearskifte
-

24I

Efterskrift

Om fremtiden – professionel filantropi

- 242 Interview med Flemming Borreskov
-

246

Litteraturfortegnelse

247

Noter

248

Forkortelser & ordforklaringer

REALDANIAS FORORD

Hvis man vil undgå, at væsentlige dele af virksomhedens tilblivelse og historie i løbet af relativt få år havner i verdens største bog, glemmebogen, gælder det om at få den nedfældet, før erindringerne er borte sammen med de centrale aktører og iagttagere.

Ofte er ønsket om en sådan dokumentation af fortiden noget, der opstår tidligt i en virksomheds historie som en god ide – og ender der for at blive genoplivet i forbindelse med et 50- eller 100-års-jubilæum.

Vi valgte den korte vej fra tanke til handling, da Realdanias daværende bestyrelsesformand, Jørgen Nue Møller, meddelte, at han ville trække sig tilbage fra posten. Dermed opstod en oplagt mulighed for at få hele historien skrevet af en person, der havde været medlem af bestyrelsen i 18 år og formand i 14. Jørgen Nue Møller var formand, da fusionen mellem RealDanmark og Danske Bank transformerede Realdania fra finansiel holdingvirksomhed til filantropisk virksomhed. Han var tæt på og er selv en del af historien.

Formålet med bogen er at bevare en erindring om fortiden og forklare, hvorfor og hvordan Realdania kom til verden. Det er historien om, hvordan den forening, der gennem adskillige menneskealdre ejede et realkreditinstitut, hvis fornemste formål var at skaffe penge til huse, i 2000 blev forvandlet til en selvejende filantropisk virksomhed med medlemsdemokrati.

Bogen trækker kort de historiske tråde tilbage til etableringen af det første realkreditinstitut i Danmark for over 200 år siden, men der er i alt væsentligt tale om nutidshistorie, der primært dækker perioden fra realkreditloven i 1970 frem til april 2007, hvor Jørgen Nue Møller sluttede sit virke i Realdania. Enkelte faktuelle oplysninger er dog ajourført efter denne periode. Bogen er redaktionelt afsluttet i sommeren 2009.

Vi får beskrevet overgangen fra finansiel virksomhed til filantropisk virksomhed og de overvejelser, der lå bag denne transformation, herunder hvordan den demokratiske styreform blev virkeliggjort, og hvordan medlemmerne vælger et repræsentantskab til at kontrollere og føre tilsyn med ledelsen og den formue, som Folketinget med loven i 1989 havde besluttet ikke kunne udloddes til medlemmerne.

Forfatteren beskæftiger sig også indgående med etableringen af Realdania – og de mange overvejelser, der lå bag, samt de tanker og ideer, der ligger til grund for den filantropiske virksomhed, som Realdania i dag driver for at øge livskvaliteten for alle gennem det byggede miljø.

Endelig rummer bogen en række interview med nogle af de personer, som på den ene eller anden måde har været tæt på eller har ytret sig aktivt i debatten om Realdanias tilblivelse og virke.

Det er vores håb, at bogen vil være med til at tegne et nuanceret billede af Realdanias dannelse og arbejde og samtidig give fyldestgørende svar på nogle af de spørgsmål, der jævnligt rejses i debatten blandt andet om formuens tilblivelse og om virksomhedens ledelse og styring.

Bogen er et godt bidrag til at forstå grundlaget for Realdanias nuværende virke. Tak til Jørgen Nue Møller for indsatsen med at samle trådene.

Jesper Nygård
Formand

Flemming Borreskov
Administrerende direktør

FORFATTERENS TAK

Tak til Realdania for opfordringen til at bidrage til Realdanias historieskrivning uagtet det korte spænd af år, der er gået, siden beslutningen blev truffet om at omskabe Foreningen RealDanmark fra at være hovedejer af en finansiel virksomhed til at blive en stor aktør til gavn for det byggede miljø – på en ny måde. Og tak for støtten til udgivelsen af bogen. Uden den, ingen bog.

Særlig tak til alle dem, som støttede og bar, nævnt i lidt tilfældig rækkefølge: Til Flemming Borreskov for initiativet til bogen, for kommentarer til forskellige udkast samt for en aldrig svigtende interesse. Til Finn Bartholdy for løbende support, granskning og kritik og til RD's Sven Holm for interesse og hjælp, til Hanne Sund fra Realkredit Danmark for at kæmpe sig vej gennem arkiverne og fremfinde de efterspurgte dokumenter. Til Linda Toborg og Tine Thorkenholdt for aldrig svigtende bistand og omsorg. Til Birgitte Boesen for sikker overordnet styring af processerne fra manuskript til bog, til Morten Brudholm, Hans Chan og Kristoffer Gudbrand fra MAKE, som omskabte ideerne til smukt design, til Signe Cain, der fremfandt billederne og skrev billedtekster, og til Marianne Worm, der læste korrektoren både kreativt og nidkært. Til Det Kongelige Bibliotek – især Therese Høeg Jacobsen – og til Hovedbiblioteket i København, der begge viste offentlig service af en art, der ikke må spares bort. Til alle dem, som ville bruge tid på at lade sig interviewe af Ole Brandt – Gøsta Knudsen, Lene Tranberg, Erik Ross Pedersen, Sven Felding, Knud Munk Nielsen, Jørn Astrup Hansen, Kim Dirckinck-Holmfeld, Erling Olsen og Lennart Lyng Andersen – samt til Ole Brandt, der med dette formål rejste landet tyndt (og også tak til dem, som overvejede et interview, men som fandt, at deres embede stod i vejen herfor).

Men ikke mindst tak til mine gamle bestyrelseskollegaer, uden hvis fremsyn, kritik, kreativitet samt vilje og evne til samarbejde der aldrig var blevet et Realdania.

Jørgen Nue Møller





Kapitel 1

PENGE

TIL

HUSE

Dette er historien om, hvorfor Kreditforeningen Danmarks midler kom til at tilhøre almenvellet og ikke medlemmerne – samt historien om midlernes anvendelse i konsekvens heraf. Det er fortællingen om, hvorledes den historiske realkredit forandredes fra en slags kooperativ virksomhed til først en almennyttig, halvoffentlig virksomhed for så at blive til ren forretning, og hvordan den sluttelig forvandlede til en selvejende filantropisk virksomhed. Dermed er det en historie om en kreditforenings transformation fra realkredit til filantropi. Dette kapitel giver et overblik over fortællingen.

KREDITFORENINGEN

“Vi skaffer penge til huse” skrev Kreditforeningen Danmark på markedsføringsmaterialet midt i 1980’erne, hvor den var landets dominerende realkreditinstitut, og den signalerede derved kreditforeningens dobbelte funktion – at låne penge ud til de boligejere og virksomheder, som havde behov for finansiering af deres faste ejendom, samt at skaffe grundlaget derfor gennem udstedelse af obligationer efter principper, der sikrede fuld balance mellem udlån og finansiering eller “funding”, som det hedder i fagjargonen nu til dags.

10 år senere eksisterede Kreditforeningen Danmark (KD, som den snart kaldte sig) ikke længere. KD var gennem en strukturforandring, som ny lovgivning fra 1980’ernes slutning havde muliggjort, blevet til et aktieselskab, som godt nok indirekte var ejet af den gamle forening gennem et holdingselskab, men nye tider var på vej. Udlån af realkredit havde bevæget sig fra regulerede institutionelle rammer til friere konkurrenceforhold, hvor især bankerne fik mulighed for at vinde markedsandele gennem deres bedre tag i kunderne. 15 år senere var KD blevet til en fondslignende institution – Realdania – hvis formål¹ er at støtte udviklingen af det byggede miljø bredt i Danmark ud fra den helt grundlæggende betragtning, at i et land, hvor vi næsten alle døgnet rundt er omgivet af boliger og arbejdspladser, af offentlige rum og grønne områder, af gader, veje og baner med mere, er det af helt afgørende betydning for kvaliteten af vores liv – som individer og i fællesskab – at de menneskeskabte omgivelser er af ordentlig kvalitet.

Realkreditvirksomheden og dens medarbejdere var samtidig blevet en del af Danske Bank-koncernen.

¹. Ved en vedtægtsændring i 2005 er det dog blevet muligt også i begrænset omfang at støtte formål med dansk afsæt, der foregår på udenlandsk jord.

Fortællingen og forfatteren

Dette er historien om hvorfor og hvordan, og hvorfor kreditforeningens midler tilhørte almenvellet og ikke medlemmerne – samt historien om midlernes anvendelse i konsekvens heraf. Det er fortællingen om, hvorledes den historiske realkredit inden



da forandres fra en slags kooperativ virksomhed til en almennyttig, halvoffentlig virksomhed for så at blive til ren forretning. Det er dermed historien om en kreditforenings transformation til en slags almennyttig fondsdannelse i foreningsklæder – en institution, som i dag ser sig selv som en selvejende filantropisk virksomhed med medlemsdemokrati, der skaber livskvalitet for alle i Danmark gennem det byggede miljø.

Det er ikke en egentlig erindringsbog, men et forsøg på med en særlig vinkel at bidrage til forståelsen af et stykke dansk virksomhedshistorie fortalt af en af periodens centrale iagttagere. Forfatteren blev i 1985 medlem af det daværende KD's repræsentantskab, i 1987 formand for samme, kom i 1989 i bestyrelsen for KD og blev i 1993 formand for KD – snart kun Foreningen RealDanmark – samt Realkreditselskabets formand. Han var formand for Foreningen RealDanmark til 2007, hvor foreningen i mellemtiden (i år 2000) var blevet til Realdania².

2. Her og i det følgende anvendes af forståelsesmæssige grunde kun navnet Realdania, selv om foreningens navn siden år 2000 har været henholdsvis Foreningen RealDanmark (med RealDanmark Fonden som en slags binavn), Foreningen Realdania, Fonden Realdania og fra 2006 blot Realdania. Anvendelsen af udtrykket "fond" blev i den første periode valgt for at præcisere forskellen mellem Realdania og Realkredit Danmark.

På Jarmers Plads ligger hovedsædet, der gennem tiden har huset blandt andet Østifternes Kreditforening, Kreditforeningen Danmark, Realkredit Danmark A/S og nu Realdania.

Kreditforeningen Danmark

Kreditforeningen Danmark blev dannet den 1. januar 1972 ved en fusion af Østifternes Kreditforening, Grundejernes Hypotekforening, Provinshypotekforeningen for Danmark og Ny Jydsk Grundejer Kreditforening. Kreditforeningen havde således rødder tilbage til 1851, hvor en forløber for Østifternes Kreditforening blev etableret på grundlag af den da netop vedtagne lov om kreditforeninger.

Kreditforeningen blev derved landets største og under ledelse af den energiske og udadvendte administrerende direktør Erik Haunstrup Clemmesen også snart den toneangivende.

Det varede til slutningen af 1980'erne, hvor Erik Haunstrup Clemmesen gik på pension, omtrent samtidig med at de gode tider i midten af 1980'erne ændrede sig til en bolig- og ejendomskrise af dimensioner.

Fra 1988 stod menuen på krisestyring, men KD tabte undervejs store dele af sin egenkapital. I 1992 og 1993 afgik først den administrerende direktør, Ole Andresen, siden formanden, Henning Vang Jensen, hvis sidste gerning som formand var at lægge grundstenen til generalforsamlingens beslutning om KD's omdannelse til et aktieselskab efter reglerne i den nye realkreditlov, et aktieselskab, hvis ejerskab gennem et holdingselskab blev placeret i den fordums kreditforening, der nu blot var en forening.

Det nye aktieselskab fik navnet Realkredit Danmark. Det er om denne forening som kreditforening og ejerforening, at fortællingen handler.

“Udbetalingskontoret” i den første af de to bygninger, som har ligget på Jarmers Plads, nemlig arkitekten Ulrik Plesners bygning fra 1914-16. Her måtte husejere, der bragte deres halvårslige renteydelse eller indløste nyligt udtrukne obligationer tålmodigt vente ved skranken, der var så lang, at man ifølge formanden for Akademisk Arkitektforening “blev gammel af at spadsere fra den ene ende til den anden”.





Venstre / Indgangen til hovedsædet

Midt top / Jarmers Plads i dag

Midt bund / Østifternes Kreditforenings hovedsæde på pladsen

Højre / Den gamle ekspedition på Jarmers Plads



Yuppietiden

Yuppier – “young urban professionals” – var den amerikanske betegnelse på en befolkningsgruppe, der i begyndelsen af 1980'erne voksede frem i storbyer som New York. Yuppierne karakteriseredes af deres blanding af høj uddannelse og fine job med gode indtægter, for eksempel i finansverdenen kombineret med ekstrem selvoptaget og et forbrugsmønster, som var styret af konkurrencen om at være den med de største privatøkonomiske udgifter.

Yuppierne bredte sig også til Europa; nye smarte cafeer og barer skød op, dyre biler rullede i gaderne, og priserne på boliger og fast ejendom steg – en del båret af ren spekulation.

Men opbremsningen i økonomien i slutningen af 1980'erne satte for en del år en brat stopper for yuppie-livet; de dyre biler måtte sælges, og ejendommene røg på tvangsauktion. Små 20 år senere vendte yuppierne så tilbage igen – for en tid.

Fra efterår 2000 til nytår 1972

Vi begynder fortællingen i efteråret 2000, hvor beslutningen om en fusion med Danske Bank blev truffet af bestyrelse, repræsentantskab og generalforsamling. For at komme bag denne beslutning er det imidlertid nødvendigt at bevæge sig tilbage i historien for at forstå udviklingen på realkreditmarkedet gennem 1990'erne og de lovgivningsmæssige rammer, som Folketinget især i 1989, men allerede i 1970 havde pålagt det århundrede gamle realkreditsystem. Efter generalforsamlingens beslutning vender vi os derfor mod fortiden til det skelsættende år 1970, hvor lovgivningsmagten ændrede vilkårene for det gamle realkreditsystem, skabte rammer for afskaffelse af de lokale og de formålsbestemte udlånsmonopoler, tilskyndede til afskaffelse af de såkaldte tolagsbelåning og åbnede for fusioner mellem de forskellige institutter samt ikke mindst stillede krav om, at kreditforeningerne – til supplement af den såkaldte solidariske hæftelse – opbyggede egenkapital i udlånsrækkerne og i instituttet.

Vi følger – med særlig interesse for medlemskabets karakter og formuens udvikling – lidt overfladisk Kreditforeningen Danmarks gøren og laden, medens den – styret af overvejelser på departementschef Ole Zacchis og hans forgængeres skrivebord gennem 1970'erne og 1980'erne – udviklede sig fra en nyfusioneret forening til en statsstyret, halvoffentlig institution. Succeskriterierne var blevet vækst og markedsandel. Til støtte herfor etablerede Kreditforeningen Danmark en fondsvirksomhed, der støttede forskellige almennyttige formål især i den sociale og kulturelle sektor, men kreditforeningen engagerede sig også i talrige projekter, herunder bogprojekter, med større eller mindre forbindelse til udlånsvirksomheden.

I midten af 1980'erne begyndte det imidlertid at gå galt for kreditforeningerne. I kampen om markedsandele var kreditgivningen blevet temmelig løs og vurderingen af pantets værdi lige lovlig optimistisk; hertil kom trangen til en noget uplanlagt international ekspansion. London var hovedmålet, men det sydfranske marked var også i sigtet.

Da regeringerne i både Danmark og Storbritannien fandt det nødvendigt at bremse kraftigt op for yuppietidens ekstreme overforbrug, førte kreditforeningernes overeksponering direkte mod afgrunden. Forrest stod Kreditforeningen Danmark, der var eksponeret på alle fronter, men den var tæt fulgt af BRFkredit, der ikke mindst på den hjemlige bane præsterede spektakulære resultater i disciplinen overbelåning.

Resultatet blev en lang krise, der også førte til betydelige forandringer på direktionsgangene og i bestyrelseslokalerne hos kreditforeningerne, inklusive adskillige ret uforskyldte. Realkreditkrisen blev varmt mediestof og slagmark for den politiske populismes sammenstød med Foreningsdanmarks elite.

Lovgivningsmagten forsynede i 1989 denne konflikt med en arena, der blev skabt af en EF-inspireret liberalisering af realkreditlovgivningen. Liberaliseringen

åbnede for stiftelse af nye realkreditaktieselskaber, som kunne stiftes af for eksempel bankerne. De gamle foreninger fik lov at bestå, men de fik også mulighed for at tilpasse sig de nye tider, og den mulighed benyttede blandt andet ledelsen af KD, Nykredit og BRFKredit sig af. Det kom ikke til at gå helt stille af, men gennemført blev det, og dermed var døren åbnet for nye forandringer. Deres realisering kom til at vente nogle år, og i mellemtiden kom det nye aktieselskab, der fik navnet Realkredit Danmark (snart blot RD), på fode. Men Foreningen RealDanmarks rolle var blevet afgørende ændret. Den var blevet til en ejer, således som lovgivningen foreskrev, det vil sige, at Foreningen RealDanmark som ejer skulle bevare den bestemmende indflydelse over det udøvende realkreditaktieselskab og et eventuelt mellemkommende holdingselskab – kun suppleret med en statsrepræsentant i realkreditaktieselskabet.

1990'erne blev en tid med fremgang og forandringer. Nye lånetyper så dagens lys, realkreditens markedsposition forbedredes, men de gamle kreditforeningers efterfølgere var alligevel under et langsigtet pres fra de bankejede realkreditinstitutioner, der havde godt fat i kunderne.

I 1998 fandt Realkredit Danmark A/S' – det tidligere Kreditforeningen Danmark – bestyrelse efter nogen drøftelse det hensigtsmæssigt at fusionere med den tidligere sparekasse BG Bank, der var under pres fra flere sider. Målet var stærkere distribution via bankfilialerne, men BG Bank var trods sin relativt betydelige størrelse på det danske bankmarked på alle måder for svag til at leve op til Realkredit Danmarks og dermed Foreningen RealDanmarks behov for distribution. Fusionen skabte imidlertid en positiv pengestrøm til foreningen, som den ikke tidligere havde haft, og en del af denne pengestrøm kanaliseredes i 1999 ind i en almennyttig filantropisk virksomhed, der særligt rettede sig mod byggeriet, og som styredes af en fondskomite.

I efteråret 1999 afgik Henrik Thufason som direktør for den fusionerede virksomhed, der havde fået navnet Kapital Holding A/S. Det gav anledning til både navne- og strategiskift og foreningens tydeligere dominans med den administrerende direktør Kjeld Jørgensen i spidsen for fællesskabet, der nu kom til at hedde RealDanmark A/S. Men først og fremmest førte det til en række samtaler med danske og udenlandske finansielle institutioner om mulighederne for et videregående samarbejde, som ny lovgivning i foråret 2000 åbnede mulighed for.

Den foretrukne af disse samtalepartnere blev Danske Banks ordførende direktør Peter Straarup, og samtidig med den nye lovgivnings gennemførelse indledtes sidst i maj og først i juni 2000 de første samtaler med bankens øverste ledelse, samtaler, som efter forskellige undersøgelser hen over sommeren skulle føre til reelle forhandlinger i det tidlige efterår samme år. Disse hverken indadtil eller udadtil helt nemme forhandlinger førte til, at både Foreningen RealDanmark og RealDanmark A/S' bestyrelse om søndagen den 1. oktober 2000 kunne godkende et oplæg til fusion

mellem Danske Bank A/S og RealDanmark A/S, der låste bytteforholdet mellem Danske Bank og RealDanmark.

Fusionen indebar, at RealDanmark A/S, der ledelses- og personalemæssigt var smal, blev integreret i Danske Bank, at BG Bank blev bevaret som en division, som formelt var en filial af Danske Bank, samt at Realkredit Danmark efter fusionen med Danske Kredit og BG Kredit blev et datterselskab, som for en tid blev Danmarks største realkreditaktieselskab, indtil Nykredit nogle år senere købte Totalkredit af lokalbankerne for 7 milliarder kr.

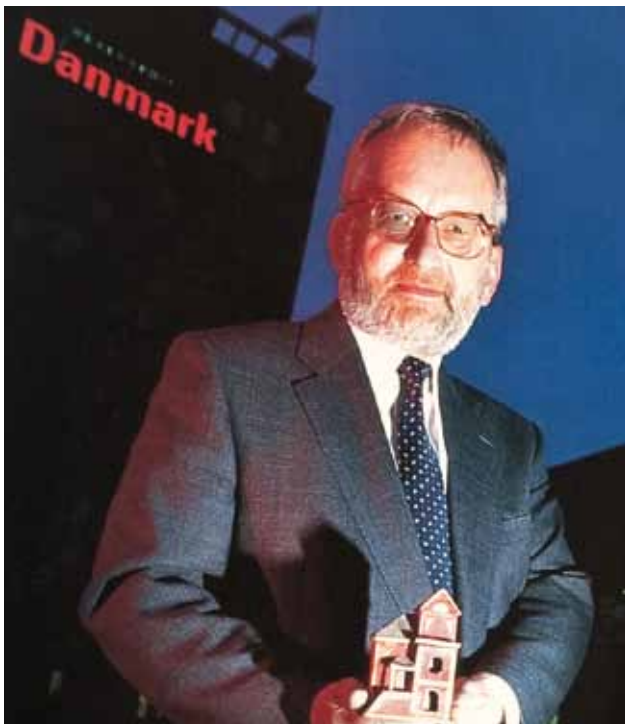
Foreningen RealDanmarks forandring

Tilbage var Foreningen RealDanmark. Vedtægternes bestemmelse og 1989-lovens tydelige præcisering af, at formuen, altså egenkapitalen, ikke kunne tilbageføres til medlemmerne, nødvendiggjorde nytænkning om foreningens fremtidige rolle.

Denne nytænkning førte til skabelsen af Realdania, der i den første tid fortsat gik under navnet RealDanmark Fonden, hvilket gav anledning til en del forvirring.

En sådan omskabelse af foreningen var naturligvis ikke ukompliceret og involverede rekruttering af en ny ledelse, udarbejdelse af nye vedtægter, overvejelser om både formål og om den samlede struktur og virksomhedsstyring, tilvejebringelse af strategier for både investeringer og filantropi – samt en del kommunikation både med baglandet og med omverdenen. Men først og fremmest krævede det en stærk vision, en overordnet ide om, hvad Realdania kunne blive til, og hvilken rolle Realdania kunne spille – det at skabe livskvalitet gennem det byggede miljø.

De første par år var en overgangsperiode, men derefter begyndte den nye virksomhed at folde sig ud. Det strategiske instrumentarium udviklede sig, og fem år senere var Realdania blevet en kendt spiller i både udvikling og finansiering af projekter og forandringer i det byggede miljø. Herom handler denne beretning. Den tager sin begyndelse omkring 1970 med et kort historisk tilbageblik til tiden forud, og afsluttes principielt primo 2007, hvor jeg trådte tilbage som formand for Realdania. Dog er der visse steder givet oplysninger om personer og andet, der rækker frem til redaktionens afslutning i sommeren 2009.



Kjeld Jørgensen (f. 1942)

Administrerende direktør

Kjeld Jørgensen kommer fra Århus, hvor han er født. Han er uddannet i Provinsbanken i 1962, blev senere HD og ansat i Nye Jydske Kjøbstad-Creditforening i 1968 (en del af det senere KD). I 1982 blev han afdelingschef, i 1985 regionsdirektør, i 1986 medlem af direktionen og i 1991 viceadministrerende direktør.

Kjeld Jørgensen blev udnævnt til administrerende direktør i 1993. Efter fusionen med Danske Bank i år 2000 blev han viceadministrerende direktør i Danske Bank.

Kjeld Jørgensen lod sig pensionere i 2002. Børsens Nyhedsmagasin om Kjeld Jørgensen, februar 1996:

“Kjeld Jørgensen er mere forsigtig end sine forgængere i det store realkreditinstitut på Jarmers Plads. ... Han har haft hele sin karriere i realkreditte og indtog først topposten få dage før sit 25-års-jubilæum. På det tidspunkt var virksomhedens position som Danmarks største for længst soldet op. Hans første opgave blev ikke at gøre virksomheden størst, men overbovedet at sikre dens overlevelse.”

Kjeld Jørgensen bar som administrerende direktør både foreningen og realkreditte videre til et nyt liv.



Peter Straarup (f. 1951)

Ordførende direktør

Peter Straarup, som er fra Fredericia, blev uddannet i Den Danske Banks afdeling i fødebyen og blev senere HD. Straarup blev kontorchef i banken i 1980 og tjente dernæst banken på poster i udlandet frem til 1986, hvor han blev kaldt hjem og gjort til medlem af direktionen, hvor han under krisen omkring 1990 fik til opgave at løse en række komplicerede opgaver. I 1998 blev han ordførende direktør i banken og dermed periodisk formand for Finansrådet.

Som sådan bliver man udsat for lidt af hvert, og Peter Straarups lidt afmålte stil – især i de første år – inviterede måske også hertil.

Ondt gjorde det således, da Ekstra Bladet udnævnte ham til gebyrgrib i 2004, da han som formand for bankerne måtte føre krig med regeringen om et forladt løfte

om et mindre gebyr på dankortet, en krig, som bankerne tabte.

Ved præsentationen af 2006-regnskabet skrev DR om Peter Straarup:

“Folkelig bliver Peter Straarup nok aldrig, men i den brede offentlighed aftvinger hans resultater respekt, og den nu 54-årige bankdirektør er ved at skifte image fra en grå bankeminence til en knaldygtig bankdirektør.”

Den Berlingske Fond tildelte samme år sin årlige hæderspris til Peter Straarup med denne (helt korrekte) begrundelse:

“For hans fremragende lederskab af landets største finansielle virksomhed, for hans indsats som den finansielle sektors førstemand og for hans enestående virke for dansk erhvervsliv i almindelighed.”

Kreditforening fik sit aktieselskab

Realkredit: Enkelte medlemmer af Kreditforeningen Danmark tager forbehold for eventuel erstatnings-sag mod KD.

AF JOHN JAKOBSEN

Kreditforeningen Danmark blev i aften omdannet til aktieselskab, som den sidste af de tre gamle realkreditforeninger.

Men det skete ikke uden sværdslag.

3.791 stemte for omdannelse, 368 imod. 101 stemmer var ugyldige og en enkelt

stemte blank. Med 88,96 pct. af de afgivne stemmer for var der dermed opnået det fornødne flertal på mindst tre fjerdedel af de tilstedeværende på den ekstraordinære generalforsamling.

Allerede i de første minutter var der opræk til dramatik. Umiddelbart efter at dirigenten havde meddelt, at generalforsamlingen var lovlig indkaldt, forsøgte et af medlemmerne at få den ekstraordinære generalforsamling erklæret ugyldig.

Det blev dog afvist af dirigenten, højesteretsadvokat Jon Palle Buhl.

Også folketingsmedlem Kirsten Jacobsen (Frp) for-

søgte at gribe ind mod beslutningen med et forslag om at sende den til urafstemning blandt KD's mere end 700.000 medlemmer.

Det forslag blev afvist af KD's chefjurist Henrik Stig Møller med, at der ikke var hjemmel i KD's vedtægter for en urafstemning.

Debatten, der varede i tre timer, drejede sig blandt andet om den formue på godt syv milliarder, der overføres fra kreditforeningen til aktieselskabet. Flere af de deltagende tog forbehold for en eventuel kommende erstatnings-sag i deres indlæg.

KD's nye navn er Realkredit Danmark A/S.

Tilbud til husejere: Terminer 12 gange om

Boliglån: Realkredit Danmark vil tilbyde månedlige terminer og overtage pengeinstitutternes del af konverteringsopgaven - det er jo vore konkurrenter, siger direktøren.

AF JOHN JAKOBSEN

Realkredit Danmark går nu direkte til angreb på to af pengeinstitutternes indtjeningsområder. Det vil bl.a. betyde lavere udgifter for boligejerne i forbindelse med omlægning af realkreditlån.

»Vi er tæt på at kunne tilbyde gamle som nye boligejere månedlige terminer. Samtidig vil vi tilbyde kunderne at gennemføre hele omlægningen af realkreditlån uden pengeinstitutternes medvirken,« siger Realkredit Danmarks administrerende direktør Kjeld Jørgensen.

I praksis betyder det, at realkreditinstituttet har kig på pengeinstitutternes terminskonti samt på de 3.000-

4.000 kr., som pengeinstitutterne typisk tjener på at gennemføre tinglysningen af realkreditlånet.

»Boligejerne vil få tilbud om 12 terminers lån i stedet for de nuværende fire terminer. De beløb, vi får ind på denne måde, forrenter vi, indtil obligationsejerne skal have deres penge. Den fortjeneste der bliver ud af det, deler vi med boligejerne,« siger Kjeld Jørgensen.

»Vi er også i løbet af 1994 klar til at kunne gennemføre omlægningen af realkreditlån 100 pct., det vil sige uden pengeinstitutternes medvirken. Efter at pengeinstitutterne selv er gået ind på markedet med realkredit, må vi jo erkende, at de et blevet konkurrenter til os. Og man sender da ikke kunderne over til konkurrenterne,« tilføjer Kjeld Jørgensen.

Hvad siger pengeinstitutterne til, at I nu går i direkte konkurrence med dem?

»Det ved jeg ikke. De er ikke blevet spurgt,« siger realkreditinstituttets direktør.

Også hos BRF-kredit arbejder man med lignende projek-

Kreditforeningen Danmark i 1990'erne

1990 - 1992

Kreditforeningerne må notere store tab på udlånsvirksomheden.

1991, forår

3.000 - 4.000 mennesker forsamles til den største og længste generalforsamling i Kreditforeningen Danmarks historie.

1992, december

Ole Andresen fratræder som administrerende direktør for Kreditforeningen Danmark.

1993, marts

Henning Vang Jensen fratræder som formand for Kreditforeningen Danmark. Ny formand bliver Jørgen Nue Møller med Poul Christiansen som næstformand.

1993, marts / april

Kreditforeningen Danmark omdannes til et aktieselskab ved navn Realkredit Danmark, der ejes af Foreningen RealDanmark gennem et holdingselskab.

1994

Realkredit Danmark lancerer 12-terminerslån.

Finansgigant er født

Realkredit Danmark og BG Bank fusioneret til Kapital Holding

Af Bjarne Schilling

Pødselen gik hurtigt og smertefrit, da en finansgigant i går så dagens lys i de sene eftermiddagstimer. BG Banks aktionærer og medlemmerne i Realkredit Danmark (RD) gik til generalforsamlinger og besluttede med overvældende flertal at slå deres to virksomheder sammen til Kapital Holding.

Banken og realkreditselskabet blev dermed de lykkelige forældre til en ordentlig kleppert med en åbenkapital på 26 milliarder kroner og samlede forretninger på 530 milliarder kroner. Selskabet er sjette størst i Norden, og herhjemme er kun Den Danske Bank større.

Ingen bliver fyret

Ingen kunder kommer til at mærke noget til den nye finansgigant. BG Bank og Realkredit Danmark fortsætter som om intet var hændt, de vil ikke gå efter hinandens kunder, og de vil ikke pludselig begynde at sælge nye produkter.

BG Bank går ind i fusionen for at beskytte sig selv mod et fjendtligt opkøb, og RD vil sikre sig mod, at BG Bank finder en anden leverandør af huslån til kunderne.

Fusionen er særdeles populære blandt de i alt 7000 medarbejdere, for der skal ikke fyres folk.

Efter vedtagelsen gik den nye bestyrelse for Kapital Holding straks i gang med at lægge sidste hånd på de planer, der skal udføres en besparelse på omkring 200 millioner kroner om året. Edh, personale og en række andre områder samles, og en række chefer får i dag besked om nye opgaver i fremtiden.

Umage partnere

Formelt er der tale om en fusion mellem to ligeværdige partnere, men i virkeligheds-



Enkelte betænkelige miner på Realkredit Danmarks generalforsamling om fusion med BG Bank, men kun en enkelt kritiker bevagede sig op på talerstolen. - Foto: Jesus Dressling

den har RD overtaget BG Bank. RD stiller med to tredjedele af formuen, og foreningen RealDanmark sidder fra i dag på 55 procent af aktierne i det nye, fælles selskab.

Netop den ulige fordeling fik kritiske ord med på vejen på RDs generalforsamling i Cirkusbygningen i København.

- Vi kommer med 66 procent af egenkapitalen til det nye selskab, men får altså kun 55 procent af aktierne. Det kan godt være, at fusionen er god for folkene i vores organisation, men den er ikke god for os ejere, sagde ad-

vokat Olav Villadsen, som opfordrede til et nej til fusionen.

Han mente også, at fusionsgevinsten på 200 millioner kroner årligt er usikker.

- Ved fusioner går man altid ud fra, at én plus én bliver tre. Jeg er bange for, at én plus én i dette tilfælde bliver halvanden, advarede Olav Villadsen, som var den eneste, der tog ordet.

Kritik afvist

RDs og Kapital Holdings bestyrelsesformand, Jørgen Nue Møller, afviste kritikken.

- Hvis man udelukkende

ser på den bogførte kapital i de to selskaber, er det rigtigt, at vi i RD kommer med de fleste penge. Men det er bare ikke sådan man gør det op. Man skal se på den fremtidige indtjening, og det er uomtvisteligt, at man tjener flere penge på at drive bank end realkredit. Vores internationale finansielle rådgivere har også slået fast, at det er en fair aftale, sagde Jørgen Nue Møller.

RDs ejere, de 500.000 låntagere, var tilsyneladende ligeglade med at blive ejere af Danmarks næststørste finansvirksomhed. Kun 129 låntagere og obligationsejere

mødte op, og de var ikke i tvivl, da de kunne afgive deres i alt 668 stemmer: 634 var for fusionen, mens der kun var 32 nej-stemmer.

På BG Banks generalforsamling i KB-Hallen var der langt fra undergangsstemning, selv om banken overgav sin selvbestemmelsesret til RD. 200 stemmer var for fusionen, mens 19 var nej-stemmer.

RD og BG Bank har for længst inviteret andre selskaber inden for, men foreløbig har finansverdenen valgt at se tøvende til, mens den nyfødte finansgigant gør klar til at tage sine første skridt.

S-
n
n året

ter som i Realkredit Danmark, administrerende direktør Knud Heinesen siger:

»Vi arbejder med spørgsmålet om 12 terminers lån og med spørgsmålet om produkter som i dag udføres af pengeinstitutter, og som vi mener, at vi med fordel kunne tage os af set fra kundens synspunkt. Længere vil jeg af konkurrencemæssige grunde ikke gå på nuværende tidspunkt.«

De to andre følger ikke med

De to andre store realkreditinstitutter Nykredit og Totalkredit har ingen planer om at ændre praksis på de to områder.

»Jeg synes, at omlægning af lån fra fire til 12 måneder og at trække arbejdet væk fra pengeinstitutterne i lokalsamfundet er et rigtig dårligt bud på, hvordan man laver en fornuftig arbejdsdeling mellem realkredit og pengeinstitutter. Jeg kan ikke se at kunderne vinder ved det,« siger Niels Tørslev, administrerende direktør i Totalkredit.

1995

Økonomiminister Marianne Jelved gennemfører låntagerflertal i realkreditens bestyrelser.

1996, februar

Børsens Nyhedsmagasins kårer Realkredit Danmark som årets finansvirksomhed.

1996, oktober

Realkredit Danmark lancerer flexlån.

1998, juni

Meddelelse om fusion af Realkredit Danmark A/S og BG Bank A/S med Kapital Holding A/S som det fælles holdingselskab.

1999, november

Administrerende direktør Henrik Thufason i Kapital Holding afgår. Kapital Holding antager navnet Realkredit Danmark A/S.

2000, februar

Kjeld Jørgensen udnævnes til ny administrerende direktør i Realkredit Danmark A/S (tidligere Kapital Holding).

2000, oktober

Meddelelse om Realkredit Danmarks fusion med Danske Bank.

Signalement af forfatteren

Jeg er født i 1944 i Århus, første søn af en praktiserende læge og en ikke-praktiserende husholdningslærer, gik i kommuneskolen og på statsgymnasiet i samme by, var nogle år i marinen med ambitioner om striber og egeløv, men begyndte så at læse statskundskab ved Århus Universitet, hvor jeg ikke mindst kom til at interessere mig for kommuner og byplanlægning. Det førte mig i 1971 til den nystiftede Kommunernes Landsforening (KL), og siden da har mit professionelle liv været knyttet til især kommuner, byer og boliger.

I 1984 forlod jeg KL som afdelingschef for at overtage posten som

administrerende direktør i boligselskabet KAB, og med det fulgte – ud over kendskab til og stor interesse for boligpolitik, som ikke var i høj kurs i KL – kærlighed til selve arkitekturen, interesse for byggeriets forhold og dermed forbindelsen til byggeriets finansielle institutioner, specielt Kreditforeningen Danmark.

I 1996 tog kærligheden til arkitekturen overhånd. Jeg blev direktør for Dansk Arkitektur Center, Gammel Dok, en stilling jeg forlod 2001, da Realdania var blevet dannet, hvor jeg kunne se frem til både formandskabet i Realdania og næstformandsposten i Danske Bank, suppleret med en række andre gode og sjove opgaver.



Fra Kreditforeningen Danmark til Realdania

1972

Fusion skaber
Kreditforeningen Danmark



1993

Kreditforeningen Danmark
omdannes til aktieselskab



Østifternes
Kreditforening

Ny Jysk
Grundejer Kreditforening

Grundejernes Hypotekforening

Provinshypotekforeningen
for Danmark

Foreningen RealDanmark

RealDanmark Holding A/S

Realkredit Danmark A/S

1998

Fusion med BG Bank skaber
Kapital Holding (RealDanmark A/S)



Foreningen
RealDanmark (61%)

Andre ejere

Kapital Holding A/S
(RealDanmark A/S)

Realkredit
Danmark A/S

BG Bank A/S

2000

Fusion af RealDanmark A/S med
Danske Bank muliggør Realdania



Foreningen
RealDanmark
Realdania (20%)

Andre ejere

Danske Bank A/S

Realkredit
Danmark A/S

Andre
datterselskaber



Kapitel 2

DEN 30. OKTOBER 2000

Den 30. oktober 2000 skulle blive et vendepunkt i Foreningen RealDanmarks liv. Denne dag godkendte generalforsamlingen nemlig fusionen mellem den af foreningen dominerede finansielle virksomhed RealDanmark A/S og Danske Bank. Og i konsekvens heraf skulle Foreningen RealDanmark have sig et nyt formål.

MANDAG MORGEN I BRØNDBY HALLEN

Den 30. oktober 2000 var en mandag. Til denne dag kl. 10.30 om formiddagen var generalforsamlingen i Foreningen RealDanmark indkaldt til at træffe den ubestrideligt største beslutning i foreningens historie, nemlig beslutningen om at muliggøre en fusion af RealDanmark A/S, der for to tredjedele vedkommende ejedes af Foreningen RealDanmark, med Danske Bank-koncernen. RealDanmark A/S var en ganske ny opfindelse på det finansielle firmament, der under navnet Kapital Holding A/S var blevet dannet nogle år tidligere som moderselskab for de i offentligheden velkendte virksomheder BG Bank og Realkredit Danmark, da disse med virkning fra årets begyndelse fusionerede i forsommeren 1998.

Mødet havde ifølge sagens natur måttet planlægges med ret kort varsel. Medens fusionsforhandlingerne stod på, måtte rygtet om en ekstraordinær generalforsamling under ingen omstændigheder brede sig, og med det korte varsel måtte den måske fyldige generalforsamling derfor henlægges til denne mandag formiddag i Brøndby Hallen på den københavnske vestegn. Ikke noget specielt charmerende sted for en så vigtig beslutning. Formanden bød velkommen og indledte:

“Vi skal i dag tage stilling til en vigtig beslutning. En beslutning, der vil få stor betydning mange år frem, både for aktionærer, medarbejdere, kunder og dermed også medlemmerne. Vi skal tage stilling til et forslag om fusion med Danske Bank, der på den ene side indebærer, at foreningen i kraft af Danske Banks størrelse skal afgive den bestemmende indflydelse over Realkredit Danmarks moderselskab, men som på den anden side bringer store fordele for Realkredit Danmark og Realkredit Danmarks kunder og andre interessenter.



Det er en beslutning, der nok kan være svær for mange af os. En beslutning, hvor de forretningsmæssige og ledelsesmæssige vurderinger af fremtidens muligheder måske står over for de følelsesmæssige. Men nu er det vigtigt, at vi ikke ryster på hånden – vigtigt ikke at lade sympatien for fortiden overskygge fremtidens muligheder – vigtigt, at vi erkender virkeligheden, som den kommer til at forme sig.”

Generalforsamlingen godkendte uden større sværds slag fusionen, der gjorde Realcredit Danmark til et datterselskab af Danske Bank og BG Bank til en division af samme. Tilbage stod Foreningen RealDanmark med cirka 20 procent af aktierne i Danske Bank.

Brøndby Hallen, der blev indviet i 1973, gennemgik en omfattende renovering i 1990'erne.

Vejen til 30. oktober

Generalforsamlingen den 30. oktober 2000 var kulminationen på en proces, der var startet med diskussioner af fremtiden i formandskabet for RealDanmark A/S (næstformændene Elvar Vinum og Poul Christiansen, viceformanden Peter Højland og formanden Jørgen Nue Møller) i det sene efterår 1999. Bølgerne var gået højt, og det ret nyetablerede fællesskab var på et tidspunkt i fare, men enden på disse diskussioner blev en nyformuleret strategi for den børsnoterede virksomhed, hvori det signaleredes, at selskabet var interesseret i at deltage i den fremtidige konsolidering på de finansielle markeder om end med Foreningen RealDanmark som en fortsat betydelig medejer (med ejerskab af mindst 33 procent af aktierne). Foreningen RealDanmarks (og Realkredit Danmarks) hidtidige administrerende direktør Kjeld Jørgensen blev valgt som koncernchef i begyndelsen af 2000, og i perioden fra marts til juni 2000 førtes samtaler med adskillige aktører i ind- og udland om samarbejdsmuligheder af forskellig art. Kort før den 1. juni tog den ordførende direktør i Danske Bank, Peter Straarup, kontakt til Kjeld Jørgensen, og nogle dage ind i juni fulgte en samtale, hvori også formændene (Poul Svanholm og Jørgen Nue Møller) deltog. Over sommeren blev der derefter arbejdet på en "skriveøvelse", hvis formål var at afprøve hinanden gennem drøftelser mellem de mest betroede medarbejdere af en såkaldt business case – en overordnet beskrivelse af veje til en måske mulig fusion.

"Skriveøvelsen" faldt heldigt ud – både hvad angik indhold og forløb – og den 10. august mødtes formandskabet i RealDanmark A/S, som allerede før sommeren var blevet orienteret om samtalerne. Beslutningen blev at søge bestyrelsens mandat til at indlede egentlige forhandlinger. Bestyrelsen i RealDanmark A/S blev derfor indkaldt til ekstraordinært møde den 22. august kl. 18.00, aftenen før det ordinære bestyrelsesmøde, men uden angivelse af forhandlingstema.

Bestyrelsen gav efter nogen diskussion, hvorunder især nogle af BG Banks medarbejderrepræsentanter udtrykte (forståelig) bekymring, sin tilslutning, og efter yderligere et langt bestyrelsesmøde medio september kunne de næsten sidste søm slås i den endelige fusionsaftale om eftermiddagen den 1. oktober, som var en søndag. Mandag morgen, før handelen åbnede, tikkede så meddelelsen fra fusionspartnerne ind på Fondsbørsen. Spillet var i gang.

I de følgende uger rejste formand og administrerende direktør landet tyndt for at sikre opbakningen i foreningens bagland til dette vidtgående skridt. Men allerede mandag morgen blev de centrale aktører – repræsentantskabets, lokalrådenes og faggruppernes formænd – indkaldt til en orientering på Jarmers Plads samme aften. Også denne faldt heldigt ud.

Det formelt kun rådgivende, men reelt meget magtfulde repræsentantskab i Foreningen RealDanmark blev straks indkaldt, og det samme gjorde de forskellige



Poul Johan Svanholm (f. 1933)

Bestyrelsesformand

Poul Johan Svanholm blev født i den 7. juni 1933 og var altså lige fyldt 67 år, da fusionsforhandlingerne indledtes. Han havde da været bankens formand siden 1983, havde siddet i dens bestyrelse siden 1980, men allerede fra 1972 været topfigur i Bryggeriet Carlsberg og bestyrelsesmedlem i A.P. Møller-selskaberne. Han var forud herfor direktør i

Vingården A/S i 10 år, viceborgmester i Odense (KF) og – medens han i 1950'erne læste til jurist – også et par år formand for studenterrådet. En yderst erfaren leder.

Svanholm kunne således banken i næsten alle dens hjørner og kombinere som formand sit erfarne overblik med stor sans for detaljen.



Peter Højland (f. 1950)

Administrerende direktør

Peter Højland lagde grunden til sin glimrende erhvervskarriere i SAS-koncernen, hvor han arbejdede i 20 år, blandt andet med ledelsen af SAS Servicepartner. Fra 1994 - 1999 stod Peter Højland i spidsen for Superfos, men forlod virksomheden efter en konflikt om dens fremtid. Siden 1999

har Peter Højland koncentreret sig om bestyrelsesopgaver og ledelsen af virksomheden Transmedica.

Peter Højland var i 1990'erne først formand for Girobank og blev senere formand for BG Bank. Han er i dag blandt andet formand for Bikuben-fondene.



Elvar Vinum (f. 1936)

Direktør

Elvar Vinum havde allerede en lang erhvervskarriere bag sig ved dannelsen af Kapital Holding. Han havde først arbejdet hos A.P. Møller, siden i De Danske Sukkerfabrikker (det senere Danisco), senest som viceadministrerende direktør fra

1995-98. Hertil kom og kommer fortsat talrige bestyrelsesposter.

Modsat Peter Højland blev Elvar Vinum ikke medlem af bestyrelsen i Danske Bank efter fusionen. Den post gik til "græsroden" gårdejer Hans Hansen.

KD's bagland og struktur

Med stor behændighed var det lykkedes Erik Haunstrup Clemesen at forankre Kreditforeningen Danmark i dansk samfundsliv gennem et sindrigt net af faggrupper, lokalråd og komiteer. Faggrupperne samlede mange fremtrædende aktører inden for privatboligområdet, landbruget, almene boliger, håndværk, industri og handel samt – via byfornyelsesudvalget – fra kommunerne. Lokalt blev arbejdet forankret i 24 lokaludvalg. Spidsen af hele denne kreds fandt vej til repræsentantskabet.

Formålet var dels underfundig markedsføring af KD, dels sikring af at der til vigtige møder som generalforsamlinger i det mindste kom en kreds, der kendte kreditforeningen og i udgangspunktet også var den sympatisk stemt. Det skulle i mange situationer blive meget nyttigt.

faggrupper og lokalråd, som tilsammen med repræsentantskabet udgjorde den faktiske demokratiske base for foreningens bestyrelse, som – sammen med medarbejderne – var afgørende på generalforsamlingerne.

Foreningen RealDanmarks rolle

Fusionens forretningsmæssige indhold spillede naturligvis en hovedrolle på disse møder. Men Foreningen RealDanmarks fremtid var nok så spændende. Fusionens businesscase var overbevisende, det forretningsmæssige, herunder kreditgivningen, ville komme i gode og kompetente hænder, distributionen af lånene blive betydeligt styrket, og obligationernes kvalitet kunne kun blive yderligere forbedret. Hvad skulle der imidlertid blive af foreningen, formuen og det foreningsprægede bagland i en fusion med landets ledende forretningsbank?

Sådan set havde foreningens rolle siden omdannelsen af Kreditforeningen Danmark i 1993 været noget tilbagetrukket. Foreningen var den ultimative ejer af realkreditvirksomheden indtil fusionen med BG Bank og efter denne fusion den dominerende og principielt bestemmende ejer, dog begrænset af en aktionærindkomst, men dens egentlige aktivitet havde været begrænset. Først og fremmest var den rammen om de såkaldte demokratiske processer, det vil sige afholdelse af valg til repræsentantskab og bestyrelse samt afholdelse af generalforsamlingen, som var foreningens øverste myndighed. Bestyrelsesmedlemmerne var endvidere – allerede som en direkte følge af realkreditlovgivningens bestemmelser – de samme, som havde sæde i Realkredit Danmarks og i RealDanmark A/S' bestyrelser, det første sted kun suppleret med en statsrepræsentant, det sidste suppleret med medlemmerne af BG Banks bestyrelse (hvilket gjorde denne bestyrelse ret omfangsrig og til tider lidt kompliceret).

Efter de gældende vedtægter udøvede Foreningen RealDanmark investeringsvirksomhed via sit ejerskab af aktier i RealDanmark A/S og anden finansiel investeringsvirksomhed, ligesom foreningen kunne støtte almenyttige formål. Nu foreslog bestyrelsen¹, at man vendte formålsbestemmelsen om:

“Ved fusionen bliver den samfundsrettede virksomhed Foreningen Realdanmarks hovedrolle. Derfor har bestyrelsen fremsat et forslag til ny formålsbestemmelse, som lyder:

“Foreningens formål er at støtte almenyttige og almenvælgørende formål bredt fordelt i Danmark, primært inden for det byggede miljø. Endvidere kan foreningen drive investeringsvirksomhed. Foreningen har på grund af tilknytningen til Realkredit Danmark A/S en aktiebesiddelse i moderselskabet for Realkredit Danmark A/S.”

Efter at vi – i forbindelse med offentliggørelsen af fusionsplanerne med Danske Bank – har fremsat et forslag til nyt formål, har der været indsigelser fra vores bagland. Vi er

naturligvis altid glade for den slags input. Derfor har vi lavet en justering af formålet i forhold til det oprindeligt fremsatte forslag. Det nye er således den del, der siger, at de almennyttige og almenvelgørende formål skal være bredt fordelt i Danmark. På den måde sikres, at en stor del af medlemmerne får glæde af foreningens initiativer.

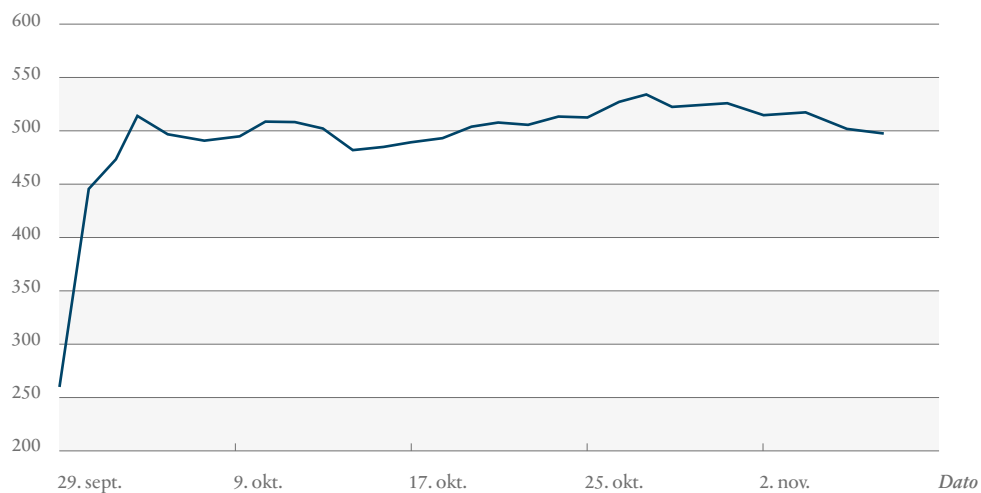
Det vil fortsat være Foreningen RealDanmarks opgave at hjælpe medlemmerne til at bo godt. Men midlerne er ændret – fordi omgivelserne er ændret. Foreningen RealDanmark bliver ved fusionen til en selvejende almennyttig institution med en betydelig investeringsvirksomhed. Samtidig bliver foreningen en betydende aktionær i Danske Bank-koncernen.”

Ganske vist havde foreningen under forhandlingerne med Danske Banks ledelse givet tilsagn om at nedbringe sin aktieandel fra cirka 20 procent til under 15 procent, blandt andet af hensyn til likviditeten i aktien, men en betydende aktionær i den vel-tjenende virksomhed blev den, og ved årets slutning var værdien af de samlede aktiver vokset fra cirka 10,5 milliarder kr. til cirka 20 milliarder kr. Men allerede mandag den 2. oktober 2000 var aktiepostens værdi steget til omkring 17 milliarder kr. Disse midler skulle efter den nye formålsbestemmelse komme samfundet til gode.

Formanden tilkendegav tydeligt over for generalforsamlingen (som han cirka 14 dage tidligere havde tilkendegivet det over for repræsentantskabet), at det var bestyrelsens hensigt at styrke foreningens almennyttige virksomhed ved at skabe en betydelig fondsvirksomhed til gavn for specielt det byggede miljø i hele Danmark.

Udvikling i RealDanmark A/S' aktiekurs i perioden 29/9 - 2/11 2000

Mio. kr.



Til læseren

Det skal ved læsningen af det følgende erindres, at målet med dette skrift ikke har været at fortælle om realkreditens historie, men om Realdanias skabelse. Der vælges derfor indfaldsvinkler og betragtninger, der fører mod dette mål. Hovedtanken har været at beskrive den kæde af interne og eksterne hændelser og udviklingstræk, der muliggjorde og skabte forudsætninger for generalforsamlingens beslutning den 30. oktober 2000 med hovedvægten på tre situationer: Tilblivelsen af realkreditloven af 1970 samt den efterfølgende stiftelse af Kreditforeningen Danmark, dernæst tilblivelsen af realkreditloven af 1989 med den senere omdannelse af Kreditforeningen Danmark til Realkredit Danmark og endelig forløbet i 1990'erne, hvor realkrediten atter kom økonomisk på fode, og hvor ny lovgivning åbnede muligheder for videregående fusioner mellem banker og de gamle realkreditinstitutioner, hvilket igen åbnede for fusionen med Danske Bank.

Fondsvirksomheden skulle støtte forskning og udvikling af ny viden om ejendoms- og boligmarkedet, om byudvikling og byggeri og finansiering af samme. Fonden kunne også formidle information og forbrugeroplysning om ejendomme, boliger og finansiering samt støtte projekter, der enten fremmede udvikling af ny viden eller bidrog til at formidle ny viden. Og så kunne den drive egne projekter overalt i landet, hvor man samtidig løste konkrete behov og fremmede byggeriets udvikling.

De sekundære indsatsområder ville blive humanitære og kulturelle projekter, ikke mindst dem, der knyttede sig til det byggede miljø.

Fondsvirksomheden skulle have en aktiv og udadvendt arbejdsform. Den skulle være på forkant og opsøgende og ikke bare sidde og vente på ansøgninger – selv om de nok skulle komme.

Der ville blive arbejdsopgaver og udfordringer nok for foreningen at tage fat på, understregede formanden.

Og det blev der. I 2002 skiftede Foreningen RealDanmark efter et betydeligt arbejde med at skabe det organisatoriske og strategiske grundlag for den nye fondsvirksomhed først navn til Fonden Realdania, siden blot Realdania. I perioden fra 2001 til 2006 anvendte Realdania omkring 6,5 milliarder kr.³ til filantropiske formål, heraf alene i 2006 2,1 milliarder kr. Løftet til generalforsamlingen var indfriet. Men for at forstå, hvordan denne transformation fra kreditforening til filantropisk virksomhed kunne finde sted, er det nødvendigt at gå nogle årtier tilbage. Tilbage til forudsætningerne for dannelsen af Kreditforeningen Danmark i 1972.

3. Samlede bevillinger per år fordelt på uddelinger og investeringer – mio. kr.

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Uddeling	1.091	1.345	2.109	912	640	335	310	363
Filantropisk investering	772	496	1.298	198	-15	207	9	136
Bevilling	1.863	1.841	3.407	1.110	625	542	319	499

30. oktober 2000

Generalforsamling

Punkt 1.

Valg af dirigent. Advokat Henning Hansen blev valgt som dirigent.

Punkt 2.

Bestyrelsens redegørelse for det af Danske Bank A/S den 2. oktober 2000 fremsatte tilbud til aktionærene i RealDanmark A/S om at ombytte deres aktier i RealDanmark A/S med aktier i Danske Bank A/S med henblik på, at de to selskaber fusionerer med virkning fra den 1. januar 2001. Ombytningen sker således, at aktionærene i RealDanmark A/S for hver aktie à 100 kr. i RealDanmark A/S modtager 4,144 aktier à 10 kr. i Danske Bank A/S.

Punkt 3.

Bestyrelsen fremsætter forslag om, at generalforsamlingen beslutter, at foreningen accepterer det af Danske Bank A/S den 2. oktober 2000 fremsatte ombytningsstilbud.

Generalforsamlingen accepterede det af Danske Bank A/S den 2. oktober 2000 fremsatte ombytningsstilbud, og i konsekvens heraf ændres foreningens vedtægter således:

a) Foreningens vedtægter §3.1 (formålsbestemmelsen) formuleres således:

“Foreningens formål er at støtte almennyttige og almenvelgørende formål bredt fordelt i Danmark, primært inden for det byggede miljø. Endvidere kan foreningen drive investeringsvirksomhed. Foreningen har på grund af tilknytningen til Realkredit Danmark A/S en aktiebesiddelse i moderselskabet for Realkredit Danmark A/S.”

b) §3.2 udgår, og §3.3 ændres til §3.2

c) §14.7. ophæves

d) Der indsættes en ny §16.4 med følgende formulering:

“Bestyrelsen udarbejder retningslinjer for formuens forvaltning og placering.”

e) §17 ændres til §17.1

f) Der indsættes en ny §17.2 med følgende formulering:

“Bestyrelsen skal påse, at bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres på en efter foreningens forhold tilfredsstillende måde. Direktionen skal sørge for, at foreningens bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde.”

g) §21.1.d) ophæves.

h) §28.3 formuleres således:

“Foreningen udarbejder årsregnskab i overensstemmelse med de regler, der gælder for erhvervsdrivende fonde med de fravigelser og tilpasninger, der følger af foreningens særlige forhold.”

i) Der indsættes en ny §28.4 med følgende formulering:

“Senest 4 uger efter at årsregnskabet er godkendt af generalforsamlingen, jf. §8.2, indsendes årsregnskabet til økonomiministeren, hovedtallene offentliggøres i et eller flere landsdækkende dagblade, og det fuldstændige regnskab offentliggøres på foreningens hjemmeside.”

Ændringerne får først virkning fra det tidspunkt, hvor foreningens aktier i RealDanmark A/S er ombyttet med nye aktier i Danske Bank A/S i henhold til ombytningsstilbudets bestemmelser herom.

Punkt 4.

Eventuelt. Der var ingen bemærkninger.

2. oktober 2000

Pressemeddelelse

Enige bestyrelser i Danske Bank og RealDanmark anbefaler at sammenlægge de to selskaber. Sammenslutningen har opbakning fra bestyrelserne i Foreningen RealDanmark og BG Bank Aktiefonden samt Topdanmark, der samlet repræsenterer 70 procent af aktiekapitalen i RealDanmark.

Den nye koncern med navnet Danske Bank bliver en af de største banker i Norden med en balance på 1.314 milliarder kr. (176 milliarder euro) og en egenkapital på 58 milliarder kr. (7,8 milliarder euro).

I ledelsen forventes direktør Poul J. Svanholm at fortsætte som bankens bestyrelsesformand med direktør Jørgen Nue Møller som næstformand. Bankdirektør Peter Straarup fortsætter som formand for direktionen med koncernchef Kjeld Jørgensen som næstformand.

RealDanmarks koncernchef Kjeld Jørgensen siger om fusionen:

“Sammen skaber vi en meget stærk finansiel koncern. Gennem fusionen etableres et solidt grundlag for såvel bank- som realkreditforretninger i den kommende skærpede konkurrence. Koncernen har velkvalificerede medarbejdere inden for alle aspekter af realkredit, bank og pension.”

Den nye koncern

Den nye koncern bliver en væsentlig aktør i Norden og på de nordeuropæiske markeder. Koncernen vil få en stærk position inden for detailbank, realkredit, livsforsikring og pension og investeringsforeningsprodukter med over 3 millioner private kunder og over 150.000 mindre og mellemstore erhvervs-kunder og med 12.000 store virksomheds- og institu-

tionelle kunder inden for engrosbank, kapitalforvaltning og virksomhedsrådgivning. Banken har i niveauet 500.000 onlinekunder, der benytter koncernens muligheder for e-Finance.

Danske Bank får en velafbalanceret virksomhedsprofil som markedsleder i Danmark inden for både bank og realkredit. Geografisk supplerer virksomhederne også hinanden godt. Hvor Danske Bank i dag har den stærkeste position på Sjælland og i Østjylland, har BG Bank de største markedsandele på Fyn og i det sydlige og sydvestlige Jylland.

“Sammenslutningen er et vigtigt skridt videre mod målet om både at fastholde et højt serviceniveau for kunderne og at blive den mest effektive og lønsomme bank i Norden. Det bliver en stærk koncern, hvor dygtige medarbejders kompetence og engagement vil være det grundlæggende.

Proforma hovedtal for Danske Bank efter fusionen

	<i>1. halvår 2000 Mio. euro</i>	<i>1. halvår 2000 Mio. kr.</i>	<i>1999 Mio. kr.</i>
Basisindtjening	605	4.516	6.099
Resultat	495	3.696	6.905
Bankudlån	56.810	423.847	389.028
Realkreditudlån	55.724	415.744	405.878
Indlån	48.026	358.309	354.976
Egenkapital	7.804	58.222	54.665
Balance	176.109	1.313.912	1.256.374
Antal medarbejdere	20.434	20.434	20.838

Vores mål i den nye koncern er også at skabe yderligere værdi for aktionærene på et niveau, der ligger over gennemsnittet af en gruppe sammenlignelige europæiske banker”, siger bankdirektør Peter Straarup, Danske Bank.

Danske Bank vil tilbyde alle væsentlige finansielle serviceydelser til privat- og erhvervs-kunder, institutionelle kunder samt den offentlige sektor i Norden. Koncernen vil yderligere tilbyde at betjene sine kunder gennem koncernens internationale enheder uden for Norden.

RealDanmarks virksomhed bliver integreret i Danske Banks organisation. Koncernens varemærke inden for real-kredit bliver Realkredit Danmark, og på det private bankmarked opererer den nye koncern med to danske varemærker: Danske Bank og BG Bank. Begge varemærker er en integreret del af den nye koncerns detailbank, men opretholdes

som to divisioner. Herudover fortsætter de kendte varemærker i Danske Bank.

Samtidig med meddelelsen om sammenslutningen opjusterer både Danske Bank og RealDanmark forventningerne til årets resultat. Således forventer Danske Bank en væsentlig fremgang i basisindtjeningen for hele 2000 i forhold til 1999. I forhold til andet halvår 1999 forventes væksten i basisindtjeningen i andet halvår 2000 nu at blive noget højere end de 32 procent, som banken realiserede i første halvår 2000. RealDanmark forventer en basisindtjening i niveauet 2,4-2,6 milliarder kr. i modsætning til den tidligere offentliggjorte forventning om en basisindtjening på 2,1-2,3 milliarder kr.

Forudsætninger

Sammenslutningen er blandt andet betinget af:

- at de danske konkurrencemyndigheder godkender fusionen
- at Finanstilsynet godkender sammenslutningen
- at generalforsamlingen i Danske Bank vedtager de nødvendige beslutninger, herunder at udvide bestyrelsens beføjelse til at forhøje aktiekapitalen
- at generalforsamlingerne i Foreningen RealDanmark og RealDanmark vedtager de nødvendige beslutninger
- at Danske Bank modtager mere end to tredjedele af aktierne og stemmeretterne i RealDanmark.



Kapitel 3

FRA FIRE TIL ÉN

Kreditforeningerne anses ofte som noget særligt dansk med rødder tilbage til Københavns anden brand i 1795. Men faktisk havde realkreditsystemet i mange år vanskeligt ved at leve op til samfundets forventninger, og helt galt blev det under højkonjunkturen i 1960'erne. Det førte til reformer, og heraf opstod blandt andet Kreditforeningen Danmark, der i 20 år skulle blive en dominerende spiller på realkreditmarkedet.

RØDDERNE

Realkreditte⁴ og ikke mindst kreditforeningerne anses normalt som et særligt dansk arvegods af særskilt karatⁱⁱ. Men før 1970 frembød dansk realkredit og realkreditlignende finansiering af boliger og anden fast ejendom faktisk et ganske facetteret og i samfundsmæssigt perspektiv ikke helt prydeligt billede, der var opstået gennem mere end 100 års virksomhed med knopskydninger og lapperier.

4. Ud over kreditforeningerne bestod realkreditte før 1970 af hypotekforeninger, der gav 2. prioritetsbelåning, og fra 1958 af 3. prioritetsinstitutter, der mod statsgaranti gav 3. prioritetsbelåning. Hertil kom private pantebreve og bankfinansiering, der ikke ansås som del af realkreditfinansieringen.

5. Kreditkassen blev i 1975 en del af det nuværende BRFKredit. Pengeombytningen efter statsbankerotten i 1813 havde dog nær taget livet af Kreditkassen, men staten vedstod sin garanti.

Højre / Højbro Plads opstod efter branden i 1795, da karreen mellem Store Færgestræde og Højbrostræde blev ryddet.

Inspirationen til kreditforeningsvæsenet var kommet til landet sydfra, sandsynligvis fra Tyskland, der ligeledes antages at have patent på opfindelsen, om end ældre historikereⁱⁱⁱ har ment at kunne påvise, at plantageejere i de hollandske kolonier allerede midt i 1700-tallet kunne optage lån i et finanshus i Amsterdam mod pant i deres plantager. På basis af disse pantsætninger udstedtes obligationer, der var kursat og blev handlet på børsen i Amsterdam. Der er dog næppe megen tvivl om, at den konkrete inspiration til udviklingen af den danske realkredit i 1800-tallet kom fra de tyske kreditforeninger, som var blevet etableret små 100 år tidligere. De tyske kreditforeninger gav dog kun lån til adelige godser, som til gengæld hæftede solidarisk.

Landboreformerne i Danmark i 1780'erne skabte ganske vist behov for finansiering, men det skulle blive Københavns anden brand i 1795, der skabte incitamentet til det første danske realkreditinstitut, "Kreditkassen af Huusejere i Kjøbenhavn". Brandskaderne, der ramte cirka halvdelen af byen, var så omfattende, at det ellers meget velhavende brandforsikringselskab i København, byens eneste, af sin formue kun kunne dække godt halvdelen af udgifterne til genopbygningen. Hos direktionen i Københavns Brandforsikring opstod da den ide at etablere et finansieringsinstitut, der kunne bidrage til byens genopførelse. Kreditkassen blev stiftet i 1797, men allerede fra 1802 fik den adgang til også at give lån til andre end brandlidte husejere og blev derved et permanent realkreditinstitut, hvis virksomhed først ophørte efter vedtagelse af realkreditloven af 1970⁵.

Kreditkassen var imidlertid ikke en kreditforening i den forstand, vi kender dem efter midten af 1800-tallet, idet den ikke var styret af låntagerne, men af indskyderne og garanterne, der i øvrigt hæftede solidarisk for Kreditkassens eventuelle tab.



Udlån og indskud (der i Kreditkassen hed “fond”) skulle endvidere svare til hinanden, et forstadium til det senere så veludviklede balanceprincip.

Efter statsbankerotten i 1813 voksede interessen for den tyske realkredit, blandt andet som følge af udviklingen i landbruget. Der foretoges flere undersøgelser og oprettedes også et par mindre kreditforeninger, men det var først med lov af 20. juni 1850 om oprettelse af kreditforeninger og lånekasser for grundejere, at der kom rigtig gang i oprettelsen af kreditforeninger.

Fra 1850'erne kom der ligeledes langsomt gang i industrialiseringen af Danmark og dermed i indvandringen fra land til by. Også opbygningen af nye bydele i såvel København som de store provinsbyer krævede naturligvis finansiering.

1850-loven var en bemyndigelseslov, der bemyndigede indenrigsministeren til at meddele “Kreditforeninger af Ejere af danske Grundejendomme” begunstigelser såsom fritagelse for stempelafgift på obligationer og smidig retsforfølgning af skyldnere, mod at kreditforeningen overholdt visse forskrifter, der især vedrørte kapital, geografisk aktivitetsområde, overholdelse af balanceprincippet, lånegrænser, amortisering og rentebærende lån samt krav om løbende rapportering til Indenrigsministeriet, der skulle godkende kreditforeningernes statutter, inklusive ændringer heri.

Venstre / På Åbenrå i København ligger nogle af de såkaldte ildebrandshuse, der blev opført efter Københavns første brand i 1728.

Højre / Kort over udbredelse af Københavns anden brand i 1795. Branden opstod fredag den 5. juni 1795, og da den døde ud to dage senere, havde den fortæret mere end 900 huse og beskadiget omkring 75.



Loven førte hurtigt til stiftelse af blandt andet Kreditforeningen af Grundejere i Sjællands Stift, senere omdøbt til Østifternes Kreditforening. Tilsvarende oprettedes kreditforeninger for jyske landejendomme, for vest- og sønderjyske ejendomme og lidt senere for ejendomme på Fyn, idet fynboerne var utilfredse med mulighederne i Østifterne.

Kreditforeningerne var geografisk begrænsede i deres virkeområde, og problemerne mellem Fyn og Østifternes Kreditforening kunne blandt andet tilskrives den barriere, som udgjordes af Storebælt.

Kreditforeningen kunne kun belåne op til 60 procent af ejendommens værdi og havde endda svært ved det. Omkring århundredeskiftet opstod derfor hypotekasser, der dækkende 2. prioriteten, først op til 80 procent, siden til 75 procent. Hertil kom omkring 1960 nye reallånefonde, der med statsgaranti kunne yde lån ud over grænsen på 75 procent.





Erik Hoffmeyer
(f. 1924)

Professor og nationalbankdirektør

Cand.polit. i 1951, derefter dr.polit., Københavns Universitet fra 1956, professor 1959-64, direktør i Bikuben fra 1962-65, nationalbankdirektør 1965-94.

De egentlige kreditforeninger var alle styret af låntagerne, der hæftede solidarisk⁶, men for lånet kun med ejendommen. For afdrag og ydelser hæftedes med hele låntagerens formue. Man blev ikke medlem af en kreditforening, fordi man interesserede sig for finansieringsforholdene i forbindelse med fast ejendom, men fordi man gerne ville opnå et billigt lån, der kunne være med til at skabe et godt grundlag for virksomhed eller familieliv. Kreditforeningen var her det mellemlid, der på non-profitgrundlag omsatte den individuelle pantsættelse til en obligation, der kunne handles mellem investorer. Låntager betalte markedsrente for lånet plus afdrag (amortisering) og bidrag til reservefonden og administrationsfonden. Endvidere måtte låntageren betale et indskud ved lånets oprettelse af hensyn til reservernes størrelse. Heraf opstod den opfattelse, at såfremt reserveerne oversteg, hvad der var fornødent, tilhørte disse midler låntagerne og kunne anvendes til ekstraordinære afskrivninger på lånet, ligesom indskuddet kunne tilbagebetales, når lånet var indfriet eller udamortiseret. Dette blev ikke mindst tydeliggjort efter en lovændring i 1861, hvor reserveerne blev placeret i særlige serier, der efter nogle år kunne lukkes for nyttilgang. Serien skulle så i en periode fungere solidarisk med en ny serie, men herefter var risikoen i serien begrænset til de allerede udstedte lån, og seriens reserver tilhørte altså ultimativt låntagerne. Men selv om serierne således havde egne reserver, hvilede lånenes sikkerhed i høj grad på den solidariske hæftelse, der i de egentlige kreditforeninger udgjorde en meget betydelig del af foreningernes solvensgrundlag.

Realkreditloven af 1970

Hele dette finansieringssystem udvikledes og stabiliseredes gennem slutningen af 1800-tallet og op gennem 1900-tallet, blandt andet via kommissionsarbejde og efterfølgende lovgivning i 1930'erne, men var, da det store opsving satte ind omkring 1960, grundlæggende uforandret, når der ses bort fra de nye reallånefondes indmarch i 1958. Skabelsen af disse skal imidlertid ses som et udtryk for realkreditsystemets svagheder^{iv}.

Det lovgivningsarbejde, som efterfulgte blandt andet Realkreditkommissionen af 1966, skulle imidlertid snart føre til radikale forandringer, der forandrede de gamle låntagerstyrede kreditforeninger til delvist samfundsstyrede, halvoffentlige institutioner.

Omkring 1960 begyndte en af de længste højkonjunkturer, det danske samfund har oplevet. Industrialiseringen tog fat, urbaniseringen øgedes, der sattes for alvor ind på nu at komme bolignøden, som var vokset betydeligt under og efter krigen, til livs gennem et omfattende montagebyggeri.

Hertil kom de nye parcelhuse, især typehusene, som på grund af deres attraktive priser tiltrak mange. Fra 1960 til 1965 voksede obligationsudstedelsen fra 21 milliarder kr. til næsten 62 milliarder kr., og den udvidelse klarede kapitalmarkedet ikke uden

⁶. Dog kun med et beløb svarende til to tredjedele af hovedstolen i kreditforeningerne. I hypotekforeningerne med et beløb svarende til hele hovedstolen.



betydelige kursfald – og en dermed sammenhængende rentestigning. Inflationen forstærkedes. Obligationsudstedelsen blev derefter fra midten af 1965 (efter trusler om lovgivning) reguleret ved en “frivillig” aftale mellem Danmarks Nationalbank og realkreditten. Året efter nedsatte regeringen en kommission, der skulle undersøge behovet for ændringer i realkreditsystemet, formelt blandt andet i lyset af den forestående kommunalreform. Også behovet for opretholdelsen af tre belåningslag skulle overvejes, ligesom den frie låneadgang skulle vurderes over for en formålsbestemt udlånsvirksomhed. I kommissoriet indgik endvidere de almindelige udlånsvilkår,

Østifternes Kreditforenings hovedsæde, der stod færdigt i 1916, blev revet ned for at skabe bedre trafikforhold og plads til en ny bygning tættere på H. C. Ørstedsparken.



Kjeld Philip
(f. 1912, d. 1989)

Professor og minister (RV)

Cand.polit., dr.oecon. 1942.
Professor, Århus Universitet 1943,
Stockholms Universitet 1949,
Københavns Universitet 1951-69,
handelsminister 1957, finansminister
og økonomiminister (RV) 1960-64.



Omkring 1960 slog det almen-
nyttige montagebyggeri, som
også Boligministeriet tilskyn-
dede stærkt til, kraftigt igen-
nem. Det var gode store boliger
med plads til børn både ude og
inde, men det er svært at kalde
bebyggelserne for "oplevelses-
rige". Hensynet til det rationelle
tog overhånd, og ikke mindst
disse bebyggelser fik svært ved
at klare sig i konkurrencen med
parcelhusene.

reservefondsdannelserne samt realkreditens organisatoriske forhold. Formand blev professor Kjeld Philip, nationalbankdirektør Erik Hoffmeyer blev næstformand, og i kommissionen sad repræsentanter for kreditforeningerne, hypotekforeningerne, reallånefondene og realkreditens medarbejdere samt fem ministerier, hvortil kom fire særligt sagkyndige.

Kommissionen afgav sin betænkning, der var præget af dens indbyggede interessemodsatninger og institutionernes betydelige ulyst til forandringer, tre år senere lige før jul 1969. Men i løbet af 1969 blev kommissionsarbejdet overhalet indenom af arbejdet i et i foråret 1969 nedsat embedsmandsudvalg under ledelse af chefen for Det Økonomiske Sekretariat, Kurt Hansen, der afgav betænkning en måned før kommissionen⁷. Lovgivningsarbejdet kunne derfor baseres på to redegørelser, men processen gav anledning til ballade.

Lovgivningsprocessen blev derfor noget kompliceret, idet der først blev fremsat flere lovforslag, blandt andet baseret på Kurt Hansen-udvalgets redegørelse, hvilket fik realkreditinstitutionerne til at afbalde alle indgåede aftaler, hvori realkrediten dog accepterede nogen forandring. Siden fremsattes et stort samlende – om end ret hurtigt fabrikeret – forslag, der efter et femkantet politisk forlig blev vedtaget i juni 1970. Allerede året efter lovens vedtagelse, det vil sige i 1971, fandt man det imidlertid nødvendigt på ny at ændre loven på visse punkter.

Lovforslaget, som blev fremsat af boligminister Aage Hastrup i marts 1970, baserede sig altså både på både realkreditkommissionens og Kurt Hansen-udvalgets redegørelser.

Hastrup^v fremhævede ved fremsættelsen ikke mindst de samfundsmæssige interesser, en betragtning, som skulle blive bærende for opfattelsen af realkreditvæsenet i de følgende 20 år:

“Samfundsøkonomien skaber behov for strukturrationalisering og tilpasning til ændrede vilkår på en lang række områder”, påpegede ministeren i sin forelæggelsestale og pegede især på, at anbefalingerne fra de to redegørelser nu var samlet i det foreliggende lovforslag, der skulle føre til “harmonisering og forenkling” – et synspunkt, som ministeren også havde peget på i lovforslagets skriftlige bemærkninger^{vi}, hvorefter lovforslaget skulle “ses som et udtryk for, at realkreditinstitutioner ikke længere alene [kunne]^s betragtes som varetagere af en bestemt gruppes interesser. Institutionernes formidling af byggeriets finansiering med mere [måtte] betragtes som en samfundsopgave, og samfundets interesse i, at denne opgave varetages behørigt, [burde] blandt andet manifestere sig i, at de interesserede gruppers synspunkter [kunne] komme til orde i institutionernes bestyrelser”⁹.

Lovforslagets overordnede mål var at fremskaffe en lavere rente (inklusive bidrag), blandt andet gennem større og dybere serier og lavere administrationsom-



Kurt Hansen
(f. 1923, d. 1988)

Departementschef

Cand.polit. 1949, DØS 1949,
Konsulent 1958, kontorchef 1962,
departementschef (Det Økonomiske
Sekretariat) 1964.

7. Kurt Hansen-udvalget fik på baggrund af en midlertidig aftale mellem realkrediten og Danmarks Nationalbank i opdrag at overveje, hvorledes der varigt kunne skabes en bedre balance på obligationsmarkedet. Det førte blandt andet til overvejelser om lånetider og løbetider for realkreditobligationer.

8. Tiderne i de skarpe parenteser er ændret fra nutid til datid.

9. Det synspunkt, der kommer til udtryk her, kom til at afspejle sig i den praktiske måde, hvorpå bestyrelsen i KD blev sammensat – der skulle være plads til alle de vigtige interessegrupper (det vil sige landbrug, almene boliger, industrien, byggeriet og håndværket samt nogle, som havde lidt forstand på virksomhedsledelse) samt en offentlig repræsentant.

Realkreditloven af 1970

Samfundet skulle have indflydelse:

- gennem repræsentation i bestyrelsen
- gennem tilsyn og kontrol

Ledelsen skulle gøres bredere:

- plads til obligationsejere
- statslig repræsentation i bestyrelsen
- medarbejdere skulle have medindflydelse, men endnu ikke bestyrelsesposter

Belåning reguleres:

- Der fastsattes belåningsgrænser

Der skulle være tilstrækkelige reserver:

- Reserver var påbudte, men vedtægtsregulerede

kostninger. Men siden realkreditkommissionen få måneder forinden havde afgivet sin betænkning, var der som nævnt sket væsentlige ændringer i forudsætningerne for, om målet kunne nås. Det forlig mellem institutterne, som lå bag realkreditkommissionens forsigtige anbefalinger, var blevet sprængt som følge af regeringens hurtige tilslutning til Kurt Hansen-udvalgets anbefalinger af ændringer i lånegrænser og begrænsninger i låneudmåling. Godt nok foretrak regeringen, der var VKR, fortsat etlagsbelåning, men den kunne dog, som landet lå, også acceptere tolagsbelåning med almindelig og særlig realkredit. Fusioner lå stadig som et strategisk ønske i horisonten.

Skarpere – om end på samme principielle linje – var socialdemokraternes Viggo Kampmann, der fandt lovforslaget for løst og ugennemarbejdet, og som ikke kunne se mange holdbare argumenter mod enhedsprioriteringen. Kampmann fremhævede, at hvad angik ledelsesforholdene, kunne man identificere fire interessegrupper – låntagerne, obligationsejerne, de ansatte og samfundet – samt at alle disse interesser burde repræsenteres i ledelsen af institutterne. Særligt fandt Kampmann samfundsinteresserne lidet omtalt i lovforslaget. SF's Sigurd Ømann var af samme opfattelse.

Regeringspartierne ordførere var i sigens natur mere sympatisk stemt for forslaget, men enden på historien blev, at der mellem 1. og 2. behandling blev indgået et femkantet forlig mellem VKR, S og SF, der langt hen ad vejen imødekom kritikken fra S og SF.

Enhedsprioritering blev sat på skinner til realisering senest i 1975; de ansatte fik mere indflydelse (men endnu ikke bestyrelsesposter), obligationsejerne fik ret til 25 procent af bestyrelsesposterne i de debitorstyrede foreninger som kreditforeningerne, og samfundsinteressen blev tilgodeset derved, at boligministeren fik adgang til at udpege medlemmer til institutternes bestyrelser. Under 2. behandlingen rådede S ministeren til at udnytte denne adgang, så der herigennem samt ved et skærpet tilsyn kunne skabes en mere effektiv styring af realkredit.

Loven blev vedtaget den 4. juni 1970, og overskriften var klar – *realkredit er samfundsinteresse*. Medlemmerne af kreditforeningerne var i Folketingets debatter, i spørgsmålene fra udvalget til ministeren og i bemærkningerne fra de mange organisationer, som følte sig kaldet til at udtrykke deres synspunkter på lovforslaget, højt til stede i rollen som låntagere, der bidrog til institutternes soliditet gennem deres (påtvungne) solidariske hæftelse – og var især i politikernes øjne lystne forbrugere, hvis hang til hurtigt forbrug af friværdierne måtte begrænses af samfundsmagten, blandt andet af hensyn til inflation og samfundsøkonomi.

Lad os kaste et nærmere blik på 1970-lovens regulering af opbygningen af reserver. Det er blandt andet på basis heraf, formuen opstod – og ikke mindst på basis af reservernes forrentning.

Realkreditkommissionen noterede efter gennemgang af de dagældende bestemmelser, at der i lovgivningen ikke var fastsat noget minimum for reservernes størrelse i forhold til kredit- og hypotekforeningernes forpligtelser, det årlige nyudlån eller lignende. Lovgivningen rummede alene mindstegrænser for de beløb, der som indskud ved lånoptagelsen og halvårslige bidrag skulle indbetales til reserve- og administrationsfonden, samt regler om, hvornår der kan foretages udlodning fra reservefonden enten ved udtræden eller som afskrivning på medlemmets gæld. Det var således de enkelte institutter, der i deres vedtægter regulerede disse forhold.

Kommissionen anbefalede, at der i den kommende lovgivning alene stilledes krav om bestemte minimumsreserver, og at der ved eventuel serieopdeling skulle være reserver af denne størrelse til rådighed fra den enkelte series start. Lovgiver fulgte denne anbefaling og stillede krav om opbygning af seriereserver på mindst 2½ procent af restgælden.

Selve realkreditloven blev en rammelov, der overlod mange spørgsmål til statut- eller vedtægtsmæssig regulering, men således at vedtægter og virksomhed hvilede på konkrete godkendelser fra Boligministeriet. Det samme gjaldt sammenlægninger og opløsning. Ministeren skulle endvidere føre tilsyn med overholdelse af både loven og vedtægterne, herunder overholdelse af låneudmåling.

Bortset fra reguleringen af bestyrelsessammensætningen havde hverken realkreditkommissionen eller Kurt Hansen-udvalget interesseret sig frygtelig meget for kreditforeningernes indre liv, i hvert fald ikke som andet end en hindring for obligationsmarkedets effektivitet. Størst interesse fandtes i realkreditkommissionen, hvor et andet aspekt af den øverste ledelse samt bestyrelsens funktioner dog i særlig grad havde pådraget sig interessen. Der eksisterede nemlig fra ældre tid et lidt løjerligt system i en række kreditforeninger, hvor visse bestyrelsesmedlemmer samtidig med bestyrelseshvervet var låneindstillende og dermed reelt deltagende i den daglige administration. Denne sammenblanding fandt medlemmerne af kommissionen ukorrekt og foreslog afviklet. Dette synspunkt fandt bred tilslutning i Folketinget, og ordningen blev derefter gradvist afviklet gennem 1970'erne.

Også spørgsmålet om den øverste ledelse blev drøftet i realkreditkommissionen^{vii}, som i sin redegørelse først henviste til drøftelserne i betænkningen om hypotekforeningsloven i 1964, der atter tog udgangspunkt i overvejelserne i Realkreditkommissionen af 1933:

“Allerede Realkreditkommissionen af 1933 overvejede muligheden for at afskaffe generalforsamlingen som øverste besluttende myndighed inden for kreditforeningerne, idet antallet af medlemmer i de større foreninger allerede dengang var til hinder for afholdelse af en generalforsamling, hvor et blot rimeligt antal af medlemmerne var repræsenteret. I stedet



Aage Hastrup
(f. 1919, d. 1993)

Journalist, minister (KF) og direktør

Uddannet som journalist. Det Konservative Folkeparti 1942-50, Berlingske Aftenavis 1950-58, Det Konservative Folkeparti 1958-67, boligminister 1968-71, senere også lønningsminister. Administrerende direktør i Dansk Almennyttigt Boligselskab – DAB 1971-80.



Viggo Kampmann
(f. 1910, d. 1976)

Stats- og finansminister, medlem af Folketinget (S)

Cand.polit. 1934. Statistisk Departement 1934, regeringens beskæftigelsesudvalg 1944, statistisk/økonomisk konsulent i skatteministeriet 1946, chef for DØS 1947, finansminister 1950, 1953-60, statsminister 1960-62.

10. *Generalforsamlingernes ineffektivitet og det umulige i en forening med op til 500.000 medlemmer er et gennemgående tema i diskussionen af styringen af kreditforeningerne, jf. også betænkning om den fremtidige realkreditlovgivning, København, 1987, p. 99.*

11. *I den toleddede struktur ledes instituttet af bestyrelse og direktion, i den treleddede tilføjes generalforsamlingen som den øverste myndighed, hvilket svarer til forskellen mellem en fond og et aktieselskab.*

for generalforsamling overvejede kommissionen at indføre delegeretmøder, hvor et antal repræsentanter for låntagerne møder.”

Michael Møller og Niels Chr. Nielsen^{viii} mener at vide, at “medlemsdemokratiet fungerede ganske godt i kreditforeningernes første år” og henviser til adskillige historier om stormfulde generalforsamlinger. Disse historier kan dog lige såvel opfattes som mindre grupperes kup af i øvrigt svagt besøgte generalforsamlinger eller som medlemmernes værn af egeninteresser. Resultatet blev dog, at kommissionen anbefalede generalforsamlingerne^c bibeholdt, men den foreslog, at man begrænsede det antal sager, der skulle forelægges for generalforsamlingen, således at denne indskrænkedes til behandling af mere væsentlige spørgsmål, medens de øvrige spørgsmål blev overdraget til repræsentantskabet (i det væsentlige svarende til den senere tids bestyrelser), hvilket lovgiver fulgte.

Loven traf ikke beslutning om den øverste ledelse, men overlod dette til vedtægterne. Af lovforslagets bemærkninger fremgik^{ix} for eksempel, at man overlod det til vedtægterne nærmere at bestemme, om man ville have en toleddet eller treleddetⁱⁱ ledelsesstruktur (i vore dage ville vi måske tale om “governancestruktur”) i institutterne, idet selve kreditforeningerne som foreninger dog var bundet til den treleddede.

1970-loven foreskrev som nævnt endvidere, at obligationsejerne fik adgang til at vælge mindst en fjerdedel af medlemmerne af bestyrelsen i kreditforeningerne, ligesom Boligministeriet fik adgang til at udpege en repræsentant. I folketingsudvalgets betænkning af 25. maj 1970 om lovforslaget findes i den forbindelse en interessant bemærkning:

“Som en yderligere understregning af den betydning, som samfundet må tillægge et smidigt fungerende realkreditsystem i samklang med de skiftende samfundsøkonomiske forhold, foreslås det, at boligministeren skal have adgang – men ikke pligt – til at udpege et medlem af bestyrelsen¹².”

Det er i dette lys – den samfundsmæssige interesse, hvor statsmagten får indflydelse gennem lovgivningsmæssig regulering, indgående tilsyn og direkte repræsentation, og hvor lovgivningen fratager låntagerne retten til på generalforsamlingen at vælge hele ledelsen – at 1970-loven skal ses.

Kreditforeningen Danmark

Lovens inspiration førte som sagt til store forandringer, også strukturelt, hvilket fremgår af omstående oversigt^x. Medens BRFKredit klarede omdannelsen til et landsdækkende enhedsprioriteringsinstitut uden fusion, og medens Nykredit måtte vente med

Fusionsprocessen



at se dagens lys til 1985, hvor Forenede Kreditforeninger og Jyllands Kreditforening, der begge var resultatet af fusioner i 1972, omsider fusionerede, blev Kreditforeningen Danmark dannet allerede i 1972 ved fusion af Østifternes Kreditforening, Grundejernes Hypotekforening, Provinshypotekforeningen for Danmark samt Ny Jysk Grundejer Kreditforening.

Forberedelserne var begyndt umiddelbart efter lovens vedtagelse. Så tidligt som den 19. juni 1970 indledte Østifternes Kreditforenings bestyrelse formelle fusionsdrøftelser baseret på den nye lov. Men endnu hang usikkerhedens tåge over fusionslandskabet, og de andre mulige fusionsparters stilling var svære at vurdere. Hen over sommeren 1970 konkretiseredes mulighederne dog, hvilket i august udmundede i konkrete drøftelser med den store Østifternes Kreditforening som omdrejningspunkt, og der blev etableret kontakt med de to hypotekforeninger, som senere skulle indgå i KD. Østifternes ledelse var bestemt ikke afvisende, og den 28. oktober 1970 kunne Østifternes repræsentantskab behandle et forslag til en samarbejdsaftale med de to hypotekforeninger samt et forslag til nye statutter for Østifternes Kreditforening, og begge kunne godkendes sidst på året. Der forelå nu også oplysninger om kontakter med jyske kreditforeninger.

12. Denne mulighed udnyttede boligministeren dog snarest og udpegede til kreditforeningsbestyrelserne medlemmer, der næsten alle var højtstående embedsmænd i ministeriet – modsat mange af de medlemmer, som Økonomiministeriet udpegede til bankernes bestyrelser.



Skizze der Fassade des Gebäudes; Entwurf von P. L. Klenner, 1975.



Indtægtsbygningen, København C, Schiøtz, modtaget 1935.



Indtægtsbygningen Danmark, Viborgvej 1, Hering, modtaget 1935.

ØSTIFTERNE

Udsendt af Østifternes Kreditforening

Nr. 5 . Juli 1971

KREDITFORENINGEN DANMARK

Den 24. juni 1971 udsendtes følgende
pressemeldelse:

»Bestyrelsen for Ny Jysk Grundejer-Kreditforening og bestyrelsen for Østifternes Kreditforening, som allerede har vedtaget at fusionere med Provinshypotekforeningen for Danmark og Grundejernes Hypotekforening, har besluttet at indstille til foreningernes kompetente forsamlinger, at foreningerne pr. 1. januar 1972 sammenlægges under navnet **Kreditforeningen Danmark** med undertitel Østifternes Kreditforening og Ny Jysk Grundejer-Kreditforening.

Den nye forening har til formål at virke som enhedsprioriteringsinstitut i henhold til lov om realkreditinstitutter med låneadgang i alle arter af ejendomme i hele Danmark med undtagelse af Grønland inden for de af lovgivningsmagten fastsatte lånegrænser for såvel almindelig som særlig realkredit.

Kreditforeningen Danmark får hjemsted i København, Århus og Herning.»

Gratis P-pladser under Østifterne

På grund af udvidelsen af H. C. Andersens Boulevard er antallet af parkeringspladser udfor Østifternes bygning blevet stærkt reduceret og med den mulighed for at finde parkeringsplads i rimelig nærhed af kreditforeningen.

For at lette vore kunders parkeringsproblemer har vi derfor indført gratis kunde-parkering i parkeringsanlægget under vor bygning. Tilkeresøl kan kun finde sted fra H. C. Andersens Boulevard.

Ordningen fungerer på den måde, at man ved ankomsten til garageanlægget modtager et kort med angivelse af ankomtidspunktet. Kortet skal så for at give gratis parkering stemples i den afdeling, hvori kunden har ørinde. Derefter afleveres det igen, når man skal hente sit køretøj.

Tal for året, der gik

Der blev i regnskabsåret 1970/71 udbetalt ca. 19.400 lån til et samlet beløb af 2,9 milliarder kr. (mod 20.600 lån i 1969/70 til et samlet beløb af 2,5 milliarder kr.). Kontantværdien af disse udlån var 1,9 milliarder kr. (mod 1,7 milliarder kr. året før).

Den 31. marts 1971 var det samlede udlån (= restgælden) 19,3 milliarder kr., hvilket er en restgældsstilgang på 15,1 % i forhold til året før. Restgældsstilgangen i 1970/71 var for alle kreditforeninger under ét 13,0 %.

Af kreditforeningernes samlede restgæld skyldes ca. 38 % til Østifternes Kreditforening.

Interessant er det, at Boligministeriet, anført af ministeren selv, energisk udnyttede de nye beføjelser og blandede sig meget aktivt i processen til betydelig fortrydelse for ikke mindst Østifternes ledelse. Formålet var selvfølgelig at fremme lovens formål og se til, at antallet af institutter blev reduceret og enhedsprioriteringen gennemført, men også bestyrelsens størrelse, bestyrelsens honorarer og mange andre mindre ting gav anledning til spændinger mellem ministeriet og ikke mindst Østifterne, der jo blev ledet af en fuldblodspolitiker. Men det lykkedes at komme i hus med fusionen og dens vilkår.

Dannelsen af KD fandt sted i to tempi. Først kom aftalen med hypotekforeningerne på plads, siden aftalen med jyderne. Og den 25. juni 1971 kunne Østifterne så udsende en pressemeddelelse om bestyrelsens godkendelse af dannelsen af Kreditforeningen Danmark med virkning fra den 1. januar 1972 – under forbehold af generalforsamlingens godkendelse naturligvis.

Kreditforeningen skulle have hjemsteder i København, Århus og Herning, hvilket var et af mange eksempler på, at nok fusionerede man, men magtbalancerne – ikke mindst de regionale – skulle opretholdes. Først med Ole Andresens gennemgribende rationalisering og omorganisering af KD i årene omkring 1990 ændredes denne balance. Direktionen kom til at bestå af alle direktionsmedlemmer i de fire fusionerede institutter, i alt 11 mand anført af Østifternes Erik Haunstrup Clemesen¹³. Formænd blev Karmark Olesen fra København og J. Knudsen Pedersen fra Slagelse.

Generalforsamlingen godkendte endelig fusionsplanen i oktober og december samme år med henvisninger fra ledelsen til den nye realkreditlovs tilskyndelse til strukturændringer samt mulighederne for rationalisering, omkostningsreduktioner og bedre funding gennem større serier.

Kreditforeningen Danmark var således en realitet fra den 1. januar 1972, og i beretningen for det afsluttede år 1971, som omfattede alle de fusionerede foreninger, kunne den nydannede kreditforening oplyse, at “Kreditforeningen Danmarks tilblivelse skal ses på baggrund af den reduktion i antallet af realkreditinstitutioner og de ændringer i disses struktur, realkreditloven af 10. juni 1970 forudsatte”. Samt at formålet var at yde enhedsprioritering.

¹³. *Onde tunger blandt medarbejderne døbte nogle år senere denne direktion “milliarden” – en ener efterfulgt af ni nuller! En af de 11 var altså gået på pension.*



Erik Haunstrup Clemmesen
(f. 1920, d. 2009)

Administrerende direktør

Cand.polit. 1947, Bryggeriet Carlsberg 1947, underdirektør 1956, vicedirektør 1960, direktør i NOVO Nordisk A/S 1964-70. I repræsentantskabet for Østifternes Kreditforening 1963-70, formand for direktionen 1970, formand for direktionen i KD 1972, medlem af Folketinget (KF) 1960-71, 1973-77, talrige tillidshverv både i erhvervs- og foreningslivet.

Det er uhyre vanskeligt at tegne et blot nogenlunde dækkende og samtidig rimeligt kortfattet portræt af Erik Haunstrup Clemmesen. Hans personlighed havde mange facetter, og hans virke spændte bredt, som allerede hovedpunkterne i livsforløbet viser.

Men der er nogle hjørnестene. Den første er politik, fra sine unge dage involveret i Det Konservative Folkeparti, først i studenterbevægelsen, siden i det organisatoriske arbejde og i Folketinget. Den næste hjørnестen er realkrediten, startende med medlemskabet af repræsentantskabet for Østifternes Kreditforening i 1963, siden som formand for direktionen i 1971 og for direktionen i den fusionerede Kreditforeningen Danmark fra 1972 til 1989. Den tredje hjørnестen er erhvervslivet, først i Carlsberg, siden i NOVO Nordisk og derefter i talrige andre sammenhænge, blandt andet i FUHU (Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse). Og den

sidste er samfundsinteressen, strækkende sig fra Sydslesvig, over naturfredningen, byggeriet, kunsten, Norden, Europa, Kræftens Bekæmpelse og de sociale spørgsmål for blot at nævne de vigtigste.

Mit første bekendtskab med ham var sidst i 1984, hvor jeg nogle måneder forinden var blevet administrerende direktør i KAB. Vi mødtes i parkeringskælderen under huset på Jarmers Plads, og Clemme udrød med en begejstring, som var det en af hans ældste venner, han netop havde antruffet: "Hvor er det dejligt at se dig. Jeg har netop tænkt på, at jeg ville tale med dig om et vigtigt spørgsmål. Vil du ikke være medlem af vores repræsentantskab sådan som din forgænger?" Jeg svarede lidt mumlende, at det måtte jeg jo høre bestyrelsen om, men personligt havde jeg ikke reservationer. Bestyrelsen nikkede ja, to år senere (i 1987) var jeg blevet en af to formænd for samme repræsentantskab

– med Clemmes markedsføring af Helge Nielsens strategi. Året efter skulle vi så vælge en ny medformand (fra Jylland), og Clemme havde opfundet den meget venlige og begavede tekstilfabrikant Carlo Wichmann fra Ikast. Der var bare lige det lille problem, at Carlo ikke var medlem af repræsentantskabet, men han var nu allerede udnævnt hertil af bestyrelsen – dengang blev repræsentantskabet nemlig ikke valgt, men udpeget af bestyrelsen. Sædvanligvis blev de nye medlemmer af repræsentantskabet dog oplæst af den ledende formand, men her bemærkede Clemme ved gennemgang af mødet med repræsentantskabets ledende formand (mig): "Nu skal vi jo vise lidt musikalitet, så Carlo nævner vi ikke blandt de nye, vel!" Det gjorde vi så ikke, og Carlo kunne tiltræde uden mislyde. Dem var der ellers nok af på mødet, for ejendomsmæglerne i repræsentantskabet var sure over, at KD havde overvejelser over egen ejendoms-

mæglervirksomhed. Det måtte snart opgives, og først i 1990 kunne Home stiftes – under betydelig ballade.

Clemmes “politiske” sans i forretningsmæssige sammenhænge fornægtede sig sjældent. Hele kreditforeningen var gearret til salg af KD’s produkter – fra bestyrelsens sammensætning, over repræsentantskabet til lokaludvalg og faggrupper. Alle var tiltænkt rollen som KD’s ambassadører, og i spidsen for det “KD-diplomatiske” korps stod Erik Haunstrup Clemmesen. Organisationskulturen havde stammepræg, Clemme var igen den naturlige høvding, og visionen hed “vækst og volumen”. I 15 år var Kreditforeningen Danmark en dunderende succes, der dominerede det danske realkreditmarked og realkreditten – også realkredittens “politiske arm”.

Men sligt har sin pris, når konjunkturerne vender. De af alle højt besungne udenlandske initiativer udviklede sig katastrofalt, dels på grund af af sam-

menbrud på de udenlandske markeder, dels på grund af manglende omhu med kreditgivningen. Der optrådte både falske prinser og sydfranske bordeller i porteføljen, hvortil kom entreprenante danske entreprenører, som ikke holdt sig tilbage fra at oprette deres engelske hovedkvarter i den bolig, hvor Lord Nelson holdt hyrdetimer med Lady Hamilton, eller fra at erstatte portrættet af søhelten med et kæmpefoto af entreprenørerne til søs.

Det skulle jo ende galt, og det gjorde det, men da var Erik Haunstrup Clemmesen gået på pension med al den virak, han fortjente for en stor indsats. Han døde i februar 2009 kort før afslutningen af manuskriptet til denne bog.



Kapitel 4

EN HALVOFFENTLIG INSTITUTION

De første 15 år blev gode år for den nye Kreditforeningen Danmark. Den dominerede markedet og opbyggede med årene en betydelig generalreservefond (egenkapital), som imidlertid næsten forsvandt, da den store bolig- og ejendomskrise satte ind sidst i 1980'erne, blandt andet som følge af for stor og ustyret vækst i udlånet. Medvirkende hertil var den statslige styring, der gjorde netop markedsandele til eneste succeskriterium.

I de gode tider oprettede kreditforeningen også en fond til særlige formål, ikke mindst inden for bygningsarven. Den skulle senere blive nedlagt igen.

FORMUEN, DER FORSVANDT

Tiden fra 1972 til slutningen af 1980'erne blev gode år for den nye danske kreditforening, der i kraft af sin størrelse og landsdækkende virksomhed – samt i kraft af den administrerende direktørs udprægede sans for netværksdannelse, kommunikation og publicity – hurtigt blev den danske realkreditverdens ledende aktør. Kampråbet blev “fremad”, målet blev markedsandele og volumen på balancen. Det gik strålende i mange år, men da krisen for alvor satte ind små 20 år senere, forsvandt en stor del af den siden 1972 opbyggede formue.

BRF, der altså efter en vedtægtsmæssig omdannelse overlevede 1970-reformen, var langt mindre end KD i balance og markedsandel, og selv om Forenede Kreditforeninger og Jyllands Kreditforening hver for sig stod fint på deres regionale markeder, kunne de på landsplan slet ikke i hamle op med Kreditforeningen Danmark – først da de to fusionerede til Nykredit i 1985, kunne de reelt tage kampen om med KD. Og det formindskede bestemt ikke kampen om markedsandelene. Specielt BRF kæmpede hårdt, medens Nykredit i højere grad kom til at hvile på en særegen blanding af jysk forsigtighed og en bankmæssig erfaring, som KD's ledelse savnede.

1970'erne og de første år af 1980'erne var en periode med meget høj rente og en tilsvarende høj inflation, hvilket på flere måder begunstiger en kreditforening. Dels fordi renten af dens indestående reserver giver et afkast – også selv om inflationen æder det meste – dels fordi lånenes del af ejendommens (nominelle) værdi reduceres hurtigt¹⁴, fordi ejendommene stiger i værdi, om end ikke nødvendigvis i realværdi, som man skulle se i tiden omkring 1980, hvor de reale boligpriser faldt, men hvor kreditforeningerne (og de fleste af boligejerne) stort set undgik tab som følge af inflationen.

Frem til midten af 1980'erne var kreditforeningens tab set i relation til det samlede udlån derfor små og reserverne voksende, både i generalreservefonden og i seriereservefondene. I første halvdel af 1980'erne faldt renten, og obligationerne steg i værdi. Denne nytillkomne værditilvækst afspejlede sig i nogle år i regnskabet som “kursreguleringskontoen”, indtil tilsynet erklærede, at det var altså ikke gangbar

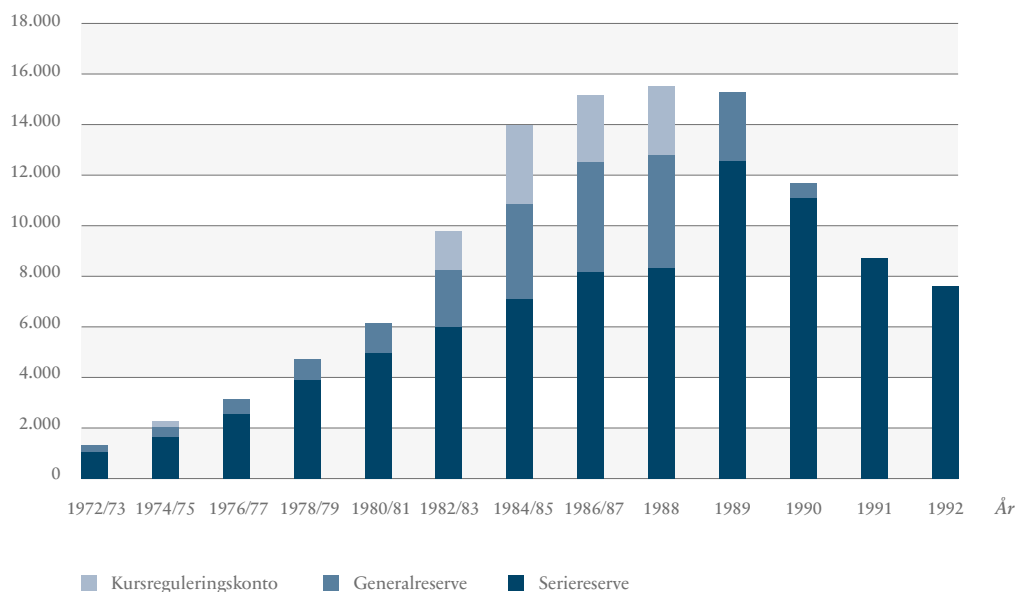
¹⁴ I dag kendt under udtrykket LTV – loan to value – der forklarer långivers risiko i forhold til pantets værdi.

regnskabsførelse. Fordelingen af tab og omkostninger mellem generalreservefond og seriereservefonde var i princippet – dog næppe på en for medlemmerne særlig forståelig vis – styret af lovens krav om de sidstnævntes størrelse, og begge udgjorde sammen med den solidariske hæftelse kreditforeningens kapitalgrundlag. Men så meget som muligt blev fordelt til serierne. Omkostningerne ved drift af kreditforeningen blev således også fordelt mellem de nye serier uden tilbagebetalingspligt og de gamle tilbagebetalingspligtige¹⁵ serier, hvor hver serie kunne betragtes som en slags lille selvstændig kreditforening. Siden 1972 var der ganske vist ikke udstedt obligationer i tilbagebetalingspligtige serier, men obligationerne fra 1960'erne løb i mange år, nogle i både 40 og 60 år. Ejendomsretten til seriereserverne og fordelingen af tab og omkostninger skulle blive genstand for en retssag rettet mod Nykredit – med KD i slipstrømmen – nogle år ind i 1990'erne. Nykredit vandt sagen og sikrede dermed sit størrelsesmæssige forspring.

15. Spørgsmålet er, hvad der sker med seriens eventuelle overskud, når alle lån er indfriet. I de tilbagebetalingspligtige serier føres disse midler tilbage til låntagerne, i de nye serier gør de ikke.

KD's samlede reserver – udvalgte år^{xi}

Mio. kr.



Som det fremgår af figuren på side 63, voksede KD's reserver altså grundigt i første halvdel af 1980'erne – så meget, at bestyrelserne begyndte at overveje muligheden for reduktion af overskuddet. Bestyrelsen i BRF overvejede således omkring 1980 at afskaffe bidraget på lånene^{xii}, men “gode kræfter” fik dog bestyrelsen på andre tanker. Et ældre medlem af KD's bestyrelse forklarede mig således også engang omkring 1990, at bestyrelsen i kreditforeningen faktisk var flove over resultatet i 1984/85. Overskuddet var simpelthen for stort.

Så modstandsdygtigheden i bestyrelserne var derfor heller ikke stor, da regeringen i bekneb for en budgetforbedring samme år (1985) fandt på at underkaste realkreditinstitutterne almindelig selskabsbeskatning. Men få år senere skulle det vise sig, at beskatningen havde medvirket til at undergrave institutternes kapitalgrundlag – og den fiskale værdi for staten var fordampet, fordi der nu bare var underskud over hele linjen.

Figuren viser endvidere udviklingen i de samlede reserver – den solidariske hæftelse ikke indregnet – i kreditforeningens levetid. Og endelig viser figuren også, hvordan krisen i slutningen af 1980'erne åd næsten hele den del af kapitalgrundlaget, som udgjordes af generalreservefonden, og reducerede seriereservefondenes størrelse kraftigt. Herom senere.

Statsstyret strategi og markedsstyret governance

Perioden er i øvrigt karakteristisk ved statsmagtens anvendelse af realkredit som reguleringsfaktor i pengepolitikken og ved dens styrende indflydelse på realkreditens produktudbud og hele funktionsmåde. Men en konsekvens af denne delvise umyndiggørelse var også en grad af ansvarsforflygtigelse.

Opfattelsen af realkredit som en samfundsinstitution var i 1970'erne og 1980'erne ikke blot teori. Det viste sig ved adskillige finans- og boligpolitiske forlig gennem perioden for eksempel i 1978 efter dannelsen af SV-regeringen, hvor regeringsgrundlaget udstak retningslinjer også på det boligpolitiske område (de blev senere udmøntet i SVR-forliget i juni 1979), og ikke mindst ved kartoffelkuren i 1986, hvor lånemulighederne blev kraftigt beskåret.

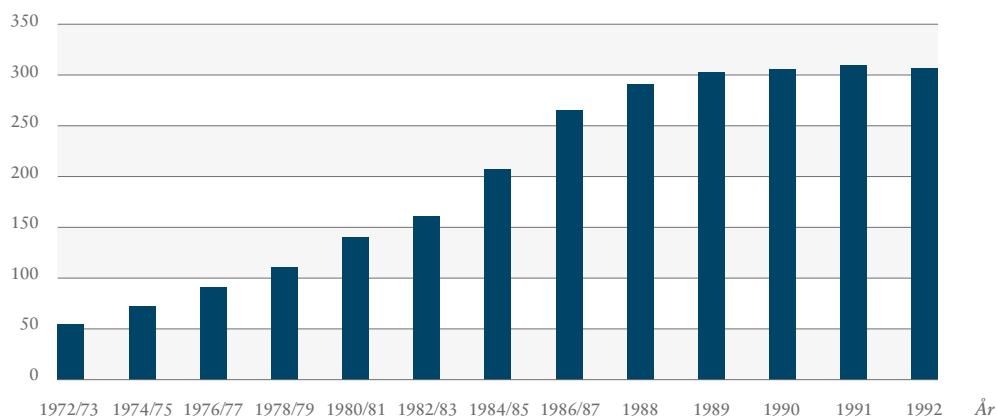
De lovbundne låneformer og den solide udvikling i reserverne havde som nævnt den bivirkning, at det eneste virkelige konkurrenceparameter mellem realkreditinstitutionerne var deres markedsandele – samlede udlån og i nyudlån. Den bedste var den største. Det satte sig så tydeligt spor i kreditvurdering og långivning.

Fra 1972/73 til slutningen af 1980'erne voksede KD's udlån fra lidt over 50 milliarder kr. til omkring 300 milliarder kr. (se figur side 65). Da væksten fladede ud omkring 1990, var det et resultat at et bevidst forsøg på at reducere balancen for derved at sikre kreditforeningens nu pressede solvens.

Den samlede virkning af den stramme statslige regulering og fraværet af andre succeskriterier end vækst førte til, at KD's virksomhedsstyringssystem mere end noget andet var designet som en salgsmaskine. Repræsentantskab, faggrupper og lokalråd var indtil 1992 alle udpeget af bestyrelsen, og repræsentantskabet, som fik undertegnede som formand i 1987, var en samling af interessenter, der først og fremmest var tiltænkt rollen som kreditforeningens ambassadører; det samme gjaldt selvfølgelig lokalråd og faggrupper (inklusive Byfornyelsesudvalget med et stort udvalg af landets borgmestre), og selv bestyrelsens sammensætning blev moduleret ud fra et ønske om, at flest mulige af de store kundegrupper skulle være repræsenteret der.

KD's udlån – udvalgte år^{xiii}

Mio. kr.



Medlemmerne

Østifternes Kreditforening var næsten fra begyndelsen en stor – også geografisk – forening, og generalforsamlingerne var sjældent velbesøgte. I takt med dens vækst blev det demokratiske problem tydeligere, og ved dannelsen af den landsdækkende Kreditforeningen Danmark antog perspektiverne for de demokratiske processer en nærmest absurd karakter. På sit højeste havde kreditforeningen omkring 500.000 medlemmer, og at samle dem måtte anses for en umulighed. Selv da der i 1991 mødte mellem 3.000 og 4.000 medlemmer op, udgjorde de blot omkring 1 procent af medlemsskaren. Så den demokratiske dialog var svær at etablere¹⁶.

Det gjorde måske heller ikke så meget. I Haunstrup Clemmesens design var den reelle magt forskudt til repræsentantskabet og det til repræsentantskabet knyttede bagland, der i fredstid også dominerede generalforsamlingerne og i strid stabiliserede dem. Og næsten alle rigtig store beslutninger blev alligevel truffet af lovgivningsmagten efter Boligministeriets inspiration.

Alt i alt er det svært at identificere medlemmernes interesser i den kreditforening, der voksede frem under 1970-loven. Incitamenterne til aktivt medlemskab var som følge af ophævelsen af tilbagebetalingspligtige serier og den gradvise opbygning af generalreservefonden borte. Medlemmernes rolle var via det solidariske ansvar dermed reduceret til alene at være økonomiske garantanter for långivningen.

Det kom tydeligt til udtryk i vedtægterne. Medlem var enhver, der havde optaget lån i foreningen, herunder juridiske personer og almennyttige boligafdelinger. Men medlemmerne havde flere forpligtelser end rettigheder. Vedtægterne fastslog, at de var ansvarlige for deres gæld, det vil sige for at forrente og afdrage den samt for at deltage i det solidariske ansvar inden for serien, og var i det hele underkastet vedtægterne, hvilket også blev noteret i pantebrevet. Foreningen kunne lade pantet besigtige og kræve lånet indfriet, hvis ejendommen ikke længere ydede tilstrækkelig sikkerhed, men ellers var lånets uopsigelighed, når forpligtelserne opfyldtes, blandt de få rettigheder. Hertil kom muligheden for indfrielse og for at lade en ny ejer indtræde som låntager.

Men de økonomiske forpligtelser gik videre end betaling af gæld og deltagelse i det solidariske ansvar. Om seriefondene hed det, at de skulle udgøre de i loven forudsatte procentdele af pantebrevens restgæld, og at medlemmet kunne afkræves indbetaling, hvis dækningen blev for lav. Og ellers var det seriefondenes funktion at afholde tab og administrationsudgifter.

Generalreservefonden, som tjente som yderligere sikkerhed, blev opbygget ved overførsel af 15 procent af årets overskud hertil, og medlemmer, der udtrådte, havde intet krav på andel af generalreservefonden. Dog foreskrev vedtægterne indtil 1989-loven, at generalreservefonden – for så vidt den ikke var medgået til dækning af

¹⁶ Nykredit tog tidligt konsekvensen heraf og indførte styrelsesrådet som den øverste myndighed.



Ole Zacchi (f. 1939)

*Departementschef, Boligministeriet
1981 - 1993*

Cand.polit. 1968, Danmarks Statistik 1968-73, DØS 1973-80 som kontorchef, Boligministeriet 1980, departementschef i Boligministeriet 1981-93, departementschef i Trafikministeriet 1993-00.

Da Ole Zacchi i år 2000 gik af som departementschef i Trafikministeriet, skrev Information følgende:

Der findes mange historier om 60-årige Ole Zacchi – af nogle kaldt Slotsholmens ældste hanbavian. Efter 19 år som departementschef, først i Boligministeriet 1981-93 og derefter

i Trafikministeriet 1993-00, er der i eftermiddag afskedsreception på den gamle udtjente DSB-færge Sjælland.

En af de mest kendte historier, som med usvigelig sikkerhed går igen fra det ene avisportræt til det næste, var Zacchis replik, da han i september 1982 ved Schlüter-regeringens magtovertagelse skulle sige farvel til Erling Olsen. Han var både Zacchis gamle universitetslærer og havde som boligminister året før udnævnt den da 42-årige cand. polit. til departementschef. Ved ministerskiftet måtte departements-

chefen naturligvis også sige goddag og velkommen til ministeriets nye chef, Niels Bollmann fra CD.

Vagtskiftet i Boligministeriet blev ifølge Aktuelt af Zacchi kommenteret med ordene:

“Jeg tager imod de ministre, dronningen sender mig, men det bliver dejligt igen at få foden under eget bord.”

Replikken er central for det billede, som gang på gang er blevet tegnet i offentligheden af den nu meget snart forhenværende departements-

chef – et billede, som ifølge en række kilder bekræfter Zacchi ganske godt: Velbegavet, ambitiøs, charmerende, magtglad, en gevaldig arbejdskapacitet, fænomenal hukommelse, lynende hurtig i replikken og navnlig fræk som en slagterhund ...

kreditorernes krav ved ophør af foreningens udlånsvirksomhed – tilfaldt medlemmerne og skulle fordeles mellem disse i forhold til deres låns hovedstol ved likvidationens påbegyndelse. Sammenslutning med et andet realkreditinstitut betragtedes dog ikke som ophør. Denne bestemmelse udgik af vedtægterne i 1993.

Kreditforeningen Danmarks Fond for Særlige Formål

De gode resultater i 1980'erne gav også KD mulighed for at vise en anden side af kreditforeningens samfundssind, nemlig ved oprettelsen af en slags almennyttig fond, der ikke alene støttede restaurering og integration af kunst i byggeriet, men også sociale spørgsmål samt idræts- og fritidsformål. Efter fondens formålsbestemmelse skulle den dels yde støtte til medlemmer af KD, som uforskyldt havde pådraget sig økonomiske vanskeligheder, dels yde støtte i tilfælde, hvor denne kunne "bidrage til løsning af en samfundsmæssig opgave med tilknytning til foreningens udlånsaktivitet". Altså en tidlig form for CSR (corporate social responsibility) – men måske også tænkt (og godt tænkt) som en (salgsfremmende) aktivitet, der kunne give KD et særligt image blandt de øvrige realkreditinstitutioner.

Fonden blev oprettet i efteråret 1980, men dens første beretning er fra 1982-83. Begrundelsen herfor anføres i forordet af den da ledende formand, forhenværende boligminister Helge Nielsen, således: "Fonden har nu fundet sin praksis, hvorfor vi finder det naturligt at give udenforstående et indblik i, til hvilke formål fonden yder støtte."

Der var på de to år modtaget cirka 2.000 ansøgninger, hvilket må siges at være pænt for en nærmest hemmelig fond, og cirka en tredjedel heraf var fundet værdige til støtte. Oplysningerne i de følgende års beretninger viser, at det bygningsbevarende (og på anden vis alment kulturelle) i 1984 udgjorde lige knap to tredjedele af ansøgningsmassen, medens idræt og fritid tegnede sig for cirka 20 procent og de sociale for de resterende 15 procent. Senere faldt det bygningsbevarende lidt tilbage, men forblev dog stedse den største gruppe, indtil den nye ledelse i 1989 annoncerede, at man fra 1990 ville støtte færre formål med større beløb især til formål, "der naturligt knytter sig til KD's virke". Fonden skulle derfor drejes mod byggeri, miljø og kultur: Arkitektur, forskning i byggeri og bolig, bygningsbevaring og byfornyelse, miljøforbedring samt sociale og kulturelle aktiviteter!

Blandt de mere markante formål, som fonden støttede gennem 1980'erne, kan nævnes Johannes Larsen Museet, Dansk Boligbyggeår 1988 samt et byfornyelsesprojekt på Vesterbro. Men ellers var det især mindre projekter, som fik støtte.

Formuen var oprindeligt 10 millioner kr., som lidt senere blev forhøjet til 20 millioner kr. Hertil kom kursreguleringer og løbende forhøjelser af kapitalen, så den 10 år senere i 1990 udgjorde cirka 95 millioner kr.

Det var ikke noget uanseeligt beløb under krisen først i 1990'erne, hvor gode kunder blev smidt over bord, og alt skrabet sammen for at opretholde solvensen. Det blev derfor også enden for Kreditforeningen Danmarks Fond for Særlige Formål. Normalt kan stiftere jo ikke kræve de midler tilbage, der indskydes i en fond – det forbyder fondslovgivningen – men det forholdt sig så heldigt (for KD), at man i 1980 havde glemte at registrere fonden korrekt, så den i realiteten blot havde karakter af en afdeling af kreditforeningen. Fonden blev derfor resolut ophævet og midlerne tilbageført til kreditforeningens trængende kasse.



Johannes Larsen Museet
set fra haven.



Venstre top / Spisestue,
Johannes Larsen Museet.

Venstre midt / Stue,
Johannes Larsen Museet.

Venstre bund / Interieur,
Johannes Larsen Museet.

Højre top / Byfornyelses-
projekt, Vesterbro.

Højre bund / Byggeudstillin-
gen Blangstedgård fra bygge-
boligåret 1988.







Kapitel 5

BOLIGKRISE & EUROPÆISK HARMONISERING

Efter de mange gode og rolige år fulgte omkring 1990 en periode, der blev præget af både krise og forandringer af de lovgivningsmæssige rammer. Da krisen ebbede ud, var verden blevet en anden – og Kreditforeningen Danmark var afløst af Realkredit Danmark A/S, der ejedes af et holdingselskab, der først bar navnet KD Holding A/S, siden RealDanmark Holding A/S, der igen var ejet af refterne af det gamle KD, Foreningen KD (snart Foreningen RealDanmark). Bankerne havde stiftet egne realkreditselskaber, medens det fusionerede Nykredit af de gamle institutter var kommet bedst gennem krisen og havde overtaget realkreditens førertrøje.

Kreditforeningen Danmark havde på ny fået ny ledelse. Det var atter blevet nye tider.

LEDELSESKIFTET 1988/89

Jeg blev indvalgt i Kreditforeningens Danmarks bestyrelse i foråret 1989. Det vil sige indvalgt er måske så meget sagt. For jeg blev det sidste “kongevalgte” bestyrelsesmedlem, udpeget af den samlede bestyrelse som et af bestyrelsens to selvsupplerende medlemmer.



Helge Nielsen
(f. 1918, d. 1991)

*Minister (S) og direktør
Ledende og “lidende” formand
1981 - 1989*

Handskemager, forretningsfører i forbundet AIC 1956, forretningsfører 1964-71. Bolig- og miljøminister 1975-77. Direktør i Byfornyelsesselskabet Danmark 1977-85. Bestyrelsesmedlem i KD 1978-89, i formandskabet 1983-89. Bestyrelsesmedlem i Samvirkende Boligselskaber (v/KAB) 1983-91.

Formand for repræsentantskabet var jeg blevet i 1987 efter kun to års medlemskab af repræsentantskabet, da min forgænger, også som direktør i KAB, Niels Salicath, trak sig tilbage på grund af alder, og bag det fornemmede jeg – med taknemmelighed – Helge Niensens¹⁷ hånd. Og det var nok også Helge Nielsen, som sikrede min udpegelse som sin efterfølger i KD’s bestyrelse to år senere, da han på grund af alder skulle trække sig fra KD’s ledelse. Jeg var jo ikke til stede, da beslutningen blev truffet, men flertalsdannelsen var således, at hvis forretningsudvalget, som havde medarbejderrepræsentanter, var enige, var flertallet i bestyrelsen sikret, forudsat at medarbejderne holdt sammen som gruppe. Og det gjorde de sædvanligvis.

Finansiel virksomhed var ganske vist ikke min hovedinteresse, men KD var KD, og jeg troede egentlig, at det trods de begyndende problemer på ejerboligmarkedet ville blive et fredeligt og roligt bestyrelsesjob. Den ret nye administrerende direktør Ole Andresen, som jeg kendte i forvejen, fik hurtigt belært mig om noget andet, og ved mit første bestyrelsesmøde væltede bestyrelsens flertal (med otte stemmer mod syv og en blank (min)) den hidtidige formand Leif Jelsbech. Det vil sige indtil denne dag havde Kreditforeningen Danmark haft to formænd – et af de uafviklede efterlændskaber fra fusionen i 1972 – en formand fra øst og en fra vest, og de skiftedes så til et år ad gangen at være “ledende formand” – den ikkeledende havde bestyrelsessekretariatet med valgt spydighed dømt “den lidende”. Nu fik KD herefter en mere normal ledelsesstruktur med formand og næstformand. Ny formand blev Henning Vang Jensen, der var direktør i ejendomsselskabet DADES, næstformand blev fabrikanten Harald Klitgaard, valgt i Nordjylland. Jelsbech blev siddende i bestyrelsen endnu en periode, hvilket ikke gjorde livet lettere for den nye formand eller livet lykkeligere for Jelsbech. Men bestyrelsen vidste godt, at der snart ville være ugler i mosen, og ledelsesskiftet afspejlede dette.

Uglerne skulle snart begynde at tude højt. På nogenlunde samme tid ændrede Folketinget rammebetingelserne radikalt, og ejendoms krisen antog karakter af storm.

Realkreditloven af 1989

Der var flere årsager til regeringens fremsættelse af forslaget om en ny realkreditlov i efteråret 1989. De fleste af dem havde med EF, som EU endnu hed i 1989, at gøre. Allerede i 1977 havde EF nemlig vedtaget et samordningsdirektiv for realkredit, der havde en 12-årig overgangsperiode, og som ved overgangsperiodens udløb afskaffede det såkaldte behovskriterium, som var boligministerens ret til ved godkendelse af nye realkreditinstitutter at vurdere, om der var behov for disse. Og siden 1972 var der ikke godkendt nogen nye institutter. Men nu skulle der være mere konkurrence, og det andet samordningsdirektiv var sammen med en mindre byge af EØF-direktiver på vej med nye regler om årsregnskaber, egenkapital og solvens. Det andet samordningsdirektiv trådte i kraft i 1992.

Lovforslaget var forberedt gennem flere år, blandt andet i det i 1984 nedsatte såkaldte Zacchi-udvalg, opkaldt efter boligministeriets departementschef, der var udvalgets formand, og efter 38 møder afgav udvalget betænkning om den fremtidige realkreditlovgivning i 1987^{xiv}. Samme år kom også betænkningen om brancheglidning i den finansielle sektor. Zacchi-udvalget fandt ikke grund til at ændre ved det centrale i dansk realkredit, hvad angik långivning og funding, men pegede meget tydeligt på de uklarheder, der fulgte af realkreditens forskellige organisationsformer i foreninger og fonde. Udvalget foreslog derfor, at alle fremtidige nye institutter måtte være aktieselskaber, og havde ikke meget tilovers for de foreningsstyrede systemer:

“Det forhold, at medlemmerne ikke længere har krav på en andel af foreningens formue, og det store antal medlemmer taler for aktieselskabet og gør foreningsformen noget illusorisk¹⁷”, skrev udvalget^{xv}, der dog ikke ville tvinge de gamle foreninger til omdannelse. Omdannelse skulle være mulig, men den ville måske kræve særlovgivning (dertil kom det nu ikke). Hvad der herefter skulle ske med foreningerne, optog ikke udvalget.

Lovforslaget blev fremsat af boligminister Agnete Laustsen den 11. oktober 1989, altså kort efter at Folketinget havde genoptaget arbejdet. Der var heller ikke megen tid at spille. Overgangsperioden udløb den 13. december, og de nye regler skulle helst være på plads inden da. Det gav ikke megen tid til behandling af forslaget i Folketinget, hvilke da også gav flere ordførere anledning til bemærkninger af forskellig art.¹⁹

Forslaget var på en række punkter et afgørende nybrud. Vigtigst var det, at alle nye institutter i overensstemmelse med Zacchi-udvalgets anbefalinger fremover skulle være aktieselskaber. De eksisterende institutter kunne dog fortsætte i deres organisatoriske ramme, men fik efter regler, vi straks skal vende tilbage til, adgang til at omdanne sig til aktieselskabsformen.

Lovforslagets bemærkninger indeholdt indledningsvis også en mindre lovsang af aktieselskabets fortræffeligheder uden dog helt at gøre sig betydningen af ejerfor-



Leif Jelsbech
(f. 1919)

Landsretssagfører
Ledende og “lidende” formand
1981 - 1989

Cand.jur. 1945, landsretssagfører
1951. Ny Jydske Købstads-Creditfor-
enings repræsentantskab 1954-70.
I bestyrelsen for Ny Jysk Grundejer
Kreditforening 1970-72. KD 1972-92,
i formandskabet 1981-89.

17. *Min bekendtskab med Helge Nielsen stammede alene fra bestyrelsen i Samvirkende Boligselskaber (det af KAB administrerede almennyttige boligselskab i København), hvor Helge Nielsen var indvalgt som bestyrelsesmedlem af Københavns Kommune, samt som kollega i den københavnske direktørkreds.*

18. *Hvilket jo principielt er rigtigt, men det kan dog anføres, at for eksempel Danske Bank efter fusionen har cirka 310.000 aktionærer, heraf cirka en tredjedel i udlandet.*

19. *Både Fremskridtspartiets Kirsten Jacobsen og Socialdemokraternes Hans Peter Baadsgaard besværede sig under drøftelserne i Folketinget over den sene fremsættelse og de snævre tidsfrister.*



Ole Andresen
(f. 1937)

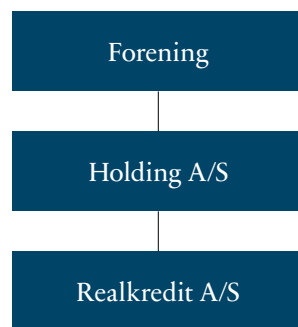
Administrerende direktør KD
1988 - 1992

Cand.polit. 1963, Den socialdemokratiske presse 1963-69, DSB 1969, direktør 1978 i DSB, generaldirektør 1981-88 i DSB, administrerende direktør i KD 1988-92, direktør i Dansk Folkeferie 1994-00.

holdet klart^{xvi}. Virkningen blev, at allerede få år efter havde de store nyfusionerede banker – Den Danske Bank og Unibank (den senere Nordea Bank) – stiftet egne realkreditinstitutter, og snart fulgte provinsbankerne efter med etableringen af Totalkredit²⁰.

I lovforslagets §§67, 68 og 69 fandtes reglerne om omdannelse af de gamle foreninger og fonde. Metoden var sådan set enkel.

Foreningen (eller fonden, men i det følgende tales alene om foreningen) overdrog aktiver og passiver til et af foreningen oprettet eller ejet aktieselskab, som herefter overtog realkreditvirksomheden, eventuelt således at der mellem foreningen som ultimativ ejer og realkreditaktieselskabet kunne indskydes et holdingselskab. Foreningens kompensation herfor var aktier i det oprettede aktieselskab svarende til realkreditinstituttets nettoformue. Foreningen var herefter ikke længere et realkreditinstitut og måtte ikke kalde sig sådan. Forslaget åbnede også mulighed for at opløse foreningen og overdrage aktierne til en fond, der herefter ville få status som erhvervsdrivende fond.



Eksempel på omdannelsesstruktur

Derimod kunne midlerne ikke udloddes til medlemmerne. I anledning af et søgsmål rejst i forbindelse med afviklingen af Kreditkassen for Husejere i København, der jo var stiftet af indskyderne, havde Højesteret sådan set allerede i 1975 taget stilling til dette spørgsmål. En fond, som ejede en (mindre) post af kreditkassens obligationer, påstod, at den dermed også var ejer af en tilsvarende andel af formuen i forhold til den cirkulerende obligationsmængde. Men Højesteret fastslog, at "... efter det om kreditkassens oprindelse og virke oplyste kan det ikke antages, at obligationsejerne ... har – eller for de tidligere ejeres vedkommende – haft krav på andele i den gennem kreditkassens administration opståede formue, hverken som en konsekvens af de i statutterne indeholdte bestemmelser, hvorefter Kreditkassen for Husejere i Køben-

20. Totalkredit blev i 2003 købt af Nykredit.

havns øverste besluttende myndighed er tillagt obligationsejerne som dens stemmeberettigede interessenter, eller på andet grundlag”. Der indgik i sagen et responsum fra professor dr.jur. Bernhard Gomard, der fandt, at kredittkassen måtte opfattes som en selvejende institution.

Nu skulle det klargøres gennem selve realkreditloven, at således forholdt det sig i alle institutter, og forslaget foreskrev i §76, at i tilfælde af opløsning af en forening, som ejer et realkreditinstitut, kunne egenkapitalen ikke udloddes til medlemmerne. I bemærkningerne understregedes, at bestemmelsen ikke hindrede omdannelsen til en fond, og man kan ikke frigøre sig fra det indtryk, at forslagens koncipister fandt denne løsning mest logisk, når man tog de bånd, der med lovforslaget blev lagt på kreditforeningsformuerne, i betragtning. Men om noget sådant ville have været foreningspolitisk muligt, er en helt anden sag. Personligt tror jeg det ikke. Kun hvis lovgivningsmagten havde påbudt, at det var den eneste mulighed – som ved sparekassernes omdannelse – og endda kun hvis lovgivningsmagten havde påbudt omdannelsen til en aktieselskabsmodel, kunne noget sådant have været gennemført. Ellers havde kreditforeningssystemet holdt fast i foreningen.

§70 i loven præciserede, at seriereservefondene ikke kunne indgå i aktiekapitalen, idet de var en del af obligationsejernes sikkerhed, indtil lånene var tilbagebetalt.

Lovforslaget kom til 1. behandling cirka 14 dage efter fremsættelsen den 25. oktober 1989 og fik i det store hele en venlig modtagelse^{xvii}. Dog fremhævede Socialdemokraternes ordfører Hans Peter Baadsgaard, at det for Socialdemokraterne var en forudsætning, at foreningernes opsparede formue ikke kunne udloddes til eventuelle nye aktionærer. Forbeholden var alene SF's Holger K. Nielsen, der ville fastholde det gammelkendte system, og den mulige omdannelse af de gamle foreninger optog ellers ingen af ordførerne.

2. behandlingen fandt sted den 12. december^{xviii} og blev et mindre opgør om Folketingets procedure for behandling af lovforslaget.

Specielt Hans Peter Baadsgaard (S) var utilfreds med, at der under udvalgsbehandlingen i Boligudvalget (han var selv formand for udvalget) ikke havde været mulighed for at komme til bunds i en række spørgsmål, fordi flertallet bestående af regeringspartierne pressede på, så den nye lov kunne være klar, når overgangsperioden udløb.

Forslaget måtte derfor på ny til udvalgsbehandling til fortrydelse for både boligministeren og regeringspartiernes ordførere. Men Baadsgaard, der var stædig, fastholdt sit ønske og præciserede også kravet om en ordning med stemmeretsbegrænsning, som sikrede en forening, der ejede et realkreditinstitut, “suveræn indflydelse”.

Kravet skulle føre til, at der i lovens §70 blev indsat en regel om stemmeretsbegrænsning. Holger K. Nielsen (SF) var dog forsat imod lovforslaget og fandt, at lovforslaget “på en række helt afgørende områder ødelægger det realkreditsystem, vi



Henning Vang Jensen
(f. 1938)

Formand 1989 - 1993

Cand.jur., direktør i DADES 1984-00, formand blandt andet for Landsforeningen af ejere af udlejningsejendomme og for R 98. I bestyrelsen for KD til 1993, formand fra 1989-93. Direktør i Aase og Ejnar Danielsens Fond fra 2000.

Realkreditloven af 1989

Organisation

- Nye institutter skal være aktieselskaber
- Omdannelse af ældre foreninger og fonde muliggøres

Kapital- og solvensregler ændres og præciseres

Egenkapitalen kan ikke udloddes til medlemmerne

Realkreditlovens §76

“I tilfælde af opløsning af en forening, der ejer et realkreditaktieselskab, kan egenkapitalen ikke udloddes til foreningens medlemmer”.



Agnete Laustsen
(f. 1935)

Boligminister (KF)

Cand.jur. 1961, Indenrigsministeriet 1961-70, kontorchef hos Forbrugerombudsmanden 1977, i Folketinget 1979-98, sundhedsminister 1987-88, boligminister 1988-90.

har haft her i landet”. Et standpunkt, han fastholdt under 3. behandlingen, som fandt sted allerede den 15. december^{xix}. Baadsgaard fik sin vilje, og loven blev vedtaget med alle stemmer mod SF’s. Under den afsluttende behandling understregede Hans Peter Baadsgaard, at Socialdemokraterne “ville sikre, at de realkreditinstitutter, *som hidtil har arbejdet som almennyttige foretagender*^{xx}, og som har opsparet store værdier, fik en sådan ordning, at de fortsat kunne drives efter gode principper og i hvert fald således, at en fond eller forening, der ejer disse realkreditaktieselskaber, fik bestemmende indflydelse i realkreditaktieselskabet.” Af udvalgets betænkning fremgår endvidere, at Socialdemokraterne ville sikre det demokratiske system i en fond eller forening som ejer af virksomheden efter omdannelse til aktieselskab²¹.

1989-lovens overordnede perspektiv var, at realkrediten blev til forretning, og at den almennyttige finansielle virksomhed trådte i baggrunden, som den nogle få år tidligere havde gjort det i sparekasserne. Tiden for den almennyttige finansielle virksomhed var ved at være slut, men lovgiver forholdt sig på realkreditområdet ikke tydeligt til den omdannelsesproces, der måtte ske, og en række spørgsmål henstod uafklarede. Disse temaer var blandt andet demokrati og låntagerindflydelse i forhold til realkreditdatterselskaberne, beskyttelse og anvendelse af de oparbejdede formuer, stemmeretsbegrænsninger, holdninger til finansielle supermarkeder og muligheden for overhovedet at opretholde den klassiske foreningsstyrede realkredit.

Særligt må det undre, at lovens forarbejder og Folketingets drøftelser af lovforslaget kaster så lidt lys over organisationsformer og opgaver for de “efterladte” ejerforeninger – ikke mindst i henhold til lovens §76’s præcisering af, at formuen ikke kunne udloddes. I de eneste foreliggende kommentarer til loven fra 1990 skriver forfatterne^{xxi}, at bestemmelsen ikke siger noget om, hvem der i givet fald skal have formuen. Dette må eventuelt afklares i vedtægterne, men bestemmelsen må antages at være begrundet i at skabe en vis lighed mellem fonde og foreninger, der ejer realkreditaktieselskaber, således at en eventuel formue i tilfælde af opløsning “ikke utilsigtet kommer den tilfældige ejerkreds, der består ved opløsningen, til gode”.

Økonomerne Michael Møller og Niels Chr. Nielsen beskrev i 1997 udviklingen på følgende vis^{xxii}:

“I dansk realkredit har der historisk set været fem forskellige hovedtyper af realkreditinstitutter:

1. *“Egoistiske” kreditforeninger, der varetager de til enhver tid værende medlemmers interesser.*

Dette var groft sagt den gældende form for kredit- og hypotekforeninger frem til begyndelsen af 1970’erne. Den væsentligste del af kreditforeningernes formue var delt ud på medlemmerne gennem seriereservefondene.

21. Helt hvordan “demokratiet” sikres i en fond står dog ikke ganske klart.

2. ”Almennyttige” kreditforeninger, der har en mere bred samfundsmæssig målsætning og ikke kun ser på nuværende medlemmer, men også på fremtidige medlemmer. Disse har i stadig stigende grad gjort sig gældende siden begyndelsen af 1970’erne, da de eksisterende kreditforeninger ændrede princip med hensyn til seriereservefonde og i stedet oprettede de generelle reservefonde, som ikke tilbagebetales låntagerne.
3. Selvejende fonde, som ikke er domineret af låntagerne. Dette er ejerstrukturen i de i 1959 oprettede reallånefonde.
4. Realkreditaktieselskaber, som stemmemæssigt domineres af en fond/forening, som igen domineres af låntagere. Her har man den struktur, som realkreditloven (af 1989) foreskriver.
5. Rene realkreditaktieselskaber. Dette er strukturen i de realkreditinstitutter, der er oprettet af hovedbankerne.”

Forfatterne var specielt kritiske over for netop den konstruktion, som realkreditloven af 1989 opstillede for de foreningsejede realkreditaktieselskaber og pegede på det uklare formål i et sådant aktieselskab, ikke mindst hvis ejerne er delt mellem (de dominerende) låntageres forening og andre (gevinstorienterede) aktionærer. Men også effektiviteten i de almennyttige selskaber betvivledes. Så forfatterne var – som økonomer ofte er – til den rene vare: Enten forretningsmæssigt drevne realkreditaktieselskaber eller egoistiske foreninger som den gamle realkredit før 1970, der dog også blev kritiseret på grund af deres manglende risikovillighed og svage håndtering af samme risiko. Under alle omstændigheder er det små 20 år senere tydeligt, at realkreditloven af 1989 nok efter nogen tid førte til store forandringer på realkreditmarkedet, men også efterlod mange uklarheder, ubalancer og ubesvarede spørgsmål, ikke mindst hvad angår det, nutiden har kaldt *corporate governance* eller virksomhedsstyring²². Lovændringerne i år 2000 rettede op på nogle af ubalancerne, andre består stadig.

Boligkrisen 1988 - 1993

Grunds substansen i den boligkrise, som nu var på vej, bestod af lige dele overmod i realkredit og manglende politisk omtanke.

Midt i 1980’erne gik det ”ufatteligt godt”, som statsminister Poul Schlüter så rammende udtrykte det i foråret 1986. Men snart for godt. Inden da havde realkredit imidlertid sat fuld skrue på kampen om markedsandele. Nykredit var som tidligere nævnt blevet dannet ved en fusion af Forenede Kreditforeninger og Jyllands



Hans Peter Baadsgaard
(f. 1937)

Forhenværende statsrevisor

Folketingsmedlem for Socialdemokratiet fra 1984-01. Landbrug, lærer og viceskoleinspektør. Medlem af Folketingets finansudvalg 1985-98, formand for Folketingets boligudvalg 1988-98. Fra 1998 formand for Folketingets uddannelsesudvalg. Statsrevisor fra 1994.

²². Som efter forfatteren opfattelse er en bedre oversættelse end det ellers gængse ”selskabsledelse”.



I London Docklands finansierede KD bl.a. boligbebyggelsen Greenland Passage, der blev tegnet af danske arkitekter og opført af danske entreprenører.

Kreditforening sidst i 1985, og for KD's ledelse var opretholdelse af magten over markedet helt afgørende. Opkomsten Nykredit skulle holdes nede. Så de styrende parametre i den strategiske ledelse af kreditforeningen var fortsat markedsandele, udlånsvolumen og så måske omkostninger, der gerne måtte stige 25 procent om året, blot de steg mindre end konkurrenternes. Ikke mindst BRF følte sig voldsomt provokeret i overlevelseskampen (allerede dengang diskuterede man, hvor længe BRF mon kunne overleve), og resultatet heraf blev udlån i alle institutter, hvor udmålingen af lånet (det vil sige værdifastsættelsen af ejendommen) ikke altid holdt sig helt tæt til lovgivningens dog heller ikke så klart udtalte forudsætninger.

En lovændring fra samme år (1986) havde endvidere muliggjort etablering af udlånsvirksomhed i udlandet, og de internationalt set noget uerfarne kreditforeninger kastede sig – alene eller i samarbejder med danske entreprenører og udenlandske banker og finansrådgivere af noget forskellige lødighed – over de bugnende markeder, især i London og Sydfrankrig.

Det skulle ikke komme til at gå godt – hverken hjemme eller i udlandet. Skattereformen var ikke nok, og allerede i efterårsferien 1986 blev det i Danmark nødvendigt at gennemføre den såkaldte “kartoffelkur” for at dæmpe det hastigt voksende forbrug og afhjælpe det deraf følgende underskud på betalingsbalancen, blandt andet ved regulering af boligfinansieringen gennem indførelse af de såkaldte mixlån²³.

Det lykkedes eftertrykkeligt. Boligmarkedet begyndte hurtigt at falde sammen, og ledigheden steg, huse blev derfor snart usælgelige, og kreditforeningerne begyndte sidst i 1980'erne at notere store tab i Danmark.

Bedre gik det ikke i London, hvor en voldsom renteforhøjelse også slog benene væk under markedet, og pludselig var investorer, entreprenører og långivere efterladt med nærmest usælgelige aktiver, ikke mindst i de nye byudviklingsområder såsom London Docklands.²⁴

Fra i 1984/85 at have været omkring 150 millioner kr. årligt udviklede KD's tab sig til at være omkring 2,4 milliarder kr. i de værste år, som tabsmæssigt blev 1992 og 1993, men resultaterne i 1990 og 1991 var ikke meget bedre. Tabene betød som nævnt, at en stor del af kreditforeningens formue forsvandt i kriseårene. I perioden fra 1988 til 1994 tabte Kreditforeningen Danmark samlet cirka 12,3 milliarder kr., hvorefter krisen fladede ud.

Det gik naturligvis ikke upåagtet hen, hverken i medierne eller i Folketinget, hvor ikke mindst Fremskridtpartiets Kirsten Jacobsen med utrættelig ildhu forfulgte ministre og kreditforeningsdirektører med velrettede spørgsmål og først spidse, siden skarpslebne kommentarer.

Allerede regnskaberne for 1989 og 1990 var frygtelige set i forhold til fortidens trygge resultater, og chokvirkningerne var derefter. I 1990 var tabene på 2,2 milliarder kr. og underskuddet på omkring 1 milliard kr. efter overførsel af hele 1,2 milliarder kr. fra seriereservefondene. Bestyrelsen fandt det allerede først på året 1990 nødvendigt med virkning fra den 1. januar 1990 at forhøje administrationsbidraget til 0,7 procent. Samme år etablerede KD mæglerkæden Home for derved at styrke forbindelsen til markedet, hvilket ikke alle mæglere eller medlemmer dengang fandt en naturlig opgave for landets stadig største kreditforening. Og udlånet i udlandet tegnede ikke længere særlig lyst.

Det hele udløste sammen med den efterhånden meget omfattende medieomtale af realkreditverdenen den største deltagelse i en generalforsamling i Kreditforeningen Danmark nogensinde.

Generalforsamlingen måtte henlægges til Bella Centret på Amager, der i en af sine store sale kunne rumme op til 4.000 mennesker, der undervejs også skulle både bispises og beskænkes, som traditionen bød.

23. Mixlån blev indført i forbindelse med kartoffelkuren i oktober 1986. Lånet havde højere førsteårsydelse end de hidtidige lån, hvilket skulle gøre boligejerne mere tilbageholdende. Indgrebenes formål var at begrænse låntagning i forbrugsøjemed. Lånetyper er siden foråret 1993 ikke længere pligtige ved ny- og omprioritering gennem realkredit og bruges derfor ikke mere.

24. Aktiviteterne i Frankrig, som blev gennemført i samarbejde med Credit Lyonnais, fik aldrig et omfang som de britiske, og tabene var derfor mindre. Nok derfor lykkedes det at skjule for offentligheden, at de “boteller”, KD havde lån i og senere måtte overtage som brugeligt pant, reelt var rene bordeller.

Da KD snød de andre

Det var dog ikke altid, det gik galt for KD.

I 1985 vedtog Folketinget en lov, der gav adgang til omprioritering af de såkaldte "samspilsramte" almennyttige afdelinger, der blandt andet var truet af for høj husleje og udlejningsproblemer. Det faldende renteniveau muliggjorde imidlertid besparelser i kapitaludgifterne, så de kunne blive mere konkurrencedygtige, men sligt krævede lovgivning. Hertil kom midler fra stat, kommune, realkredit og boligselskab til dækning af underskud og genopretning.

Realkrediten var fodslæbende – ikke mindst Forenede Kreditforeninger, som havde en pæn portefølje blandt de samspilsramte bebyggelser. Men en underhåndskontakt mellem Verner Jørgensen, der var direktør for Boligselskabernes Landsforening (og bestyrelsesmedlem i KD!), og Haunstrup Clemmesen fik hurtigt sidstnævnte til at indse, at her kunne han uden store ofre score point hos de almennyttige kunder ved at erklære sin sympati. Forenede Kreditforeningers dygtige administrerende direktør, Hans Ejvind Hansen, var taget på skiferie, og hans meddirektør ejede ikke Clemmes politikergen, så han fastholdt sin modstand. Den historie udbredte Verner Jørgensen med vanlig stemmekraft over for den samlede boligbevægelse med stor ballade til følge, og Hans Ejvind måtte fra sit midlertidige feriedomicil hurtigt blæse til retræte. De almennyttige boligselskaber fik deres omprioriteringslov, der blandt andet kom til at omfatte Farum Midtpunkt, der var Forenede Kreditforeningers (snart Nykredit) største pant, og Haunstrup Clemmesen gjorde de næste adskillige år KD til den almene sektors særlige ven i realkrediten.





Farum Midtpunkt, der er opført i starten af 1970'erne, består af 27 blokke med terrassehuse.



Kirsten Jacobsen
(f. 1942)

Folketingsmedlem, Ejendomsmægler

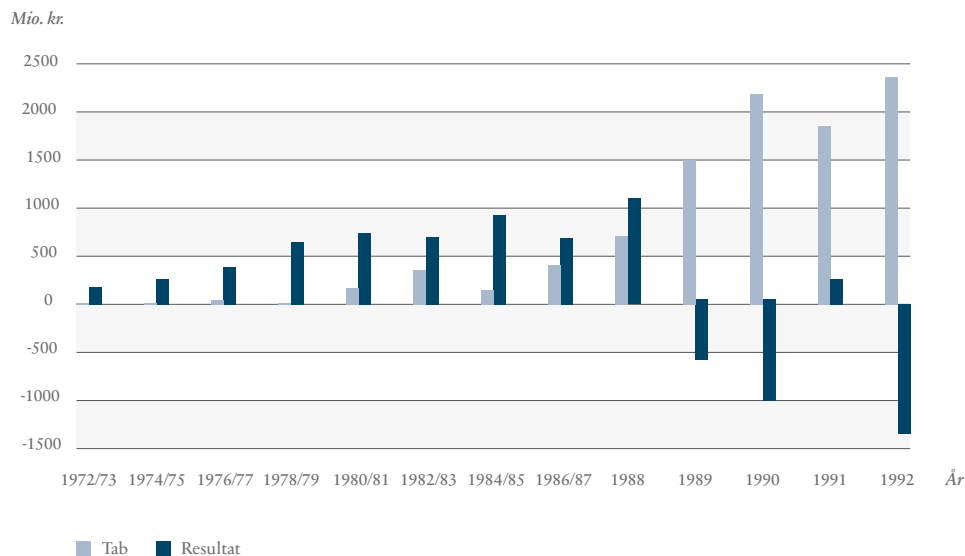
Ejendomsmægler 1970, medlem af Folketinget for Fremskridtspartiet 1973-82, 1988-99, formand for "Friedhed 2000" indtil 2001.

De kom. Generalforsamlingen varede under myndig, men som altid humoristisk ledelse af højesteretssagfører Jon Palle Buhl fra kl. 16.00 til 01.00. Kirsten Jacobsen og hendes støtter i det ret nydannede "Demokratisk Realkredit" løb storm på storm mod bestyrelsen med massiv kritik af direktionens og bestyrelsens forvaltning af kreditforeningen med krav om, at bestyrelsen burde gå af.

Debatten blev meget langtrukken med 30 indlæg fra salen, og Kirsten Jacobsen og støtterne – blandt andet Frank Dahlgaard og Holger K. Nielsen – håbede naturligvis på, at bestyrelsens støtter i KD's bagland ville drage hjem om ikke andet så med sidste fly, men baglandet blev, og bestyrelsen overlevede sikkert generalforsamlingen. Beretningen blev godkendt med 9.222 ja-stemmer mod 1.370 nej-stemmer. Nok var der mange kritikere til stede i salen, men baglandet var velorganiseret og bar de fornødne fuldmagter – hvilket gav anledning til strid med Demokratisk Realkredit på efterfølgende generalforsamlinger. Men også der fungerede fuldmagtssystemet.

I efteråret samme år (1991) gennemførtes så ændringer af vedtægterne, der gav de store kunder – blandt andet boligselskaber og boligforeninger – en relativt større indflydelse end de mindre. Det rørte ved et klassisk tema i dansk andelsbevægelse om afstemning efter hoveder eller høveder, og heller ikke bestyrelsen var enig om forslaget. Det førte blandt andet til, at husmændenes (radikale) formand, der havde siddet mange år i bestyrelsen, benyttede lejligheden til at trække sig i vrede fra bestyrelsen. Demokratisk Realkredit stillede naturligvis et modforslag, men blev nedstemt med

KD's tab og resultater - udvalgte år^{xxiii}



Til de lidt mere muntre indslag i forbindelse med generalforsamlingen hørte, at daværende viceadministrerende direktør Kjeld Jørgensen, der som formandskab og direktion i øvrigt havde måttet tilbringe hele seancen på podiet, på vej hjem kl. 02.00 om natten blev standset af politiet, der forhørte sig om, hvad direktøren mon havde indtaget i aftenens løb. Dertil var der et enkelt svar: "12 flasker dansk vand i 3.000 menneskers påsyn". Så fik Kjeld Jørgensen lov at tage uantastet hjem i seng.

8.000 stemmer mod 1.000, hvorefter bestyrelsesflertallets forslag blev gennemført med en nogenlunde tilsvarende stemmemajoritet. Denne ordning, der medvirkede til at sikre stabiliteten i kreditforeningen i de følgende vanskelige år, varede til 1995, hvor SR-regeringens økonomiminister Marianne Jelved (RV) gennemtvang en ordning, der ikke alene genindførte afstemning efter hoveder, men også stillede krav om et klart låntagerflertal i bestyrelserne.

1991 forløb ikke stort bedre end 1990, om end der var et beskedent overskud. Bestyrelsen drøftede løst muligheden for fusion af kreditforeningsvæsenet og storbankerne (KD med Danske Bank!), hvad der dog ikke var stemning for, men kapitalen nærmede sig bunden af det lovpligtige krav på 8 procent af de såkaldt vægtede udlån. Noget måtte afvikles, hvilket typisk skete ved, at store og i øvrigt gode kunder blev bedt om at flytte deres engagement til andre institutter, hvad der ikke mindst kom Nykredit til gode. Loven var ganske klar – kom solvensen under 8 procent, måtte udlånet ophøre, indtil afdragene på de gamle lån eller ny kapital atter havde skabt plads. Kort før regnskabet skulle opgøres, foretog KD's økonomiafdeling, der var under ledelse af den senere administrerende direktør Sven Holm, en opgørelse, som viste, at solvensen på tredje decimal klarede lovens 8 procentkrav, og Finanstilsynet nikkede hertil. Det fortalte vi ikke til nogen andre, og KD's omdømme var reddet, men ny kapital måtte til, og dertil medvirkede PFA og LD med flere via tilførsel af ansvarlig lånekapital, idet KD som forening jo ikke kunne modtage aktiekapital. I april 1992 – to måneder før danskerne sagde nej til Maastricht-aftalen – optoges ansvarlig lånekapital på 3 milliarder kr., der blev baseret på principielt børsnoterede obligationer og løbende i 10 år²⁵.

I konsekvens heraf kom direktørerne Flemming Skov Jensen (LD) og André Lublin (PFA) i bestyrelsen på generalforsamlingerne i 1991 og 1992.

Ny ledelse – igen

I det hele taget skete der i disse år en betydelig udskiftning i bestyrelsen. Gamle medlemmer, som havde været med gennem 1980'erne, trådte ud (med en række forskellige begrundelser fra alder til uenighed), og nye trådte ind. Ud over de to nævnte også byggeriets formand Poul Christiansen fra BYG, som snart skulle få en hovedrolle.

En del af tilpasningen var også en betydelig reduktion i både organisation og medarbejderstab. Tilpasningen måtte gennemføres ad to omgange, da det viste sig, at en første reduktion i 1990 ikke var tilstrækkelig. Første reduktion fik medarbejdernes forståelse, den næste gjorde ikke, og der opstod herved en konflikt, især mellem den administrative topledelse og medarbejderne, hvis repræsentanter jo imidlertid også udgjorde en væsentlig del af bestyrelsen, en position, de benyttede, når de generalfor-



Erling Olsen
(f. 1937)

*Minister (S) og professor
Formand for Folketinget*

Cand.polit. 1953, DØS 1954-59, Københavns Universitet 1959-70, professor 1970, rektor for RUC 1970-73, professor ved RUC 1971-82, boligminister 1978, justitsminister 1993, formand for Folketinget 1994, i Folketinget 1964-66, 1971-73, 1975-98.

²⁵ Uden risiko var dette udlån ikke, men renten var derefter, og for PFA og LD blev lånet, der var uopsigeligt i 10 år fra begge sider, en særdeles fornuftig forretning i takt med, at renteniveauet faldt gennem 1990'erne, og det nye RD konsolideredes, så risikoen ved långivningen blev stærkt formindsket.



Hans Lindegaard
(f. 1934)

Direktør, advokat

Cand.jur. 1959, advokat 1963.
Danske Bank 1970, vicedirektør
1982-84. Hafnia Erhvervsbank
1984-90. Global Finans 1989-90.
KD fra 1991. Viceadministrerende
direktør RD 1993-97.

Fuldmagtssystemet

Fuldmagtssystemet havde hjemmel i KD's vedtægter, der gav adgang til, at medlemmerne gav fuldmagt til andre medlemmer, enten direkte eller gennem bestyrelsen. Fuldmagter (op til seks) kunne bæres af medlemmer, der deltog i generalforsamling eller valgmode.

26. Lida Hulgaard udtrådte medio 1993 af KD's bestyrelse, idet hun ikke blev genudpeget af boligminister Flemming Kofod-Svendsen.

Demokratisk Realkredit blev dannet i 1991 med blandt andet Kirsten Jacobsen som bannerefører.

samlingsvalgte medlemmer var uenige. Og det blev de i stigende grad, efterhånden som ulykkerne væltede ud af skabene, og en række medlemmer af den nu også meget talrige direktion et efter et måtte udtræde heraf og finde anden beskæftigelse.

Især var statsrepræsentanten advokat Lida Hulgaard²⁶ fra Århus i stigende grad kritisk over for Ole Andresen, og i samspil med medarbejderne manglede der derfor kun tre medlemmer af bestyrelsen til at konstituere et flertal mod direktionens formand. I 1992 var KD's bestyrelse således blevet en slagmark mellem direktionen og dens støtter i forretningsudvalg og bestyrelse over for den af statsrepræsentanten ledede opposition, der altså blandt andet omfattede medarbejdergruppen. I sandhed en særpræget oplevelse.

Lejligheden til kamp bød sig, da Henning Vang Jensen i 1992 indgik en aftale med Ole Andresen om dennes pensionsforhold. Aftalen var ikke forhåndsgodkendt af bestyrelsen, og der opstod alvorlige vanskeligheder for formanden. Enden på drøftelsen blev, at bestyrelsen, foranlediget af Ole Andresens støtter, måtte konstatere, at den ikke fortsat kunne drøfte den administrerende direktørs forhold.

Der blev derfor i begyndelsen af december på et indledningsvist stormfuldt, men snart ganske mismodigt bestyrelsesmøde indgået en aftale med Ole Andresen om fratræden, hvori pensionsordningen indgik. Kort tid efter meddelte både Vang Jensen og Harald Klitgaard, at de ønskede at fratræde på førstkommende generalforsamling. Kreditforeningen skulle atter have ny ledelse.

REALKREDIT-OPRØR SLÅET NED:

Kirsten og co. fik et blåt øje

Af Hanne Rasmussen

RETE »Vi har fået et blåt øje. Men ledelsen i Kreditforeningen Danmark kigger ikke forgæves efter os på deres næste generalforsamling.«

Som talsmand for Demokratisk Realkredit var kommunaldirektør Per Gudme både ærgerlig og skuffet efter gårsdagens ekstraordinære generalforsamling i Kreditforeningen Danmark. Her viste det sig nemlig meget hurtigt, at KD's ledelse havde massiv tilslutning til et sæt nye vedtægter, der på afgørende punkter gør op med det gamle andelsprincip: En mand én stemme.

Fremover har de store kunder og obligationsejere en stemme for hver mill. kr., han eller hun repræsenterer – dog højest ti stemmer pr. person – og kun, når det gælder valg til repræsentantskabet.

Det hjalp ikke, at Fremskridtspartiet boligpolitiske ordfører, Kirsten Jacobsen, langede kraftigt ud efter ledelsen i KD.

TALTE FOR DØVE ØRER

»I 140 år har Kreditforeningen Danmark været en forening, som var ejet af medlemmerne, og hvor alle medlemmer var lige. Den 140-årige tradition ønsker ledelsen med sine vedtægtsforslag at ændre,« tordnede Kirsten Jacobsen. Men for døve ører.

Også husmændenes formand og bestyrelsesmedlem i KD, Christian Sørensen, har meldt fra over for de nye regler. Som radikal politiker og andelsmand valgte han simpelt hen at trække sig fra bestyrelsen, og dette blev meddelt under generalforsamlingen af dirigenten, advokat Jon Palle Buhl.

Belært af den ni timer lange marathon-generalforsamling i marts måned, hvor øv- og fy-råbne fag, hver gang der blev krævet endnu en afstemning, havde Demokratisk Realkredit med Per Gudme i spidsen indvilliget i at sammendrage gruppens 52 ændringsforslag til fire temaafstemninger.

Men det lykkedes ikke at komme igennem med et eneste af temaerne. Den ekstraordinære generalforsamling blev en overbevisende sejr for KD's ledelse og deres oplyng til nye vedtægter.

»Nu må vi sove på nederlaget. Men uden vores medvirken, var der aldrig kommet så demokratiske tilstande i KD,« lød det fra Per Gudme.

Vang Jensen pegede på mig som ny formand, og Poul Christiansen accepterede altså at tiltræde som næstformand.

Den tidligere boligminister Erling Olsen, der havde været konsulent for KD blandt andet i forbindelse med de franske aktiviteter, var dog også interesseret, både i en bestyrelsespost og en formandspost, men to dage før fristen for opstilling til bestyrelsen udløb, blev Olsen udnævnt til justitsminister i den første Poul Nyrup-regering og måtte dermed trække sit kandidatur tilbage. Nyt bestyrelsesmedlem blev direktør Jørgen Mejlgård fra Slagelse.

Ny administrerende direktør blev først i 1993 den hidtidige viceadministrerende direktør Kjeld Jørgensen. Ind i den nye direktion indtrådte endvidere juristen Hans Lindegaard og økonomen Lars Rohde, der begge allerede var knyttet til KD. Ledelsen var retableret, og formandskab og administrerende direktør holdt sammen som ledelsesteam frem til fusionen i med Danske Bank i år 2000. Hans Lindegaard lod sig efter nogle år pensionere, og Lars Rohde valgte – forståeligt – i 1998 jobbet som administrerende direktør i ATP.



Lars Rohde
(f. 1954)

Direktør

Cand.oecon. 1980, forskellige banker 1981-84. Lægernes Pensionskasse 1985-88. Direktør 1988-89. Fondsdirektør KD 1989-92. Direktør i KD/RD fra 1992. Viceadministrerende direktør 1997-98. Administrerende direktør i ATP fra 1998.



Poul Christiansen
(f. 1937, d. 2005)

Næstformand, Tømrermester

Selvstændig tømrermester 1968-94, PC Byggeteknisk Ejendomssyn, fra 1994 i bestyrelsen for Mesterforeningen 1980-90, formand 1988-90, formand for BYG, Byggeriets Arbejdsgivere 1991-93.

I bestyrelsen for KD 1992, næstformand i bestyrelsen for RD 1993, næstformand i Foreningen, Holding, Kapital Holding, Real-Danmark A/S og Realdania fra år 2000-04.

Jeg kendte ikke Poul Christiansen, da han kom i KD's bestyrelse i 1992, i øvrigt efter en kampafstemning i bestyrelsen om, hvem der skulle opstilles. Hensynet til den fortsatte repræsentation fra håndværket vandt, og Poul Christiansen indtrådte på generalforsamlingen i 1992. Et år senere blev han næstformand – til sikring af

balancen mellem bestyrelsens grupperinger. Men meget hurtigt fandt vi sammen og førte som formandskab kreditforeningen gennem omdannelse, fornyelse, to fusioner med en vis mellemliggende krise og ind i skabelsen af Realdania, hvor PC fortsatte som næstformand, til han faldt for aldersgrænsen i 2005. Allerede få år efter døde han af en kræftsygdom.

Poul var den stabiliserende partner. Han sagde ikke altid så meget, men havde et sikkert blik for sagers svagheder og risici – og han faldt aldrig for det smarte. Hvis Poul var betænkelig, var der grund til betænkelighed og fornyet undersøgelse. Han afdækkede det jyske, som altid var vigtigt, og medvirkede til bestyrelsens sammenhold med sin joviale humor og sit gode humør.



Kreditforeningen
Danmark

REALKREDIT
Danmark

Kapitel 6

FRA KD TIL RD

Tiden fra 1993 til 2000 blev en forandringens tid. Kreditforeningen Danmark blev til Realkredit Danmark A/S, foreløbig 100 procent ejet af Foreningen RealDanmark. Nye produkter som 12-terminers-lån og flexlån så dagens lys, og tiden midt i 1990'erne var en tid med fremgang og selvtillid. Men skjules kunne det ikke, at Realkredit Danmark tabte markedsandel til specielt de nye bankejede institutioner, og i 1998 besluttede Realkredit Danmark sig for fusion med BG Bank for at styrke distributionsleddet. Det kom ikke til at forløbe helt efter forventningerne, børsmarkedet tog uvenligt mod fusionen, og internt kom der hurtigt gnidninger mellem den personalemæssigt større bank og realkreditten, der sad på størsteparten af formuen. To år senere fusionerede den nye finansielle virksomhed, der først bar navnet Kapital Holding A/S, siden RealDanmark A/S, så med Danske Bank. Kapitlet afsluttes med et tilbageblik på 1990'erne.





REALKREDIT DANMARK A/S

Foråret 1993 bød på to generalforsamlinger. Først en ordinær, siden en ekstraordinær. Proceduren var nødvendiggjort af bestyrelsens forslag om at omdanne Kreditforeningen Danmark fra en forening til den struktur, som den nye realkreditlov nu åbnede mulighed for med et realkreditaktieselskab som den udførende enhed.

Generalforsamlingen den 30. marts 1993 var Henning Vangs sidste som formand. Men det betød ikke, at generalforsamlingen var fredelig. Kirsten Jacobsen stillede som sædvanlig op og kritiserede forslaget om omdannelse. Demokratisk Realkredit ønskede at fastholde foreningsmodellen og den "klassiske" danske realkredit i alt dens væsen, hvilket måske nok kunne undre, taget i betragtning at Kirsten Jacobsen selv havde stemt for lovforslaget ved dets vedtagelse i 1989. Medlemsdemokratiet var nu sat i højsædet, men kritikken omfattede også KD's fuldmagtssystem og de bidragsforhøjelser, som havde givet så høj søgang ved tidligere generalforsamlinger.

Bestyrelsen svarede igen og henviste til, hvor meget lettere det ville være at optage ny kapital i et aktieselskab end i den nuværende foreningsstruktur. Det handlede grundlæggende om de langsigtede muligheder for overlevelse, hvis krisen fortsatte.

Det foreslåede holdingselskab blev genstand for særlig kritik som et "skjulested for skurkestreger", fordi det var uden offentlig repræsentant i bestyrelsen, en anklage, bestyrelsen afviste med henvisning til, at det mandat, der efter vedtægtsforslaget blev givet holdingselskabet, var ganske snævert.

Vedtægtsændringen, der omdannede Kreditforeningen Danmark til en aktieselskabsstruktur, blev vedtaget med cirka 3.000 ja-stemmer mod små 400, der stemte nej eller blankt. Men for at vedtagelsen kunne opnå gyldighed, måtte der er ny ekstraordinær generalforsamling til.

Det faldt således i mit lod som helt nyvalgt formand at gennemføre denne generalforsamling, hvilket i sandhed kunne siges at være noget af ilddåb. På første række i Falconer Centrets store sal sad ledelsen af Demokratisk Realkredit, forstærket med betydelige dele af Fremskridtspartiets folketingsgruppe med flere andre af anden politisk farve. På podiet hele bestyrelsen. Og salen var mere end pænt fyldt. Positionerne var som ved første generalforsamling, men pludselig angreb Kirsten Jacobsen fra en ny

vinkel – hun ville vide, hvem der havde betalt for de busser, der holdt foran Falconer Centret. Og til forsamlingens betydelige jubel kunne formanden for personaleforeningen Helge Zetterquist så berette, at det havde personaleforeningen, for når nu generalforsamlingen forhåbentlig snart var slut, skulle medarbejderne ud til Center Syd, hvor hovedkvarteret for Region Øst befandt sig, ha' sig et par øl og se fodbold på storskærm!

Så gik sagens rette sammenhæng op for Kirsten Jacobsen, vedtægtsændringen blev vedtaget med stort flertal, og KD blev i offentligheden til RD – Realkredit Danmark, medens den gamle kreditforening blev til Foreningen KD og snart til Foreningen RealDanmark.

Bestyrelsen gav sig til at rydde op i tankegods og panter. Der blev formuleret en ny mission, og forsigtigheden kom i højsædet. Lida Hulgaard udtrådte og blev for en tid afløst af professor Nina Schmidt fra Århus Universitet, indtil hun nogle år senere blev udnævnt til "vismand" og derfor desværre måtte udtræde. Ny statsrepræsentant blev derpå fra 1995 professor Peder J. Pedersen ligeledes fra Århus, og han viste sig langtidsholdbar og skulle senere blive Realdanias næstformand.

Fortiden lod nu stadig høre fra sig, og i regnskabet for 1993 kunne bestyrelsen notere sig et tab på 2,4 milliarder kr. Regnskabet gav dog et overskud på cirka 1,5 milliarder kr. Året efter var tabene reduceret til 1,1 milliarder kr., men den gevinst blev spist af kursfald, så årsresultatet var kun på sølle knap 0,5 milliard kr.

Det innovative realkreditinstitut

Fremad gik det imidlertid, stærkt hjulpet af faldende renter og den forbedring i samfundsøkonomien, der var indtrådt, efter at regeringen Nyrup havde kickstartet økonomien i sommeren 1993. Pakken indebar også lempelser af realkreditlovgivningen, som muliggjorde konvertering af eksisterende lån, hvilket lettede både låntagernes og realkreditinstitutternes situation.

Konvertering skulle blive en yndlingsport for danskerne i det kommende årti, og realkreditten bevægede sig fra fordums uforståelighed til middagselskabernes favoritema.

Middagssamtalerne fik ikke mindst nyt stof, da Realkredit Danmark i oktober 1996 gjorde noget helt uventet og lidt uartigt – man introducerede flexlånet, der skulle betyde en mindre revolution i den danske realkreditverden. Nu kunne middagen også blive meget bedre som følge af de kraftigt reducerede ydelser, og forsiden af Realkredit Danmarks i øvrigt meget saglige og tekniske pjecer blev prydet af overtjeneren Monsieur Pierre foran det veldækkende bord i hans elegante restaurant. Også i RD's markedsføring af flexlånet var Monsieur Pierre i front og lod næsten dagligt tv-seerne vide om livet på solsiden med flexlån.

Ny mission 1993

Realkredit Danmark er en selvstændig virksomhed, hvor kunderne har den bestemmende indflydelse.

Realkredit Danmark belåner alle typer ejendomme i Danmark mod pant i ejendommens langsigtede værdi.

Realkredit Danmarks långivning er kendetegnet ved lav risiko, lave omkostninger og høj kvalitet.

Fra idegrundlag 1999

Værdigrundlag

- I øjenhøjde
- Gode mursten
- Samspil og modspil
- Fornyelse
- Sund forretning

Det faldt ikke i god jord hos økonomiens puritanere, og konkurrenterne skumlede. Nykredits ellers venlige koncernchef Mogens Munk Rasmussen gik så vidt, at han ved aflæggelsen af Nykredits regnskab for 1996 erklærede, at han end ikke kunne stave til flexlån, en udtalelse, han nu hurtigt kom til at fortryde – året efter måtte også Nykredit sætte “tilpasningslån” på hylderne. For kunderne var glade for flexlånene og det uanset, at den daværende nationalbankdirektør Bodil Nyboe Andersen både hånedes RD for at lancere et rentetilpasningsprodukt efter en periode med rentefald og offentligt bedyrede, at Nationalbanken i hvert tilfælde ikke ville tage hensyn til de formastelige, der spillede med privatøkonomien for at kunne glæde sig hos Monsieur Pierre. Men renterne faldt – lidt uventet, indrømmet – yderligere, og eftertiden viste jo, at spillerne fik ret, samt at gevinsten ved at acceptere de nye produkter langt oversteg selv de dyreste regninger hos Monsieur Pierre og hans trestjernede kollegaer. Men det skal indrømmes nationalbankdirektøren, at hun ikke var den eneste økonom, der gik galt i byen og fejlvurderede både renteutviklingen i det kommende tiår²⁷ og befolkningens lyst til at frekventere Monsieur Pierre.

Flexlånene var en videreudvikling af en strategi, Realkredit Danmark allerede var slået ind på i 1994, nemlig selvstændig udvikling af realkreditproduktet. RD havde i 1994 lanceret 12-terminers-lånet, noget helt nyt, som havde den store gevinst, at huslejebetalingen fulgte den sædvanlige månedlige lønindkomst. Det var nemt for låntagerne, som nu ikke behøvede at spare op til terminen, og dermed selvfølgelig ærgerligt for bankernes budgetkonti, som blev undergravet, men også godt for RD, fordi det ikke mindst gav hurtige signaler om låntagere med problemer. Pengene kom også hurtigere i kassen, hvilket gav grundlag for prisnedsættelse på 12-terminers-lånet.

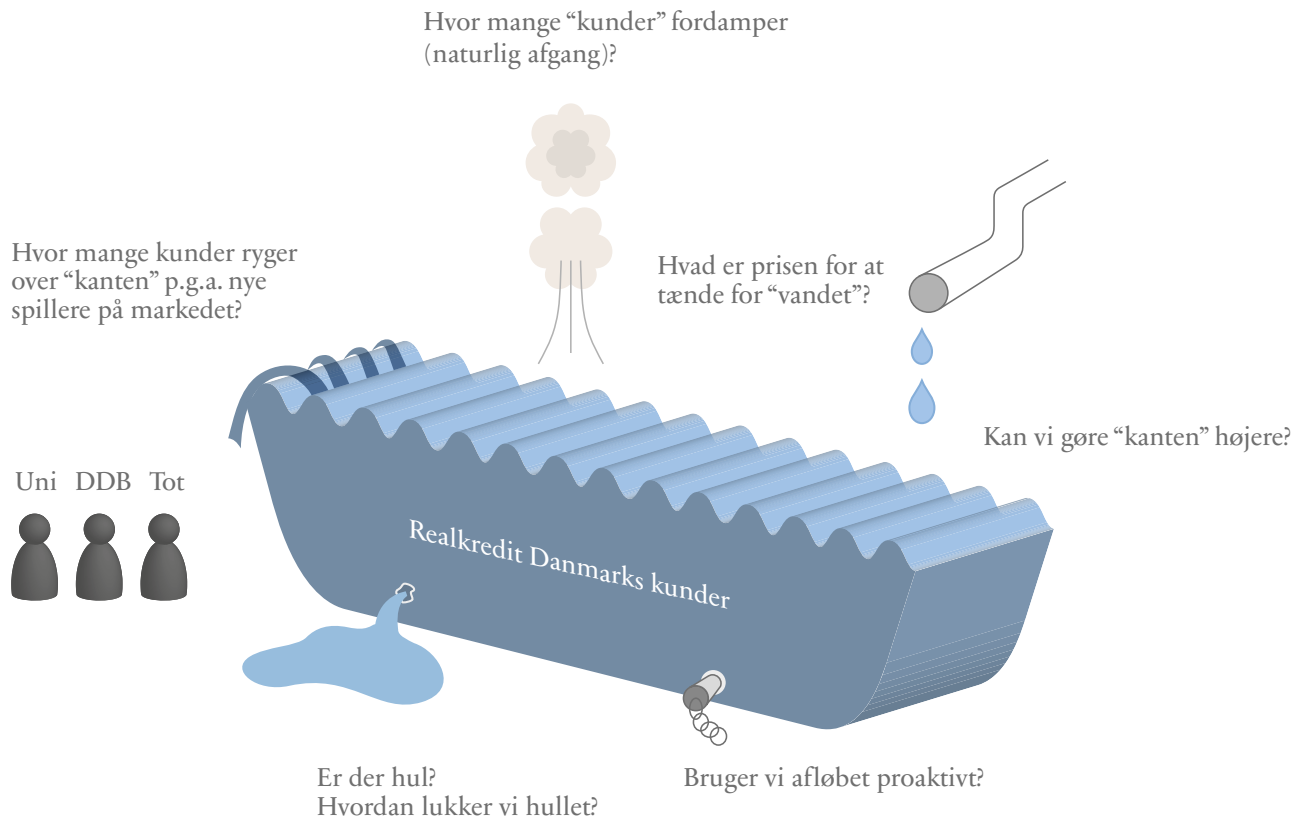
Det gav pludselig RD en ny markedsposition som “det innovative realkreditinstitut” godt hjulpet af Mogens Munks stavevanskeligheder. 1997 og 1998 blev markeds-mæssigt derfor gode år med overskud og fremdrift. Regnskabet for 1997 viste således et overskud på 2.277 millioner kr. før skat.

Med produktinnovationen fulgte også et nyt syn på kunderne. Det gjaldt jo om at holde dem ude af bankernes kløer, så de ikke diskret blev dirigeret ind til bankernes egne – og mindre avancerede – realkreditprodukter. I kreditforeningstiden stod folk, som selv henvendte sig uden om bank og advokat, ikke i videre høj kurs og blev betragtet som en slags besværlige særlinge, der gik under betegnelsen “selvmødere”. Nu blev “selvmøderne” til “direkte kunder”, og dem kunne man ikke få nok af. For vandene var ved at lukke sig. De store banker havde deres egne realkreditinstitutter, og Nykredit flirtede stedse – med større eller mindre held – med etablering af et finansielt supermarked med bank, realkredit og forsikring. Men der var vel plads til et egentligt realkreditinstitut med kundeorientering og en god produktpalet, mente både bestyrelse og direktion.

27. Eftertiden viste også – 12 år senere i 2008 – at når der virkelig var udsigt til problemer, måtte selv liberale politikere sikre, at flexlånerne i hvert tilfælde ikke gik konkurs.

Trods de gode tider sivede kunderne imidlertid over i de bankejede institutter, og det stod mere og mere klart, at realkredit var blevet et supplerende bankprodukt, og at distributionskraft var altafgørende, ikke mindst i takt med at de andre institutter også lærte at stave til flexlån.

“Kundeanalyse” fra notat om Realkredit Danmarks idegrundlag fra sommeren 1999



Flexlånet

I salgsbrochuren for Monsieur Pierre-proselytterne beskrev RD flexlånet på følgende vis:

“Flexlån™ er basalt set et kontantlån, der dog adskiller sig fra det klassiske kontantlån ved at være variabelt forrentet og ved generelt at have en større fleksibilitet med hensyn til løbetid og afdragsprofil. Den private boligejer kan vælge løbetid op til 30 år, og lånet kan enten afdrages som annuitetslån eller serielån. Flexlån™ findes i flere udgaver, og låntager har gennem sit valg af type indflydelse på, hvor ofte og hvor stor en andel af restgælden der skal tilpasses markedsrenten. ...

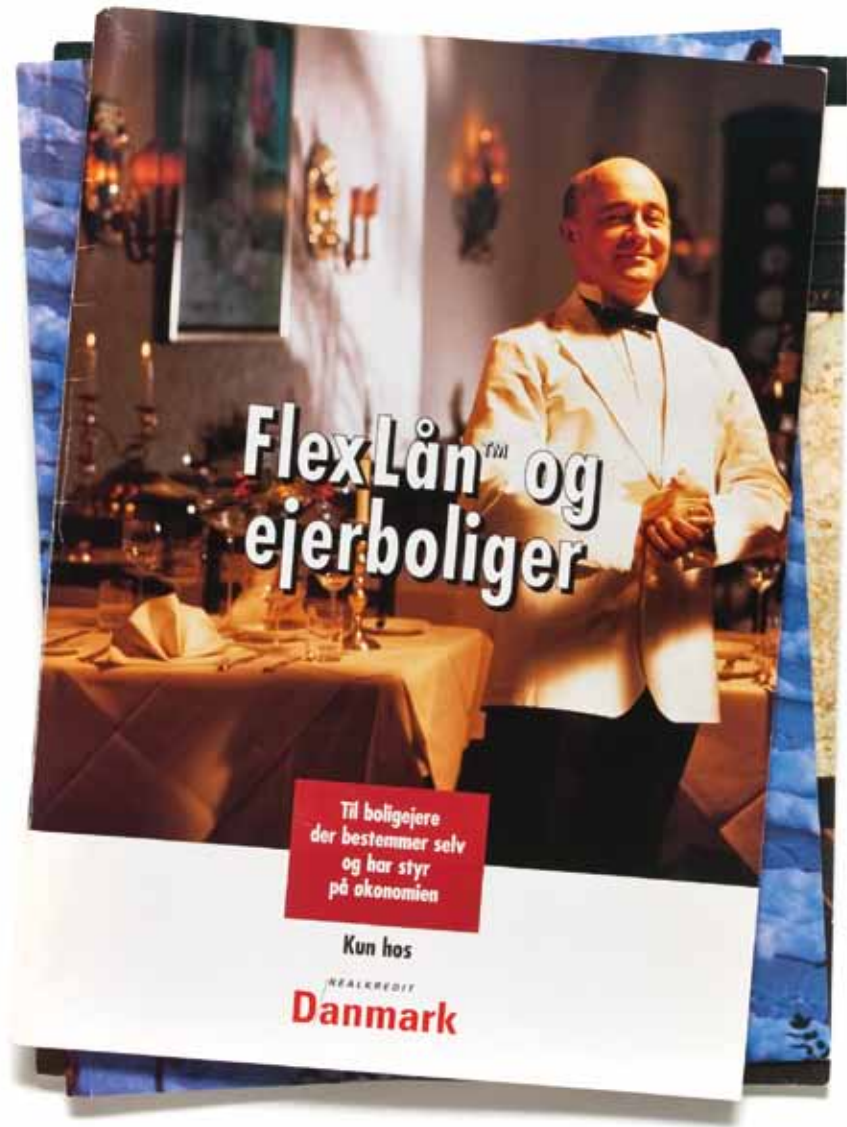
Fleksibiliteten ved Flexlån™ sikres ved at adskille lånesiden fra obligations-siden. ...

Det vigtigste er, at Flexlån™ baseres på stående obligationer, som er attraktive for investorerne, og som handles uden konverteringspræmie og til lavere renter end de traditionelle realkreditobligationer. Endvidere udnyttes den stigende rentestruktur ved, at der anvendes både korte, mellemlange og lange obligationer.

Besparselsen i forhold til de traditionelle realkreditlån afhænger af det valgte Flexlån™ og udgør ved dagens renteniveau op til cirka 4 procentpoint.

Låntager har til enhver tid mulighed for at kombinere Flexlån™ med fastforrentede realkreditlån og dermed fastlægge den ønskede risikoprofil.”

Det forstod De godt, ikke? En langhåret og meget teknisk pjecce var det, men låntagerne så hurtigt fidusen i at finansiere deres boliger med realkreditlån, der udnyttede, at den etårige rente var så meget lavere end den 30-årige. Så måtte man løbe den risiko, at renten steg i et enkelt år. Men som bekendt faldt den, og realkreditmarkedet blev aldrig det samme igen.



Fusion med BG Bank

– Kapital Holding A/S, RealDanmark A/S og RealDanmark Fonden

Hen på foråret 1998 foretog Realkredit Danmark derfor et stort skridt og indledte forhandlinger med BG Banks ledelse, der skulle føre til en delvis sammensmeltning af de to virksomheder med tilbagevirkende kraft fra den 1. januar 1998. Delvis sammensmeltning fordi både lovgivning og magtforhold tilsagde at holde bank for sig og realkredit for sig.

Efter til tider anstrengte forhandlinger mellem parterne efterfulgt af ikke helt lette drøftelser i Foreningen Realdanmarks bestyrelse af forhandlingsresultatet lykkedes det dog at bugsere sagen i land. Foreningen blev ejer af knap to tredjedele af den samlede aktiekapital, og de to brands blev bundet sammen af et fælles holdingselskab, der fik det velklingende navn “Kapital Holding A/S” – i virkeligheden et skuffenavn fra RD, som var blevet tilovers i en tidligere fusionsforhandling, der ikke var blevet til noget.

Kapital Holding blev udstyret med en bestyrelse, som omfattede samtlige bestyrelsesmedlemmer i de to datterselskaber, statsrepræsentanterne fraregnet. Formand blev forfatteren med Peter Højland som viceformand, medens Poul Christiansen og Elvar Vinum begge blev næstformænd. Direktionen i Kapital Holding kom til at bestå af Henrik Thufason (administrerende) og Kjeld Jørgensen med en ret slank kon-



Henrik Thufason (f. 1947)

Direktør og bestyrelsesformand

Henrik Thufason blev som nybagt cand. jur. ansat i Den Danske Bank i 1974, hvor han avancerede til kontorchef i 1980 og underdirektør i 1984. I 1986 indtrådte han i bankens direktion, men udtrådte igen i 1990 i forbindelse med fusionen med Handelsbanken og overtog herefter hvervet som administrerende direktør for Sparekassernes Data Center. Det bestred han i fire år, indtil han i 1994 indtrådte i Bikubens direktion for snart efter at blive administrerende direktør. Thufason stod i spidsen for Bikubens fusion med Girobank året efter og blev administrerende direktør for den fusionerede bank, BG Bank.

Ved fusionen mellem BG Bank og Realkredit Danmark i 1998 blev

Thufason chef for Kapital Holding, men fratrådte året efter og påtog sig herefter en række rådgivningsopgaver i udlandet.

I 2001 blev han bestyrelsesmedlem i Saxo Bank, hvor han senere blev formand.

Berlingske Erhverv skrev således om Henrik Thufason i 1999:

*“Som en sten i skoen på den nålestribe-
de finansverden har Henrik Thufason
utallige gang gjort sig bemærket med
skarpe – grænsende til det arrogante
– udtalelser om konkurrenter, kunder
og kollegaer. Hans temperament har
været med til at forpurre en fusion og
forbindre et vigtigt opkøb.”*

RealDanmark Fonden

Dens formål var at støtte “samfundsorienterede opgaver med tilknytning til det byggede miljø. Herved forstås sammenhængende bebyggelse og byrum i byer, bebyggelse på landet og enkeltliggende større ejendomme og anlæg. Desuden støttes i mindre omfang humanitære og kulturelle aktiviteter og projekter.”

Primære indsatsområder skulle være:

- Forskning og udvikling af ny viden om ejendoms- og boligmarkedet, om byudvikling og byggeri samt om finansieringen heraf
- Formidling af information og forbrugeroplysning om ejendomme, boliger og finansiering
- Projekter, der understøtter enten udvikling af ny viden eller bidrager til formidlingen heraf

Om udvikling af “ny viden” bemærkedes, at dette i høj grad burde knyttes an til et strategisk perspektiv, idet der samtidig burde samarbejdes med de eksisterende centre for produktion af ny viden.

Prioriterede områder skulle være:

- Udvikling af byggeriets produktivitet og kvalitet
- Boliger og boligformer
- Bevarelse af kulturmiljøet

28. *Allerede på generalforsamlingen i 1998 blev den langsigtede interesse i kvalitetsudvikling i byggeriet dog signaleret.*

cernstab omkring sig. Alle de administrative opgaver blev samlet i et nyt serviceselskab “Kapital Service”, der fik Flemming Borreskov fra RD’s direktion som chef.

Fusionen fandt altså sted på holdingniveau, hvilket også var den eneste realistiske måde at sammensmelte en mellemstor bank og et stort realkreditinstitut, ikke mindst under iagttagelse af tidens finansielle lovgivning. Virkningen var, at Kapital Holding derved blev børsnoteret, idet BG Banks hidtidige notering blev båret videre. Og børsmarkedet var ikke videre tilfreds med den konstruktion, men mente, at Foreningen Realdanmark var en “value spoiler”, og markedet havde langt hellere set, at BG Bank var blevet opslugt af en større bank, som kunne høste omkostningssynergierne – det vil sige besparelserne – herved. Det kom til at sætte sine spor i aktiekursen, der nu blev den nye værdimåler for Foreningen Realdanmark.

Oplevelsen af børsnoteringen var lidt af et kulturchok, og det må nok indrømmes, at Kapital Holding-konstruktionen ikke var helt vellykket. Først og fremmest havde bankkulturen og realkreditkulturen svært ved at finde hinanden og dermed svært ved at finde en balance. Bankfolkene udgjorde størstedelen, men kapitalen blev styret af realkreditens bagland, og banken var trods sin position som landets tredjestørste bank for lille til effektivt at dække Realkredit Danmarks distributionsbehov. Så fusionen var – al dens rationale indtil videre ufortalt – på mange måder den næstbedste løsning. Men det er lettere at se i dag end i 1998, hvor fusionen var det eneste mulige.

Fusionen havde imidlertid den interessante bivirkning, at der nu kom kontante midler til udbetaling til Foreningen Realdanmark, der altid tidligere blot havde konsolideret sit datterselskab i regnskabet. Men som majoritetsaktionær modtog Foreningen RealDanmark nu udbytte på lige fod med andre aktionærer, hvilket i 1998-regnskabet beløb sig til knap 650 millioner kr. Formandskabet fik derfor den ide at genoplive Kreditforeningen Danmarks Fond for Særlige Formål. På generalforsamlingen i 1999²⁸ luftedes ideen og processen, og ingen protesterede. Bestyrelsen tilsluttede sig herefter sidst på året i 1999 etablering af en “fondslignende konstruktion” og afsatte 15 millioner kr. til formålet i år 2000. Til forvaltning af fonden nedsattes en fondskomite bestående af formandskabet, den administrerende direktør samt formændene for de fire faggrupper, som indgik i baglandets organisering. Tanken var at bruge år 2000 til at indhente erfaringer inden etablering af en egentlig fond samt til formuleringen af grundlaget for en sådan fondsdannelse. Den midlertidige konstruktion døbt RealDanmark Fonden. Realdania begyndte svagt at tone frem i horisonten.

I løbet af foråret 1999 voksede mistilliden mellem bank og realkredit imidlertid, især på direktionniveau, og i sensommeren drøftede Foreningen Realdanmarks bestyrelse i fortrolighed mulighederne for at søge en løsning herpå. Det ydre pres på Kapital Holdings administrerende direktør voksede samtidig, blandt andet som følge af et

fejlslagent overtagelsesforsøg af FIH. I slutningen af oktober 1999 erklærede Thufason så i et avisinterview, at bestyrelsen jo bare kunne fyre ham, og det blev tændsatsen til en proces, der godt en uge senere endte med, at Kapital Holdings bestyrelse kunne tage Henrik Thufasons opsigelse til efterretning.

Kjeld Jørgensen blev konstitueret som administrerende direktør og i februar 2000 udnævnt som sådan efter forskellige mellemregninger, der blandt andet gav koncernen det nye navn RealDanmark A/S, og som omfattede udarbejdelse af en ny strategi, der delvis åbnede for dens deltagelse i bankverdenens konsolidering, dog stadig med Foreningen Realdanmark som en betydelig aktionær med mindst 33 procent af aktierne. Ny administrerende direktør i Realkredit Danmark blev Sven Holm, der siden 1998 havde været viceadministrerende direktør.

Formanden på generalforsamlingen i 1999 om fusionen

Fusionen "betød, at Foreningen RealDanmark gik fra at være eneaktionær i en struktur, hvor vi næppe oplevede forskellen mellem forening, holding og realkreditaktieselskab, til i dag hvor vi er så langt den største aktionær i en af landets største finansielle virksomheder ..."

"I Foreningen står vi derfor over for helt nye udfordringer i forbindelse med, at vi skal til at spille vores nye rolle ... Vi har en rolle at spille som ejer i forhold til Kapital Holding. Samtidig har vi en vigtig rolle at spille over for Foreningens medlemmer, der jo også er RD's kunder, og vi har desuden mulighed for i de kommende år at spille en vigtig samfundsrolle. Vi går derfor en spændende og betydningsfuld tid i møde, hvor vi skal skabe rammerne om foreningens fremtidige virksomhed. Forberedelserne har været i gang i et godt stykke tid, og der foreligger allerede en rapport fra en arbejdsgruppe, der har gennemgået Foreningens aktiviteter og har set på forskellige udviklingsmuligheder samt på de lovgivningsmæssige rammer ...

Målet er at være klar med et beslutningsgrundlag i foråret 2000".

...

"Lad os et øjeblik dvæle ved begrundelsen for at danne Kapital Holding og ved de fordele, vi opnår.

Først og fremmest får vi sikret adgangen til marked og kunder gennem det distributionsnet, som alle BG Banks filialer udgør. ... Den gamle realkredit er under et mærkbart strategisk pres. Samarbejdet gennem BG Kredit med BG Bank sikrer, at vi fortsat kan opretholde betydelige markedsandele og dermed et stort volumen i vores obligationsserier. Et stort volumen er vigtigt af to årsager: Af hensyn til obligationssalget – fundingen – og af hensyn til effektiviteten i produktionen."

...

"Foreningen har altså en helt grundlæggende interesse i at optræde forretningsmæssigt og i at forvalte sin rolle som hovedaktionær med præcis dette udgangspunkt."

...

"Foreningen RealDanmark spiller – gennem ejerskabet af Kapital Holding-koncernen – en betydelig rolle

i samfundet og i særdeleshed på ejendomsmarkedet. ... Allerede i dag kan vi efter vedtægternes formålsbestemmelse støtte almenyttige formål. Men det ville være hensigtsmæssigt, hvis vi kunne påtage os en mere aktiv og udadvendt rolle gennem tværgående og upolitiske initiativer, der kunne være med til at skabe ny udvikling i byggeriet og på boligområdet, og som kunne udbrede forståelsen af de kvaliteter, som skaber de langsigtede værdier på bolig- og ejendomsmarkedet.

Her er en udfordring, som Foreningen RealDanmark bør tage op og løse på en måde, der på sigt kunne placere os på samme måde i forhold til kvaliteterne i det fysiske miljø, som for eksempel Carlsberg Fonden i forhold til billedkunsten og videnskaben. Og på længere sigt vil det oven i købet være i vores egen forretningsmæssige interesse, at disse værdier og kvaliteter sikres og udvikles."



Sven Holm
(f. 1946)

Administrerende direktør

Sven Holm, som er bankuddannet og har en HD fra 1973, har en lang baggrund i realkrediten – parallelt med Kjeld Jørgensen. Han blev ansat i den jyske realkredit i 1968, kontorchef i KD 1979, afdelingschef 1983, underdirektør 1985, budgetdirektør 1986, økonomidirektør 1992, områdedirektør i Jylland Midt 1996, men kom i direktionen året efter, blev viceadministrerende direktør i 1998 og administrerende direktør i Realkredit Danmark i år 2000. Sven Holm lod sig pensionere i 2009.

Fusion mellem Den Danske Bank og BG Bank gør den kommende storbank under navnet Danske Bank til landets absolut største.

Fusion med Danske Bank

Nu fulgte adskillige samtaler, nogle af længere varighed end andre. Men foråret gik, og noget resultat af samtalerne blev ikke opnået.

En af knasterne ved sikre Realkredit Danmark et bedre distributionssystem var dog samtidig under afskaffelse, nemlig kravet fra 1989-loven om, at Foreningen Realdanmark skulle bevare bestemmende indflydelse. En ændring af realkreditloven ophævede i juni 2000 dette krav, og vejen til en videregående konsolidering lå åben. Allerede i slutningen af maj benyttede Danske Banks Peter Straarup sig imidlertid af den mulighed, der nu med sikkerhed tegnede sig for en ændring af lovgivningen, og kontaktede Kjeld Jørgensen for udveksling af synspunkter om fremtiden i den finansielle sektor.

Fire måneder senere var fusionen en realitet – “blot” godkendelserne manglede. De kom lidt senere på året.

1990'erne i bakspejlet

Set i bakspejlet var tiden fra 1993 til 2000 en periode af udvikling, forandring og økonomisk konsolidering for Realkredit Danmark og dermed for Foreningen Realdanmark. Men det var også en periode, hvor det foreningsprægede blev sat under pres af børsnotering og en klar erkendelse i den samlede ledelse af, at realkredit var blevet forretning.



Tabellen viser Realkredit Danmarks vigtigste regnskabstal fra stiftelsen (og lidt før) til fusionen med Danske Bank. Fra 1992, som var den absolutte bund, til 1999, som var det sidste selvstændige år, mere end fordobledes egenkapitalen. Det økonomiske grundlag var genvundet, primært gennem de egentlig forretningsmæssige aktiviteter. Men fremtiden for realkrediten lå i banksystemets distribution.

Selv om kreditforeningen altså som tidligere omtalt havde været tæt på i 1992 at mangle den fornødne solvens til at fortsætte sit udlån, var der alligevel sidst i 1990'erne offentlig kritik af, at realkrediten var blevet for velpolstret, og Konkurrencestyrelsen iværksatte en undersøgelse heraf, der dog ikke førte videre.

Kursudviklingen for Foreningen Realdanmarks aktier viste ikke samme smukke udvikling. Børsmarkedet havde ganske vist reageret positivt på Thufasons afgang, men markedet var ikke tilfreds med strategien og dybt skeptisk over for foreningens rolle, så i foråret 2000 faldt kursen støt. Noget måtte ske. Det kunne have været en afnotering, men det var dyrt og svært at skabe opbakning til, selv om erkendelsen vel var, at dansk realkredit ikke egnede sig til isoleret børsnotering og slet ikke sammen med en mindre (end realkreditinstituttet) og på visse måder lidt svagelig bank. Indtjeningsmarginen i realkrediten er – sammenholdt med kapitalkravet – simpelthen for lav til, at aktien isoleret kan klare sig godt på børsmarkederne, ganske uanset instituttets relative performance. Realkredit på dansk egnede sig ikke til børsmarkedet.

Realkredit Danmark – udvalgte regnskabstal for perioden 1991 - 1999^{xxiv}

Mio. kr.	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Nettorenter	2.849	2.599	3.466	4.100	2.865	2.703	2.428	2.639	2.971
Kursregulering	-87	-521	1.249	-1.693	781	420	534	162	-373
Tab	-1.907	-2.413	-2.404	-1.127	-390	-103	103	99	79
Resultat før skat	266	-1.291	1.470	402	2.445	2.090	2.277	1.997	1.601
Egenkapital	8.793	7.710	9.235	10.812	13.060	14.591	16.317	15.309	16.219



Kapitel 7

AT SKABE EN STOR FOND

Egentlig gled fusionen lettere, end man kunne have forventet. Men det store spørgsmål var jo – hvad nu? Ikke så meget, hvad Realkreditten angik. Den var jo blevet forsvarligt parkeret og var driftsmæssigt uden for Foreningen Realdanmarks rækkevidde. Men hvad skulle der blive af foreningen og hele dens formue? Forbilleder var der ikke mange af, og de var i almindelighed ikke særligt inspirerende.

Grundlæggende var der tre overordnede udfordringer. Den første og helt nærliggende var at få ansat en ny ledelse. Næsten hele den gamle direktion var af indlysende årsager fulgt med realkreditten til banken. Der havde været visse foreløbige overvejelser, men de var kun foreløbige. Den næste var at fastlægge en retning for, hvorledes Foreningen Realdanmark nu skulle optræde i sin nye rolle og endelig som det tredje at skabe et styringsystem, der kunne sikre at midlerne faktisk kom almenvællet – det vil sige samfundet – til gode. Opgaven var altså at skabe organisation, strategi og governance.

LEDELSEN

Den første opgave var sådan set den letteste. Der havde allerede været drøftelser med RD's hidtidige direktionssekretær Finn Bartholdy om dennes deltagelse i den daglige ledelse af den nye fond. Opgaven var at finde en administrerende direktør, og her var det så heldigt, at det tidligere direktionsmedlem i RD og tidligere administrerende direktør i Kapital Service (et datterselskab mellem RD og BG Bank) Flemming Borreskov ikke havde fundet sig en tilfredsstillende plads i fusionen. Så det lå lige for at spørge Flemming Borreskov, der var velkvalificeret med erfaring fra både Miljøministeriet, DJØF og pensionskassen PKA samt fra realkredit med mere – hvilket bestyrelsen efter en kort overvejelse tilsluttede sig. Den nye direktion blev derved Flemming Borreskov (administrerende) og Finn Bartholdy.²⁹ Snart efter blev også posterne som leder af henholdsvis fondsafdelingen og investeringsafdelingen besat.

29. I december 2003 bad Finn Bartholdy sig af personlige årsager fritaget for direktionsburet, men fortsatte som vicedirektør med en række centrale opgaver, blandt andet udvikling af medlemsdebat.

30. Der reelt er et SMBA – det vil sige et selskab med begrænset ansvar, en tidlig form for et nonprofit aktieselskab.

Fondsstrategien

Den strategiske overvejelse blev den næste, men startede sådan set allerede under forberedelsen af fusionen på basis af arbejdet i den tidligere omtalte fondskomite. Snart efter fulgte overvejsen om den fremtidige virksomhedsstyring, der blev indledt med et udvalgsarbejde, som blev sat i gang først i 2001.

Forbilleder var der som nævnt ikke mange af. I den netop stiftede RealDanmark Fond lå selvfølgelig kimen, ideerne var sået, men erfaringerne og resultaterne var få, og fonden havde kun eksisteret i kort tid. TRYG Fonden³⁰ havde ved fusionen med Unibank/Nordea opnået en lidt lignende situation som Foreningen Realdanmarks, men havde efter foreningens og dens formands opfattelse endnu ikke opnået at placere sig i det offentlige billede på nogen markant og overbevisende vis. En række af de store virksomheder var domineret af ejerfonde, der enten var blevet

fritstående eller fortsat havde relationer til stifterfamilierne, men med en så nær tilknytning til driftsvirksomheden, at det i en række tilfælde snarere var denne, som styrede fonden end fonden, som styrede driftsvirksomheden. Sådan havde det jo også været i Realkredit Danmark før fusionen med BG Bank, men nu var der kommet armslængde mellem banken og Foreningen Realdanmark. Foreningen var storejer af Danske Bank – sammen med Esplanaden, men intet mere. Det stærkeste og mest inspirerende forbillede måtte være Carlsberg Fonden, men den havde dels sin helt egen historie, dels ejede den broderparten af en stor virksomhed, som den vedtægtsmæssigt også var stærkt bundet til. Det måtte gøres på en ny måde.

Jeg havde tilbragt de seneste fem år som direktør for Dansk Arkitektur Center i Gammel Dok Pakhus og havde deltaget i udformningen og ikke mindst udmøntningen af regeringens arkitekturpolitik, der havde rødder tilbage til Dansk Arkitekturår 1996. Arkitekturpolitik handler i meget høj grad om etablering og drift af institutioner, der på forskellig vis kan støtte den kvalificerede del af byggeriet og ikke mindst arkitekturen som profession og kunstart, samt om procedurer i stat og kommuner med samme formål. De store forbilleder var Holland og Frankrig, men også Tyskland havde interessante modeller. Det stod mig imidlertid allerede efter få år på Dansk Arkitektur Center klart, at der i det danske politiske miljø ikke var reel økonomisk vilje til at skabe fonde og institutioner, der på nogen vis kunne leve op til de udenlandske forbilleder.

Arkitekturpolitik er grundlæggende båret af den opfattelse, at et smukt og velfungerende bygget miljø skaber et bedre liv. Ikke mindst i en tid, hvor den helt overvejende del af befolkningen i Europa bor i byer eller det, der ligner. Her fandtes udgangspunktet. Det lå i naturlig forlængelse af den nystiftede RealDanmark Fond, men også af realkreditvirksomheden, der, indtil det forretningsmæssige i 1990'erne fik overtaget, havde haft en slags almennyttig karakter i finansieringen af det byggede miljø, idet den egentlig filantropiske virksomhed dog kun spillede en birolle og det kun i en kortere periode. Folk skulle jo betale lånet tilbage.

Det var imidlertid også klart, at der ikke ville være tilslutning til en egentlig arkitekturfond i snæver forstand. Det skulle være den bredere samfundsnytte, som bar værket. Men den kunne antage mange former, og ikke mindst arkitekturens betydning for byernes og landsdelenes udvikling tiltrak sig i disse år stadig større opmærksomhed. Det var for eksempel på mange rådhus ikke gået upåagtet hen, at en søvrig, nordspansk by ved navn Bilbao pludselig var blevet et velbesøgt rejsemål for kulturturisterne, dels på grund et spektakulært museum tegnet af en kendt international arkitekt (Frank Gehry), dels på grund af dens forandring gennem en bredere og mere generel byfornyelse af den tidligere industri- og skibsværftsby, som museet i virkeligheden blot var en del af.



**Flemming Borreskov
(f. 1949)**

Administrerende direktør

Cand.polit. 1976, i Miljøministeriet 1976-81, i DJØF 1981-83, i PKA 1983-91, i direktionen fra 1985, fagdirektør i KD 1991, i direktionen for RD 1997, administrerende direktør i Kapital Service A/S 1998-99, administrerende direktør i Realdania 2000.

Tilfældighedernes spil

Egentlig var det ikke med min gode vilje, at Flemming Borreskov blev ansat i Kreditforeningen Danmark i 1991 som fagdirektør. Jeg kendte Flemming fra forhandlingsbordet, medens han var ansat i DJØF, og jeg

var personaleansvarlig afdelingschef i KL. Der havde vi krydset klinger, og det endte med ikke at gå helt stille af. Men jeg måtte jo tage Ole Andresens beslutning til efterretning, og siden blev vi fine kolleger og – tør jeg også sige – fortrolige samarbejdspartnere, både sidst i 1990'erne og ikke mindst efter dannelsen af Realdania i 2000.

Flemming bærer en stor del af æren for Realdanias udvikling i de første år. Men han deler den med de fire nedennævnte – og Realdanias medarbejdere naturligvis.



**Hans Peter Svendler
(f. 1954)**

Direktør

Hans Peter Svendler er arkitekt MAA fra 1980 og var ansat på Arkitektskolen i Århus (AAA) og medindehaver af Tegnestuen 3XNielsen fra 1981 til 1994. Blev professor ved AAA 1994 og var prorektor 1998-03 med ansvar for arkitektskolens forskningsvirksomhed.

Fra 2003 har Hans Peter været ansat i Realdania, først som fonds-

chef og fra 2004 som direktør. Hans Peter Svendler har med succes deltaget i en lang række arkitektkonkurrencer og modtaget standens og professionens æresbevisninger, blandt andet Eckersberg-Medaillen og Betonelementprisen.



**Finn Bartholdy
(f. 1950)**

Vicedirektør

Finn Bartholdy er bankuddannet og arbejdede i Danske Bank fra 1967-85, hvor han blev ansat i KD som edb-konsulent. Siden blev han organisationschef – og fra 1993 direktionssekretær og dermed direktionens – og ofte også formandens – nærmeste.

I 2000 udnævntes han til direktør i Realdania, men bad i 2003 om at udtræde for at kunne koncentrere sig om virksomhedsstyring, medlemsforhold og udviklingen af flagskibet "medlemsdebat".



Gert Poulsen
(f. 1952)

Investeringschef

Gert Poulsen er cand.polit. fra 1980 og begyndte sin erhvervskarriere samme år som virksomhedskon-sulent i Det Kooperative Fællesfor-bund (DKF).

I 1984 blev han ansat i Lønmod-tagernes Dyrtidsfond, som på det tidspunkt var en af Danmarks stør-ste fonde. Her var han ansvarlig for

både noterede og unoterede aktier.

Fra 1990 til 1998 var Gert ansat i BG Bank som Vice President med ansvar for M&A- og IPO-aktiviteter, og fra 1998 til 2001 var han ansat som direktør i PriceWaterhouse-Coopers afdeling for A&A-aktivite-ter. I 2001 blev han investeringschef i Realdania.



Mette Lis Andersen
(f. 1955)

*Fondschef, senere direktør i
Realdania Arealudvikling*

Mette Lis Andersen er arkitekt MAA fra Kunstakademiets Arkitektskole i 1981. Efter en kortere tid som prakti-serende arkitekt kom hun ret hurtigt til DSB først som projektleder, siden sekretariatschef og miljøchef. Derfra til Hillerød Kommune som teknisk direktør, hvorfra vi i 2001 hentede Mette Lis til Realdania som fondschef. To et halvt år senere hentede Københavns Kommune

hende imidlertid til stillingen som administrerende direktør i Teknik- og Miljøforvaltningen, en stilling hun forlod i sommeren 2006 for derefter at drive egen virksomhed. I 2007 vendte Mette Lis tilbage til Realdania for at påtage sig opgaven som administrerende direktør for det nyetablerede Realdania Areal-udvikling.

IBA – Die Internationale Bauausstellung

Tyskland har en lang tradition for studiebyer og byggeudstillinger. I tysk praksis er en byggeudstilling ikke bare en salgsudstilling, men både et instrument i byggeriets udvikling, en måde at formidle ideer om reformer, bringe dem til debat i en fysisk form i fuld skala og et instrument til profilering af den by, hvor byggeudstillingen finder sted, og til fremme af erhvervsudviklingen.

IBA, Die Internationale Bauausstellung, er – især i Berlin og omkring Emscher i Ruhrdistriktet – et godt eksempel på begavet brug af byggeudstillinger. I 1950'erne inviterede

Berlins bystyre en række internationale arkitekter til sammen at genopbygge en del af byen, den såkaldte Hansa Viertel, hvor blandt andet Corbusier og vores egen Arne Jacobsen deltog. Da Berlin efter års stagnation og indespærring i 1980'erne trængte til et løft, organiserede man en omfattende indsats, der dels bestod af et stort byfornyelsesprogram, dels af et modigt nybyggeprogram med deltagelse af en række betydende arkitekter på den internationale arkitekturscene. Det kom der en væsentlig fornyelse ud af, både inden for byfornyelse og boligbyggeri, hvor ældre bebyggelsesformer som byvillaen fandt nye fortolkninger, byboligen blev udviklet og byøkologien fik en fremtrædende plads.

Venstre / IBA i Berlin i 1950'erne, hvor Le Corbusier er på besøg.

Højre top / Den nye triumfbue i La Défense i Paris – et af Mitterands store projekter i 1980'erne.

Højre bund / Netherlands Architecture Institute (NAI) i Rotterdam.





Fransk og hollandsk arkitekturpolitik

Den hollandske arkitekturpolitik har rødder tilbage til begyndelsen af 1990'erne og handlede i høj grad om etableringen af institutioner, som kunne støtte arkitektens udvikling såsom etableringen af NAI – det hollandske arkitekturinstitut med udstillinger og store samlinger – og fonde til støtte for arkitektens udvikling.

I 2001 blev arkitekturpolitikken reformuleret under overskriften "Lad os skabe Holland" med det mål at præge de rumlige og arkitektoniske kvaliteter i udviklingen af Holland. Arkitekturpolitik 2001 omfattede en række store projekter såsom den videre udvikling af Randstad, ny byudvikling og de offentlige rum samt ikke mindst rammer for og formidling af arkitektens kvaliteter.

Den franske arkitekturpolitik har på mange måder ældre rødder blandt andet tilbage til Mitterrand-tidens store projekter, men blev med skabelsen af Cité de l'architecture et du patrimoine (Cité Chaillot) ved Eiffeltårnet, der er det største arkitekturcenter i Europa, skærpet. Herudover eksisterer der et antal regionale centre, blandt andet et der dækker selve Paris og et i Bordeaux.





Venstre / I nordvestkvarteret i København byder Sjakket på lektiehjælp og sportsaktiviteter for områdets unge og et socialpædagogisk dagtilbud for udsatte unge.

Højre / Ude på landet ved Egeskov Slot på Fyn.

Både byer og landsdele var blevet opmærksomme på, at skulle man holde på eller tiltrække veluddannet arbejdskraft, måtte man kunne byde på andet end billige industrigrunde, for eksempel også kulturelle og kunstneriske oplevelser. Det skulle imidlertid snart vise sig, at denne erkendelse også havde ført til en lang række urealiserede museumsprojekter, der ikke havde kunnet finde den tilstrækkelige finansiering. Så den første tid blev meget “kulturel”. Det blev der heldigvis siden rettet op på.

Udtrykket “det byggede miljø” var lidt usædvanligt i dansk sammenhæng, men veletableret i engelsktalende lande (“the built environment”). Det krævede i Danmark

en forklaring. I et strateginotat fra august 2001 beskrives “det byggede miljø” kort således: “Et bredt udtryk, der dækker stort set alle fysiske anlæg ..., såvel bygninger og byrum som parker, haver og andre mindre anlæg, enten knyttet til bygningerne eller selvstændige som trafik anlæg.” Og derved blev det – et bredt udtryk, der dækker alt det, vi som mennesker har skabt af fysiske anlæg. Og det er jo det meste. Der er ikke megen egentlig natur tilbage i Danmark; havet og kysten er vel det nærmeste og havet mere end kysten. Det meste af resten er enten by i ordets bredeste forstand eller et kulturlandskab, som danner grundlag for den industrielle landbrugsproduktion. Så udfordringen er enorm. Kvalificering af vores fysiske rammer for livet er en kvalificering af selve livet.

En særlig krølle var vedtægternes bestemmelse om “bredt i Danmark”. Den var blevet til i perioden mellem fusionsudspillet og generalforsamlingen i efteråret 2000 efter pres fra kredse i det, som nu uretfærdigt bærer navnet “Udkantsdanmark” – ikke mindst fra repræsentanterne fra Bornholm og Sønderjylland. Repræsentanterne frygtede, at alle pengene skulle blive anvendt til store projekter i hovedstaden, og bornholmerne gik endda så vidt, at de luftede et forslag om opdeling af midlerne i en række lokale fonde. Det var der nu ikke tilslutning til, men formanden afgav under disse drøftelser et løfte dels om en spredning af bevillingerne over hele landet – forudsat naturligvis at der var kvalificerede projekter – dels om en vedtægtsbestemmelse, der fastholdt dette løfte for eftertiden. Det skulle dog snart vise sig, at der over hele landet fandtes mange gode projekter, men i eftertidens lys må man være bornholmerne og sønderjyderne dybt taknemmelige for denne intervention. “Bredt i Danmark” blev en drivkraft i de kommende års strategiudvikling.

Journalisten Ole Brandt blev i 2008 bedt om at opsøge nogle af tidens centrale iagttagere for at indhente deres syn på Realdanias rolle.



Ole Brandt

(f. 1949)

Journalist og kommunikationsrådgiver

Ole Brandt er fynbo, født i Faaborg og femte generation i journalistfaget. Har blandt andet arbejdet på Dagbladet Børsen, været pressesekretær for Sparekassen SDS, informationschef for TIME MANAGER, drevet konsulentvirksomhed og har siden 1995 været partner i Communiqué, hvor han i dag er bestyrelsesformand. Men han skriver også gerne om småt og stort – fra pressemeddelelser og taler til årsrapporter og kundemagasiner, når han da ikke bistår virksomheder med strategiske kommunikationsopgaver.



Interview med Gøsta Knudsen af Ole Brandt

EN MUSKULØS AKTØR

Gøsta Knudsen er udlært murer og siden uddannet arkitekt MAA. Stadsarkitekt i Århus siden 2007. Tidligere lektor og senere rektor på Arkitektskolen i Århus. Rektor på Danmarks Designskole. Formand for Dansk Arkitektur Center, Gammel Dok fra 1995 til 1998. Formand for Akademisk Arkitektforening 1998 til 2006.

“Da Realdania blev etableret, var vi mange, der forventede, at den ville blive “endnu en fond”, der modtog ansøgninger og delte penge ud. Sådan gik det heldigvis ikke. Tværtimod. Den har udviklet sig til at blive en initiativtagende og muskuløs aktør med stor gennemslagskraft i det byggede miljø i Danmark.”

Sådan siger stadsarkitekt i Århus Gøsta Knudsen, og han fortsætter:

“Det er fantastisk, at vi har fået en så anselig og økonomisk potent fond i Danmark – en fond, der vil noget inden for arkitektur og byggeri. Uden den var der rigtig mange ting, som ikke blev gjort. Men med styrken følger naturligvis også et stort ansvar og en særlig forpligtelse til at dele sol og vind lige. For mig er det vigtigt, at Realdania er bygget op med både et demokratisk valgt repræsentantskab og en bestyrelse, som kan føre

kontrol med den daglige ledelse og være med til at justere kursen. Samtidig er det min opfattelse, at ledelsen udøver sit hverv meget professionelt.”

Han er ikke spor nervøs for, at Realdania bliver for dominerende, og slet ikke hvad angår, hvilke stillretninger og lignende der skal vælges. Men Realdania har fået arkitektfaget til at tænke på en anden måde og til at forstå, at arkitektur er andet og meget mere end

smukke tegninger. Det er også organisation og en dyb forståelse for at integrere blandt andet design. Den udvikling har også været tiltrængt, mener han.

Ikke alene kunst

“Arkitektur er ikke alene kunst; det er også økonomi, tidsplaner og proces – og det har på mange af disse punkter været nødvendigt, at faget vågnede op og så virkeligheden i øjnene. Hvis man alene vil være æstetiker, bliver man fejlet af banen af andre.”

Gøsta Knudsen tillægger det også stor betydning, at Realdania støtter konkrete projekter, sætter udviklingsprojekter i værk, støtter forskning og udvikling samt ikke mindst formidling og et øget kendskab til arkitektur.

“Det er vigtigt at kunne omgås i smukke rammer, at kunne færdes i velfungerende byrum med et inciterende liv. Det er kvaliteter, der optager danskerne. Derfor er det vigtigt med en løbende samfundsdebat om arkitektur, og det forudsætter en aktiv arkitekturpolitik, hvor man hele tiden fører en samtale med brugerne. Den kritiske dialog er livsnødvendig,” understreger stadsarkitekten.

Konkret arkitekturpolitik

“Hvis jeg skal prøve at gøre begrebet arkitekturpolitik konkret, kan jeg tage udgangspunkt i Århus. Den første forudsætning er, at man inddrager byens borgere gennem en løbende debat om arkitektur og formidling af arkitektur. Samtidig skal politikernes viden om arkitektur højnes, så de får bedre forudsætninger for at træffe beslutninger. Endelig skal de ansatte løbende efteruddannes, så de hele tiden er ajour – også med udviklingen internationalt.

Når vi i kommunen behandlinger ansøgninger, skal vi vide, hvad der er muligt. Vi skal være åbne og modige, så vi ikke lader os binde af manualer, der

fortæller, hvad man må og ikke må.

Mange byer udarbejder manualer, men de bliver hurtigt forældede, og dermed er de med til at fastlåse arkitekturen. Skal man have manualer, skal de have karakter af redskaber og være procesorienterede, ellers får vi et embedsværk, der støtter sig til smagsdomme, som der ikke længere er belæg for. Det gælder om at finde og fremme de løsninger, der er talentfulde, og ikke

—

*Det er fantastisk,
at vi har fået en
så anselig og økonomisk potent fond
i Danmark – en
fond, der vil noget
inden for arkitektur
og byggeri*

—

afvise alt det, som ikke lige fremgår af manualen. Den skal jo primært sikre mod katastroferne.

Et dynamisk bevaringsbegreb

Vi savner også en debat om et dynamisk bevaringsbegreb. Der er behov for at få klargjort, hvad det er for grundlæggende historiske træk og kvaliteter, vi skal holde fast i, og hvor vi kan fortolke og skabe nyt byggeri.

Hvis vi tager Frederiksstaden og det indre København, er halvdelen af husene nye, og alligevel har vi fornem-

melsen af en historisk bydel blandt andet på grund af et uændret gadenet og en uændret matrikelstruktur. De strukturer er så stærke, at de sagtens kan bære et moderne formsprog,” mener Gøsta Knudsen.

Byens kvaliteter

“I mange provinsbyer er der behov for en stor indsats, fordi man har smadret de oprindelige bykerner med indkøbscentre og parkeringspladser. Det giver virkelig grundlag for en lokal debat om, hvordan man kan genoprette eller i det mindste forbedre de æstetiske kvaliteter. Og de steder, hvor man endnu ikke har nået at fejle, bør man være meget opmærksomme på ikke at begå de samme fejl.

Begreber som “levende byer” og “et rigt byliv” er også i fokus. Tidligere sørgede egentlig produktion og alle de daglige gøremål for, at der altid var masser af mennesker og aktivitet i byerne. I dag er de tømte for liv i lange perioder. Alle arbejder andre steder, og børnene er i institution. Derfor bør vi – og ikke mindst beslutningstagerne – være realistiske i vores ambitioner om at skabe pulserende torve og pladser.”

Også behov for fred og ro

“For mange mennesker, som i hverdagen er i konstant aktivitet, kan byliv også være fred og ro og lov til “at kede sig”. Pladser i byerne kan derfor også være rum, hvor man søger tilflugt for at få ro til eftertanke. De fleste danske byer har desuden et begrænset udbud af borgere til at fylde pladserne.

Der er sket rigtig meget på torve og pladser i København i de senere år: Kongens Nytorv og torvet ved Nykredit er blot et par af de gode eksempler. Nu kommer Realdanias eget hus på bryghusgrunden. Det er et rigtigt flot eksempel på, hvordan man får trukket liv hen over en gade og skabt forbindelse mellem havnefront og bagland.

Det bliver et flot byggeri – holdt nede i nogle rimelige dimensioner. Det gamle bryghus er en meget stor bygning, så det er ikke et volumen, der er fremmed for stedet.

Naturligvis er det vigtigt at respektere de gamle huse, men hvis det nye udføres talentfuldt, er det netop i sammenstødene og overlapningerne mellem det gamle og det nye, at det spændende opstår,” konstaterer Gøsta Knudsen.

Den historiske arv

“Ingen fremtid uden fortid. Derfor er bevaring vigtig, men ikke for enhver pris. Jeg er tit irriteret over, at “historisk arv” nogle steder fuldstændig bremser enhver fornyelse. Men ser vi på, hvad Realdania har betydet i Christiansfeld, er det fantastisk og noget, ingen andre kunne have løftet. Tilsvarende med den gamle herregård Nørre Vosborg. Her er tale om klenodier, som det er vigtigt at bevare. Men heller ikke bevaring må blive fundamentalistisk. Som princip vil jeg hævde respekten for det historiske, men med tilladelse til at foretage en arkitektonisk bearbejdning, så vi ikke får en masse bygninger, der ligger hen uden at have en nutidig anvendelse – de rene kulisser.

De kommende år byder på mange nye udfordringer. Mange fremragende almene bebyggelser er ved at være så gamle, at de skal gennemgribende vedligeholdes. CO₂-neutralitet og bæredygtighed bliver afgørende, og det er vigtigt, at det arbejde, der skal udføres på den bestående boligmasse, bliver gennemført med respekt for bygningsværdier og æstetik.

Derfor er det vigtigt, at nogen går ind og tager initiativ til en ideudvikling, der kan løse disse udfordringer på en intelligent, bæredygtig og langsigtet måde,” siger Gøsta Knudsen.

Byggeriets udvikling

Når det drejer sig om byggeriets udvikling, har Realdania virkelig støttet og dermed gjort – og gør – en forskel, nok endnu mere end ministerierne har gjort. Vi havde – og har til en vis grad stadig – en ineffektiv byggesektor, som tjener for lidt, og hvor de færdige resultater er fyldt med fejl og mangler. Derfor er det helt afgørende, at denne indsats fortsætter. Det handler om at lære metode, som sætter udøverne i stand til hensigtsmæssigt at takle de hundredevis af udfordringer, der er i en byggeproces. Håndværksuddannelserne skal moderniseres, og de, der tegner byggeri, skal forstå, at de ikke alene er kunstnere, men indgår i en stor sammenhæng med mange andre. Der er stadig mange forbedringer, som vi skal have indført i byggeriet,” fastslår stadsarkitekt Gøsta Knudsen, Århus.

I foråret 2001 lå de første skitser til arbejdsplaner og fondsstrategier klar. Det var en klar ambition at skabe en aktør, der skilte sig ud fra de fleste andre fonde – for i realiteten var Realdania jo en form for en fondsdannelse, en slags selvejende institution, selv om foreningen ikke var omfattet af selve fondslovgivningen. Udlodningskapaciteten var stor; det var også muligt at foretage egentlige investeringer i betydeligt omfang, hvis det skulle vise sig at være et hensigtsmæssigt instrument³¹, og det var hensigten dels at opbygge et fagligt velfunderet sekretariat, dels at udnytte det stærke netværk, der allerede eksisterede omkring foreningen i udviklingen og forankringen af projekterne. Foreningen skulle transformeres til at være “fondenes flagskib”.

Ambitionen var tydelig, formuleringen af ambitionen måske ikke helt velvalgt og af større betydning end dette udsagn³², som Realdania få år senere atter forlod som del af forretningsgrundlaget til fordel for blandt andet profilering af udsagnet “fonden for det byggede miljø”. Det var formuleringen af de fem grundprincipper, arbejdet skulle hvile på.

Disse fem principper dannede grundlaget for den konkrete udformning af det, som først blev kaldt fondsstrategien, siden kaldt for den filantropiske strategi.

- *At skabe udvikling og forandring*
- *At skabe, opsamle og formidle viden*
- *At være proaktiv*
- *At skabe kvalificeret dialog*
- *At skabe partnerskaber og netværker*

Udvikling og forandring skulle ikke mindst skabes gennem flagskibsprojekter, der kunne vise vejen og gerne trække mere med sig. Ny viden skulle komme til veje gennem forskning, udviklingsprojekter og tværfaglige projekter samt ved opsamling og formidling af viden til brugerne på bolig- og ejendomsmarkedet. Noget meget karakteristisk blev det opsøgende, det vil sige ikke blot at vente på at andre kom med forslag eller ansøgninger, men selv at sætte dagsordenen, dels gennem fokusområderne, dels ved de vilkår der skulle stilles for at få tilskud.

Karakteristisk blev også partnerskabet – det formaliserede samarbejde med lokale, regionale og faglige kræfter om etablering og drift af større projekter. Her bar det gamle foreningsmæssige netværk fondens virksomhed videre og fjøede dimensioner til arbejdsgrundlaget, som man sjældent finder i de traditionelle fonde. Det skulle blive et meget vigtigt element i Realdanias arbejde.

Men selv om ambitionen var tydelig, var strategien også båret af indledende forsigtighed. Det første skøn for den årlige uddelingskapacitet var mindst 200 millioner kr., hvilket på mange måder var ufatteligt mange penge i dagens fondsmiljø, og de

³¹. Det blev det, men herom senere, jf. blandt andet dannelsen af Realea og introduktionen af de senere “filantropiske investeringer”.

³². Resterne heraf eksisterer dog fortsat i de såkaldte “flagskibsprojekter”, der er store, bredt dækkende projekter, som medfører efterfølgende forandringer.

“store” projekter blev afgrænset til typisk at være på over 10 millioner kr. Få år senere så dette billede ganske anderledes ud. Uddelingskapaciteten var reel og i praksis langt større, og grænsen for “store” var blevet mangedoblet.

Der ville selvfølgelig komme mange ansøgninger. Faktisk frygtede vi lidt hvor mange. Det skulle nu vise sig at holde sig på et håndterligt niveau, cirka 500-600 ansøgninger i de første år, hvilken nok må tilskrives de allerede fra begyndelsen ret klare udmeldinger om, hvad der kunne og ikke kunne forventes at få støtte. Fondsstrategien blev opdelt i fem fokusområder

FOKUSOMRÅDER

- *Nye kvaliteter til byerne – det urbane fokus*
- *Bedre kvalitet og større produktivitet i byggeriet – byggeriet i fokus*
- *Nye ejerformer og boligformer – boligen i fokus*
- *Sikring af den historiske arv – bygningskulturen i fokus*
- *Større folkeligt kendskab til god arkitektur, godt håndværk og bedre byggeskik – oplyste og vidende borgere og brugere i fokus*



Venstre / Kombinationen af godt håndværk og digitale værktøjer gjorde det svungne kobbertag på boligbyggeriet Bispebjerg Bakke muligt.

Højre / De ældste dele af herregården Løgismose stammer fra 1300-tallet.





Fokusområderne omfattede især de små og mellemstore projekter samt formidlingsindsatsen. De store projekter havde typisk en karakter, hvor de spændte over flere fokusområder – de blev som sagt udnævnt til at være flagskibsprojekter, der kunne vise den nye fonds styrke, dens engagement i det byggede miljøes betydning og ikke mindst dens vilje til at sprede projekterne over hele landet. Formandskabet og direktionen rejste – blandt andet for at vise denne vilje – også rundt i landet for at identificere gode projektmuligheder og få kontakt med de lokale interessenter.

Der lå mange ideer og projekter og ventede. Nogle af mulighederne skulle snart få bevilget støtte, andre ikke, og atter andre skulle i processens forløb blive ganske omformet. Noget af det bevilgede rejste sig hurtigt, andet måtte igennem lange og smertelige omprojekteringer, og atter andre projekter blev omkalfatret til nærmest helt nye projekter.

Bestyrelsen brugte efteråret 2001 blandt andet til at gennemarbejde fondsstrategien, og ved årets udgang forelå første godkendte udgave af strategien.

Venstre / Realdania har fra begyndelsen haft fokus på at støtte projekter, der styrker livskvaliteten i byerne.

Midt / Dansk Arkitektur Center er en projektorganisation, som arbejder med udvikling og formidling af arkitektur, byudvikling og byggeri.

Høje / Bolius Boligejernes Videncenter A/S blev etableret i 2002 og er et helejet Realdania-selskab



Interview med Lene Tranberg af Ole Brandt

FORFRISKENDE MED EN FOND, DER HAR MENINGER OG HOLDNINGER

Lene Tranberg, arkitekt MAA.
Egen tegnestue i samarbejde med
afdøde Boje Lundgaard og siden
i samarbejde med andre partnere.
Har vundet en række konkurrencer,
modtaget flere priser og opført både
boliger og store monumentalbygge-
rier såsom Det Kgl. Teater og Tiet-
gen Kollegiet. Formand for Dansk
Arkitektur Center 1998-02.

“Det er klart, at det kræver lidt tilvænning i mange kredse, når en aktør som Realdania træder frem på scenen, har en mening og klart tilkendegiver, at den ønsker at være med til at bestemme. For danskere kan det godt virke lidt overvældende. Personligt synes jeg, at det er dejligt, at nogen endelig har lidt effekt a la Christian den Fjerde – uden at Realdania på nogen måde agerer enevældigt, men tværtimod går i dialog og debat. De kunne være modigere og engagere sig mere i den offentlige debat inden for deres felt. Realdania har styrken til at være endnu mere udadvendt og kommunikerende,” siger arkitekt Lene Tranberg.

“Det er forfriskende med en fond, der har meninger og holdninger. Dem

er der ikke mange af. Men derfor er det også vigtigt, at man hele tiden udsætter sine holdninger for afprøvning, så man sikrer, at de er kvalificerede, og at man forankrer sine beslutninger bredt,” fortsætter hun.

“Det er klart, at Realdania er en magtfaktor, men den bliver også bremsset, når for eksempel det politiske niveau har en anden opfattelse – og dermed er magten begrænset. Forskellen er blot, at Realdania ikke viger tilbage fra at tage en konflikt i ny og næ. Og det er godt. Samfundet har brug for den type debatter, selv om det politiske niveau desværre ofte er for sart eller for bange til, at disse debatter bliver ført til ende. Tit bliver de lukket, før de kommer rigtigt i gang. Som eksemplet

med broen til Operaen og omdannelsen af Kvæsthusmolen til et nyt attraktivt byrum, som Realdania tilbød Københavns Kommune og fik afslag. Den sag blev aldrig debatteret ordentligt og sagligt i det offentlige rum. Og det var ikke Realdanias skyld.

En magtfaktor på sit felt

Realdania er en magtfaktor på sit felt, ligesom det ikke kan undgås, at der er elementer af smagsdommeri i Realdanias virke. Sådan er det. Men i Danmark har vi en meget demokratisk forankret virkelighed. Den åbne dialog er vigtig.

Realdania skulle måske være bedre til at tage kontakt til nogle af de faglige instanser – Akademirådet etc. – i sit arbejde. Måske prøve at etablere nogle



faglige udvalg, som kunne gå ind og være med til at kvalificere indsatsen på forskellige områder, bistå bestyrelsen, direktionen eller andre. Vi har mange kvalificerede mennesker i vores land, hvorfor ikke bruge dem noget mere?

Dog må jeg sige, at Realdania er meget alsidig i sine prioriteringer og tilsyneladende meget dygtig til at orientere sig. Man er ikke statisk, men har en rigtig god faglig og visionær forståelse for, hvad der foregår rundt omkring i verden,” konstaterer Lene Tranberg.

Håndværksuddannelserne har brug for hjælp

“Et område, de godt kunne gøre lidt mere ved, er “yngelplejen” – altså de unge arkitekter. Det er vigtigt, ikke mindst i tider hvor det som nu er svært. Og iderigdommen dør jo ikke med krisen – tværtimod.

Desuden har vi i Danmark en gammel bygningskultur, der skal bevares og vedligeholdes. Før vi får set os om, er der ingen tilbage med tilstrækkelige håndværksmæssige kvalifikationer, der kan klare opgaven. Uddannelserne forsvinder. Her er også en stor udfordring, som Realdania kan tage op – og som man vist også gør i et vist omfang blandt andet i forbindelse med Realeas køb af gamle fredede ejendomme. Det er samtidig vigtigt med fokus på innovation, byggeriets effektivisering, rationalisering og så videre, men der er også behov i den anden ende af spektret. Vi skal passe på, at vi ikke mister håndværket og sansen for samme,” understreger hun.

Landskabet ødelægges

“Realdania tager fat i en lang række meget vigtige områder og emner: Planlægning, infrastruktur, bevaring af landskabsstrategier, affolkningen på landet og betydningen for landskabskulturen, landbrugets bygninger og så videre.

Og netop på planlægningsområdet så jeg gerne, at Realdania engagerede sig endnu mere. Mange er bekymrede, fordi den nye planlov ikke længere er forankret ét sted, men spredt ud til kommunerne, fordi amterne ikke længere eksisterer. Det indebærer en risiko for betragtninger og beslutninger, der er meget lokalt funderet, og hvor det kan være svært at holde det store perspektiv – sikring af landskabskvaliteter etc.

Vores landskab risikerer at være ødelagt om 10 år i kraft ikke mindst af den måde, man bygger ud på omkring infrastrukturerne – hele industriudvik-

Realdania er en magtfaktor på sit felt, ligesom det ikke kan undgås, at der er elementer af smagsdommeri i Realdanias virke

lingen får lov til at ske på en meget ukontrolleret måde. Her kunne jeg ønske mig visse krav og regler – skal det virkelig have lov til at være så grimt og brutalt,” spørger Lene Tranberg.

Et latent behov

“Når jeg ser tilbage, kan jeg konstatere, at der har været et latent behov for en virksomhed som Realdania. Jeg knyttede også en del forventninger til Realdanias virke, da jeg første gang hørte om planerne. Både fordi den så

tydeligt var rettet mod bygningskulturen, og fordi jeg kendte Realdanias daværende formand, Jørgen Nue Møller, fra min tid som formand for Dansk Arkitektur Center. Alt tydede på, at Realdania ville favne bredt inden for sit felt. herunder planlægning og udvikling. Og jeg synes, at den til fulde har levet op til forventningerne gennem sit virke.

Kvaliteten er, at man har forankret sit virke i en faglighed, så man hele tiden kvalificerer sine egne udspil i forhold til en høj faglig integritet og de samfundsmæssige behov – på en visionær måde.

Bryghusprojektet savner poesi

Realdania har ikke alene sat sin egen dagsorden, den har også stillet sig til rådighed for en masse gode projekter. Specielt de mere komplekse projekter var næppe blevet gennemført uden Realdania. Realdania har haft stor betydning for arkitekturens udvikling i landet blandt andet i kraft af de mange projekter, der er iværksat – og som for de flestes vedkommende formentlig aldrig var blevet realiseret uden Realdania. Det er også sundt, at vi igen har fået udenlandske arkitekter på arbejde i Danmark, men jeg er skeptisk over for Realdanias eget hus – Bryghusprojektet. Jeg vil ønske, at det ikke blev til noget, for jeg tror, at vi vil komme til at fortryde det.

Det, jeg har set, er et arkitektonisk diagram, som mangler at blive omsat til arkitektur. Det er for massivt. Volumenet er for stort. Det savner poesi og forståelse for det, København er grundlagt på. Det projekt, der nu foreligger, er en meget karsk fortolkning af det, der er kvaliteternes i vores by,” mener Lene Tranberg.



Interview med Erik Ross Pedersen af Ole Brandt

REALDANIA SKAL SATSE PÅ NYTÆNKNING

Erik Ross Pedersen, cand.jur.,
formand for Dansk Arkitektur Center,
formand for Byggeriets Innovation,
tidligere direktør i Entreprenørforening
og tidligere formand for TV2.

“Dannelsen af Realdania var dygtigt fundet på – en fiks løsning på et næsten uløseligt problem, men forventningen til selve fonden var vel, at det ville blive et stilfærdigt foretagende – endnu en af de anonyme, velhavende fonde, som i passende omfang ville aflevere en check til gode og nyttige formål og ellers forholde sig i ro. Det har vist sig at være en total fejlurdering,” konstaterer den tidligere administrerende direktør i Entreprenørforeningen, Erik Ross Pedersen.

“Karakteristisk i dag er, at Realdania uden sammenligning er den danske fond, som mest aktivt engagerer sig i de

projekter, den støtter. Hertil kommer, at den selv “opfinder” projekter, hvilket gør Realdania til en meget anderledes – nogle vil mene en lidt kontroversiel – fond,” fortsætter Erik Ross.

“Jeg er imponeret over, at penge ikke deles ud, før Realdania selv har engageret sig i projekterne og efterprøvet deres formål, kvalitet og bæredygtighed. Det er fascinerende, at man hver gang går ind og er med til at løse en opgave – i stedet for blot at donere. Dermed får Realdania langt større indflydelse, end nogen dansk fond plejer at få. Det kan ikke undgå at give konflikter med visse ansøgere, men

i den sidste ende er det med til at skabe bedre projekter.

I virkeligheden er det forbavsende, at der endnu ikke har været mere blæst om Realdanias virke. Når man arbejder på denne måde, er der stor risiko for at løbe ind i øretæver. Man påtager sig jo et medansvar for de projekter, man støtter.

Har overtaget den eksperimentende udvikling

Ved at gå ind med et sådant engagement og med så mange penge i ryggen kommer man til at bestemme udviklingen. Det er vist ikke for meget sagt, at

den eksperimenterende udvikling inden for byggesektoren er blevet overtaget af Realdania, efter at Boligministeriet blev nedlagt.

Et konkret eksempel er Byggeriets Evaluerings Center (BEC). Overvejelserne bag etableringen af BEC var, at byggeriet er alt, alt for dårligt til at lære af sine egne fejl. BEC giver mulighed for, at de enkelte virksomheder kan sammenligne sig med andre, lære af erfaringerne og dermed forbedre sig selv ved at højne kvaliteten og gøre processen billigere. Men hvis ikke Realdania havde villet det, var det aldrig blevet til noget. Aldrig. Og centret havde ikke overlevet uden Realdania. Det var dristigt gjort.

BEC havde støtte fra Bygherreforeningen, og jeg kom selv fra en organisation, hvis medlemmer efter min mening burde være omfattet. Men en stor del af min medlemskreds og flere andre organisationer var lodret imod, at man skulle til at have karakterer for sit arbejde. Det kan ikke undgås, at Realdania i den sammenhæng blev opfattet som en lidt gammeldags skolemester, der kom og fortalte, hvordan eleverne burde opføre sig.

Men Realdania gør en meget værdifuld og nødvendig indsats. Jeg er ikke sikker på, at det politisk-administrative apparat ville have haft energi til at tvinge det igennem, som Realdania har klaret. Jeg er overbevist om, at BEC var rigtigt set og stadig er nødvendigt og rigtigt. Det vil blive umådelig meget værd for alle byggeriets parter,” mener Erik Ross.

Vi savnede effektive igangsættere

“Dansk byggeri er karakteristisk ved, at ethvert nyt projekt er et unika. Man har ikke været i stand til at tænke industrielt kvalitativt, som man gør i alle andre brancher. Man begynder forfra hver gang, hvilket dybest set er vanvid. Det

er netop baggrunden for, at Realdania i sine andre udviklingsorienterede satsninger har lagt afgørende vægt på i moderne forstand at fremme tankegangen om industrialisering i byggeriet.

Hvis vi ser tilbage til 2000, hvor ideen om etablering af Realdania første gang blev præsenteret, er der ingen tvivl om, at vi savnede en effektiv foregangsmand. Den svigtende igangsætter var det offentlige. Det havde været en oplagt opgave for det

*Karakteristisk
i dag er, at
Realdania uden
sammenligning er
den danske fond,
som mest aktivt
engagerer sig i de
projekter, den
støtter*

offentlige at tvinge byggesektoren ud i denne fornyelse, som staten gjorde det i 1950’erne og 1960’erne, hvor man – i hvert fald produktionsmæssigt – industrialiserede byggeriet og løste det danske boligproblem. Men staten foretog sig ingenting. Navnlig foretog de statslige bygherrer sig ikke andet end at køre byggesager igennem på den traditionelle måde. Når staten ikke vil, er det utrolig værdifuldt, at andre gider satse,” fortsætter han.

Brug kræfter på innovation og formidling

“Selv om der er mange funktioner at tage vare på – herunder kulturarven – er mit håb, at Realdania vil blive ved med at bruge kræfter på det fremadrettede, på innovation. Med det ambitiøse projekt “Byggeriets Innovation” (2005-2008) fik Realdania dokumenteret for enhver, at samarbejde på tværs af traditionelle brancheskel i byggesektoren – og gerne med andre brancher – er vejen frem mod bedre kvalitet og dermed også billigere byggeri. Det er netop ved at satse på de områder, hvor nytænkning præmieres og bliver gjort mulig og anvendelig, at Realdania er med til at skabe blivende værdi. Og det er et område, hvor vi stadig har et enormt behov.

Det handler i høj grad om formidling, hvor Dansk Arkitektur Center (DAC) blandt flere andre spiller en rolle. Indtil Realdania dukkede op, slæbte DAC sig langs jorden. Det var umuligt at få pengene til at slå til. Da Realdania gik ind – og først da – blev der skabt et solidt grundlag for, at DAC kan gøre nytte i samfundet. DAC ville ikke eksistere med den energi og kraft, som det har i dag, uden Realdanias indsats.

Ser man nogle år frem, er vi i DAC meget glade og taknemmelige for, at Realdania har gjort DAC til “hjertet” i det nye flotte hus på bryghusgrunden. Dermed bruger man huset til at illustrere nogle forestillinger om, hvordan det danske samfund og byggeriet kan udvikle sig. Det er meget fint tænkt og et meget spændende projekt. At det lige nu møder begrænset modstand er helt naturligt. Så vidt jeg husker, er der ikke i Danmark tænkt eller opført store bygge- eller anlægsarbejder, uden at der straks bliver dannet energiske grupper for at forhindre, at der sker noget som helst,” siger Erik Ross Pedersen.



Case samling 2001

Casesamlingen viser kun et mindre udvalg. Antallet af behandlede og overvejede projekter var betydeligt, men de fleste led skibbrud. Kulturcenter Fuglsang er (for fase 1's vedkommende) afsluttet og ligeså er elefanthuset i Københavns Zoo og udvidelsen af Bornholms Kunstmuseum. Fornyelsen af Christiansfeld er i sin sidste fase og

Musikkens Hus i Nordjylland er stadig på vej. En international byggeudstilling blev til Copenhagen X, et multihus i Odense til en bredere kulturstrategi, et museum for design og arkitektur til Bryghusprojektet, medens et projekt til udvidelse af Glasmuseet Ebeltoft blev gennemført i en reduceret udgave.



Musikkens Hus i Nordjylland



Christiansfeld



Fuglsang Kunstmuseum



Bornholms Kunstmuseum



Elefanthuset



Copenhagen X udstillingen "Byen i Forandring" i Dansk Arkitektur Center



Museum for arkitektur & design – Bryghuset





Glasmuseet Ebeltoft



Odense kulturstrategi



Interview med Sven Felding af Ole Brandt

FORSKNING OG FORMIDLING FIK EN SALTVANDS- INDSPRØJTNING

Sven Felding, arkitekt MAA, lektor og tidligere bygningschef i DSB, rektor ved Kunstakademiets Arkitektskole siden 2000.

“Arkitekturforskning og arkitekturformidling er to områder, der i mange år udadtil har haft en bemærkelsesværdig lav profil. Med Realdania kom der en særdeles kærkommen saltvandsindsprøjtning, ikke mindst fordi Boligministeriet, som tidligere “tog sig af” arkitekturen i Danmark, var blevet indlemmet i Erhvervsministeriet, og ansvaret for dansk arkitektur og arkitekturpolitik delt mellem dette og Kulturministeriet,” siger

rektor ved Kunstakademiets Arkitektskole, Sven Felding.

De primære spillere i arkitekturforskningen i Danmark har været Kunstakademiets Arkitektskole, Arkitektskolen i Århus, Statens Byggeforskningsinstitut, DTU og BYG. Men det er klart, at økonomien har sat ganske snævre grænser for udfoldelsesmulighederne – og det uanset, at byggeri udgør en betydelig del af de samfundsmæs-

sige investeringer og har betydning for os alle i hverdagen.

Mere målrettet forskning

“Parallelt med Realdanias etablering opstod der en politisk initieret tendens til, at en stigende del af dansk forskning blev målrettet. Grundforskningen er der stadig, men flere og flere midler anvendes på præcise områder rekvi-
reret politisk eller er på anden måde

samfundsbestemt. Man venter så at sige ikke på, at forskere finder et givet emne interessant, men afsætter midler til et område og søger forskere, der vil engagere sig netop her. Så længe vi stadig har en sideløbende grundforskning, er det jo for så vidt helt acceptabelt,” konstaterer Sven Felding og fortsætter:

“Når man får et hold på 10 eller 20 forskere, der sammen kaster sig ind i ét område og måske derudover har et godt samarbejde med relevante dele af erhvervslivet, kan der skabes resultater, der virkelig rykker fagligt. Og det er netop den vej, Realdania hidtil har valgt, når der bliver kanaliseret midler til forskningen: Måltrettet mod kulturarven, mod byrumsudviklingen, mod boligen eller mod forskellige områder inden for miljø, energi eller lignende.

Ved på denne måde at øge de økonomiske ressourcer, der allerede er til rådighed på forskellige forskningsområder, bliver der plads til flere forskere og dermed sandsynligvis både hurtigere og bedre resultater kombineret med en øget formidling af forskningsresultaterne.”

To store forskningsprojekter

Sven Felding peger på, at de på arkitektskolen har været med i to store, meget spændende tiltag på forskningsområdet. Det ene er byrumsforskningen, hvor Realdania med en stor bevilling fik etableret Center for Byrumsforskning, som fik en særlig styrke, da man gik ind og udnævnte en forskningsprofessor på området, nemlig arkitekten Jan Gehl, der blev centrets leder. Men også den boligforskning, der sker i Center for Bolig og Velfærd, som har sit udgangspunkt på Københavns Universitet, er interessant og givende.

“Selvfølgelig er der en risiko for, at Realdania kan gå hen og blive ganske dominerende i kraft af sin store økonomiske formåen. Men man bestemmer al-

tid selv, hvilke penge man vil tage imod. Et “nej tak” findes også. Risikoen ved, at en forskningsinstitution som vores accepterer ekstern finansiering, er, at den udefrakommende finansieringskilde af mange gode grunde forventer, at vi er solidt medfinansierende. Dermed binder vi interne forskningsmidler, hver gang vi takker ja til eksterne. Det kan begrænse råderummet for en helt nødvendig grundforskning, hvis man ikke er meget påpasselig med, hvad man tager imod.

Velkendte havneområder i København er blot et eksempel på, hvor galt det kan gå, når man ikke planlægger, før man handler

Det er en faktor, som for eksempel Realdania bør holde sig for øje i sin uddelingspolitik. Der skal også være råderum til at forske i de emner, vi af andre grunde finder nødvendige, interessante og relevante for arkitektfaget,” understreger rektor.

Formidlingen er styrket

“I kraft af sin økonomiske styrke har Realdania udfyldt et hul – ingen tvivl om det. Der er andre fonde på området, men kun få har samme formåen. Realdania er næsten den eneste, der

har styrken til både at medfinansiere selve forskningen og den efterfølgende formidling, så det virkelig forslår. Netop når det drejer sig om den vigtige formidling, har vi ikke tilnærmelsesvis de samme kanaler til rådighed som for eksempel teknikken og lægevidenskaben. Midlerne fra Realdania har givet mulighed for at komme ud med forskningsrapporter af betydende kvalitet undervejs i arbejdet. Man har kunnet holde forelæsninger og gennemføre internationale konferencer, som vi tidligere måtte være mere tilbageholdende med,” siger Sven Felding.

Han peger på dannelsen af Bygningskultur Danmark – en samlende interesseorganisation og et videntcenter for by- og bygningsarven i Danmark – som et formidlingsinitiativ, der har stor betydning for den byggede kulturarv. Det samler cirka 30 foreninger, institutioner og organisationer inden for bygningskultur- og bygningsbevaring i bred forstand og er drivkraften bag at udbrede kendskabet til bygningskultur og -bevaring i Danmark.

“I de senere år er den professionelle arkitekturformidling desuden blevet suppleret i betydeligt omfang fra Dansk Arkitekturcenter, hvilket yderligere har bidraget væsentligt til den livlige udvikling på formidlingsområdet,” tilføjer Sven Felding.

To forsømte områder

“Hvis jeg skulle nævne noget, hvor vi stadig har til gode at se Realdania for alvor tage fat, er det en forstærket indsats på områder som byplanlægning og landskabsplanlægning. Det er stærkt tiltrængt. Kunne man opnå samme succes her som i forbindelse med eksempelvis byrumsinitiativet, ville det kunne gøre en virkelig markant forskel. Velkendte havneområder i København er blot et eksempel på, hvor galt det kan gå, når man ikke planlægger, før man handler.

Danmark præget af snusfornuft

Det er forfriskende, at Realdania også har været med til, at vi endelig fik internationale 'stjernearkitekter' til at stå for byggerier i Danmark. Det har vi savnet i århundreder," siger Sven Felding med et smil.

"Der findes rigtig mange dygtige og modige danske arkitekter, men de har et meget lille spillerum herhjemme, hvor vi primært er præget af snæver økonomisk fornuft. Der er noget "ved jorden at blive" over danske bygherrer. Og det præger naturligt nok byggeriet, som derfor for tiden primært ofte blot er glas og beton, for det er nu engang det billigste. Selv Danmarks største virksomhed har bygget et anonymt, beskedent hovedsæde.

Men det er trods alt først og fremmest pris og kvalitet, der tæller, hvad enten der er tale om byggeri, indretning af arbejdspladser, etablering af det gode byrum eller veldesignede møbler. Der bliver lagt vægt på detaljerne, og så overlader vi til New York og Singapores arkitekter at tage sig af de bygninger, der er over 117 etager høje.

Men at danske arkitekter godt kan, ser vi i forbindelse med de opgaver, de løser for dristigere og mere velhavende bygherrer i udlandet, hvor danske arkitekter står bag rigtig mange spektakulære byggerier.

Bryghusprojektet – en smuk afrunding af byen

Og når vi nu er ved de mere interessante bygninger, vil jeg nævne det allerede omstridte projekt, som Realdania planlægger på bryghusgrunden i København. Det er jo endnu ikke påbegyndt, men er tiltænkt at udgøre en fin og smuk afrunding af byen på det pågældende sted.

Det, der er så fint ved arkitekten Rem Koolhaas projekt, er, at det ikke står som et ikon, der ikke lader sig

tilpasse. Det er et hus, der er til debat, indtil det på en smuk måde og med nødvendige justeringer falder endeligt på plads. Det er hverken stort eller ambitiøst i sit udtryk, men er et hus, hvor byfunktioner og formidling indgår som en væsentlig del af miljøet.

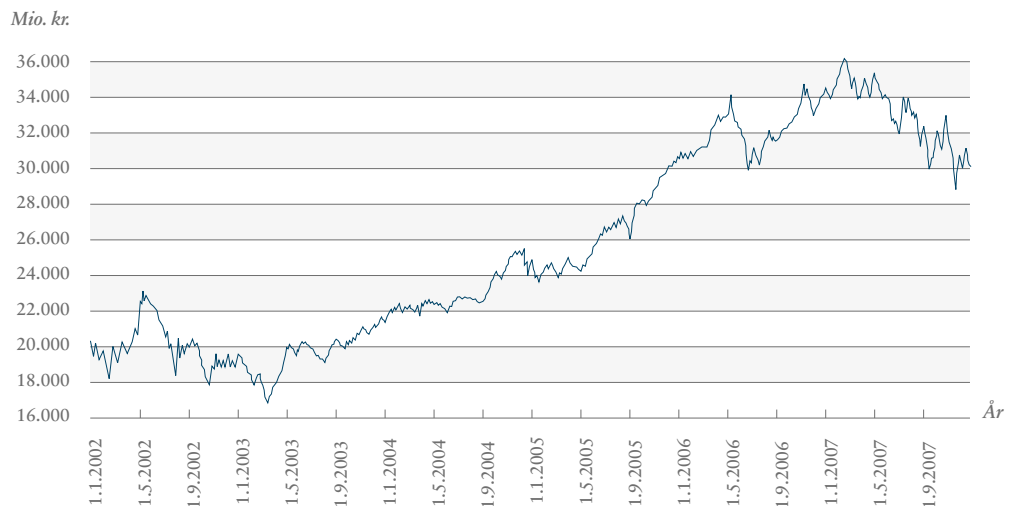
Lige nu er det et hus, der er under stadig udvikling, blandt andet i dialog med de nærmeste omgivelser og dem, der til sin tid skal bruge det. Og det er en del af styrken ved dette projekt og netop den udfordring, som Rem Koolhaas fik af Realdania ved overdragelse af opgaven. Nogle af de indlæg, der har været fra naboer, er fornuftige, medens megen af den kritik, der i øvrigt har været fremført, har været mig rimelig skinger," siger Sven Felding.

Formuen og dens forvaltning – investeringsstrategi

Helt fra efteråret 2000 måtte det naturligvis interessere ledelsen, hvorledes formuen blev anbragt. Fusionsaftalen indebar, at Foreningen Realdanmark skulle nedbringe sin ejerandel i Danske Bank fra cirka 20 procent til under 15 procent. Der ville altså blive frigjort midler. Hertil kom, at fusionsaftalen ikke var til hinder for yderligere reduktion af Danske Bank-porteføljen, selv om vedtægterne oprindeligt indeholdt en bestemmelse om, at foreningen kunne “eje sin historisk betingede aktiepost i moderselskabet for Realkredit Danmark, så længe bestyrelsen skønnede det hensigtsmæssigt”. Bestyrelsen skønnede det hensigtsmæssigt at bevare en betydelig post, men også hensigtsmæssigt at nedbringe ejerandelen til et niveau mellem 10 procent og 12 procent af bankens aktiekapital.

Efter samråd med forskellige investeringsrådgivere blev der fastlagt en investeringsstrategi, der opdelte investeringerne i “almindelige” og “strategiske”. I sidste kategori faldt naturligvis aktiebesiddelsen i Danske Bank, men også investeringer i fast ejendom og private equity. De strategiske investeringer gav jævnligt anledning til diskussion i bestyrelsen, og det blev i investeringsstrategien fastslået, at de strategiske investeringer skulle bidrage til at fremme Realdania mission, det vil sige, at de skulle omfatte virksomheder, som var “foregangsvirksomheder” med hensyn til

Formueudviklingen 2002-2007



“produkter, processer, organisation eller ledelse” samt “foregangsejendomme” med hensyn til udvikling af byggeriets kvaliteter. Disse investeringer måtte ej heller på nogen vis konflikte med missionen.

De “almindelige” investeringer blev af sikkerhedshensyn (spredningshensyn) opdelt i puljer, der blev udliciteret til forskellige forvaltere, der forvaltede puljerne efter på forhånd godkendte kriterier. I begyndelsen opdeltes i seks puljer, men over tid øgedes antallet af puljer, og enkelte blev henlagt til egen forvaltning.

En mindre del af investeringerne blev lagt i direkte ejerskab af virksomheder, som på fuldt kommercielt grundlag knyttede sig til strategien. Det gjaldt ejerskab af halvdelen af byggevirksomheden Kuben A/S (sammen med BoligFonden Kuben), og det gjaldt en ejerandel af ejendomsselskabet DADES (der med tiden voksede til cirka 25 procent). I 2002 etableredes – ikke uden betydelig diskussion – Dania Capital som investeringsfond. Men selv om disse virksomheder økonomisk kun fyldte lidt i den samlede investering, fyldte de ofte meget i bestyrelsens diskussioner om investeringsstrategi, mest som følge af den imagemæssige risiko, disse mere eller mindre direkte ejerskaber kunne føre med sig.

Der blev ligeledes fastlagt risikorammer for den samlede investeringsportefølje, der på grund af Realdanias i princippet uendelige investeringshorisont på afgørende vis adskiller Realdania fra pensionskasser og forsikringsselskaber.

Indtil det store sammenbrud på aktiemarkedet i 2008 tjente investeringsstrategien Realdania godt.

Herredømmet over “herreløse penge”

Da fusionsforhandlingerne påbegyndtes, var markedsværdien af foreningens formue cirka 10,5 milliarder kr. Om eftermiddagen den 2. oktober 2000, hvor fusionen var blevet offentliggjort om morgenen, var formuens markedsværdi som tidligere omtalt steget til omkring 17,5 milliarder kr., og ved årsskiftet 2000/2001 var formuen nået op på cirka 20,5 milliarder kr. Det er mange penge.

Igennem de kommende år steg – og faldt – formuen med aktiekursernes udvikling, som det fremgår af omstående graf.

Så mange penge må jo give anledning til diskussion, ikke mindst når de ikke kan henføres til en bestemt ejer eller gruppe af ejere. Hvem holder styr på forvaltningen af midlerne og ikke mindst deres anvendelse?

Allerede i 1980'erne – før realkreditens krise – diskuteredes dette spørgsmål, der jo ikke alene var et spørgsmål om realkrediten, men et spørgsmål, der omfattede store dele af det foreningsbaserede danske erhvervsliv, som også sparekasser og mange forsikringsselskaber tilhørte. Her opstod begrebet “herreløse penge”. Det er

vist usikkert, hvem der opfandt udtrykket, men tidligere omtalte departementschef Ole Zacchi er under mistanke. Siden er det blevet et noget negativt og nedladende udtryk for kapitaldannelser, som er skabt gennem mange års foreningsbaseret forretningsvirksomhed, men som ikke er underlagt aktionærers kontrol som i aktieselskaber, hvad enten disse er børsnoterede, familieejede eller ejede af investeringsfonde og lignende.

Man kan bestemt diskutere, hvor meget hold der nødvendigvis er i dette synspunkt, når det drejer sig om sammenligning af store børsnoterede selskaber med spredt ejerkreds med foreningsstrukturer som Nykredit og Realdania. Men at styring og kontrol med så store midler i almenvællets tjeneste er et uhyre vigtigt spørgsmål lader sig ikke afvise.

Bestyrelsen, som jo ikke var ubekendt med disse diskussioner, nærmede sig emnet i to tempi efter først have lagt et foreløbigt grundlag gennem ny forretningsorden for bestyrelsesarbejdet, ny instruks til direktionen samt vedtagelse af midlertidige vedtægtsændringer på generalforsamlingen i april 2001.

Første skridt var nedsættelsen af en såkaldt “parlamentariske komite”, der påbegyndte sit arbejde i begyndelsen af 2001, og som i løbet af året udarbejdede et forslag til helt nye vedtægter, som modsvarede den forventede virksomhed som en filantropisk forening med en meget betydelig formue. Vedtægtsforslaget blev – efter en række interne drøftelser med ledende kræfter i baglandet – forelagt generalforsamlingen i april 2002 og godkendt med overvældende flertal på en i øvrigt svagt besøgt generalforsamling, der i sig selv viste behovet for nye vedtægter. Det skulle blive Realdanias sidste generalforsamling.

Andet skridt var tilpasningen af den ikkevedtægtsbestemte del af virksomhedsstyringen³³ til tidens diskussioner om corporate governance. Denne tilpasning fandt sted gennem en proces, der bevægede sig fra indledende diskussioner i bestyrelsen med Lars Nørby Johansen, som havde været den ledende aktør i udviklingen af en dansk model for corporate governance, over vedtagelse af et sæt adfældsregler for bestyrelsesarbejdet til en evaluering af bestyrelsens arbejde under ledelse af virksomhedspsykologen Erik Kjær³⁴ fra Kjær & Kjerulf. Mere herom i næste kapitel.

Om “herreløse penge”

Der er mange såkaldte “herreløse penge” i Danmark, hvis man ved “herreløs” forstår penge, som ikke er underlagt kontrol via ejerskab gennem aktier eller politisk styring. Faktisk er en lang række af landets store virksomheder i et vist omfang fondsejede, ja, blandt de største er det kun et fåtal, hvori der ikke er en fond involveret – og det er jo ikke mindst i fondene og de fondslignende foreninger, at de såkaldte

³³. Virksomhedsstyring benyttes her som tidligere nævnt som den danske oversættelse af “corporate governance”.

³⁴. Bistået af konsulent Bo Degn.

“herreløse penge” befinder sig. Men er de nu så “herreløse” – er midlerne i fonde og foreninger virkelig uden for kontrol?

Det er de selvfølgelig ikke. Anvendelsen af milliarderne i de store fonde og foreninger er undergivet mange slags kontrol – ikke mindst fra medier og myndigheder. Alle fonde og foreninger er jo under offentligt tilsyn, og de foreningsprægede penge-kasser kan hertil lægge den styring, som udøves gennem enten generalforsamlinger eller repræsentantskaber, hvor de sidstnævnte i store foreninger er langt bedre egnede til det formål at udøve en effektiv, langsigtet kontrol med både bestyrelse og direktion end de ofte lidt dårligt besøgte, tilfældigt sammensatte og af og til lidt kaotiske generalforsamlinger. Man kan blot sammenligne generalforsamlingerne i en vel ledet og velfungerende virksomhed som Danske Bank med repræsentantskabsmøderne i Realdania, så får man dokumentation for det udsagn.

Der er imidlertid mange former for reaktionsmuligheder for aktionærer, kunder og medlemmer. Man kan skælde ud – i medierne eller på møderne. Hvis man er kunde, kan man gå andre steder hen og fravælge virksomheden. Aktionærer kan sælge aktien og investere andetsteds, og medlemmer kan melde sig ud.

Et andet ofte fremsat synspunkt er, at virksomheder, der ejes af “herreløse penge”, performer dårligt, fordi de savner pengemagtens tryk for skabelse af overskud, eller at de skaber ubillig konkurrence, fordi de ikke skal skabe overskud. Dette synspunkt kan i hvert tilfælde Realdania tage let på, og et meget langt stykke hen ad vejen er det en diskussion om kort- eller langsigtet ejerskab. Pengemagtens (det vil sige aktiemarkedets) tryk fører ofte til fokus på det kortsigtede og ringe interesse for virksomhedens langsigtede udvikling. Den kan fonde og familier (direkte og indirekte) til gengæld tage vare på. Den forståelse har vel bredt sig. Men synspunktet spillede en rolle for Finansrådet midt i 1990'erne i debat med realkredit, især nok Nykredit.

Den parlamentariske komite

Arbejdet i den parlamentariske komite blev ledet af bestyrelsens formandskab, men i et lille års intense og aktive diskussioner deltog en række af bestyrelsens mest erfarne medlemmer³⁵ sammen med repræsentantskabets formand og direktionen i 10 møder.

Centralt i drøftelserne stod foreningens fremtidige juridiske status og muligheden for at hengive sig under fondslovgivningen med de deraf følgende konsekvenser. Men helt grundlæggende skulle komiteen fremlægge forslag til nye vedtægter. Egentlig var der i komiteen en betydelig sympati for fondsmodellen. Den var velkendt, og det kunne jo konstateres, at den fremtidige virksomhed på mange måder ville minde om den virksomhed, der udøves af erhvervsdrivende fonde^{xxv}. Det kunne ligeledes konstateres, at omdannelse til erhvervsdrivende fond ville føre til en for-

³⁵ Næmlig ud over formandskabet (Jørgen Nue Møller og Poul Christiansen), André Lublin, Peder J. Pedersen, Jørgen Mejlgård, Bent Peetz (MAB), Kent Christoffersen (MAB), Bent le Fèvre (formand for repræsentantskabet) og direktionen (Flemming Borreskov og Finn Bartholdy). Advokat Henning Hansen deltog som juridisk rådgiver.

Kommissorium for den parlamentariske komite

“Efter fusionen mellem RealDanmark A/S og Danske Bank A/S skal Foreningen RealDanmark optræde i en ny rolle som selvstændig virksomhed.

På denne baggrund ønsker bestyrelsen forslag til den fremtidige struktur for de besluttede og rådgivende organer belyst, idet der specielt skal tages stilling til, hvilket organ der skal være Foreningen RealDanmarks øverste myndighed. Endvidere ønskes forslag til procedure for valg og rekrutteringsgrundlag til de besluttede og rådgivende organer.

Endvidere skal komiteen fremkomme med forslag til sammensætningen af de besluttede og rådgivende organer, herunder blandt andet spørgsmålet om repræsentation af låntagere og obligationsejere samt spørgsmålet om relationerne til medarbejderne i Realkredit Danmark A/S.

Spørgsmålet om Foreningen RealDanmarks juridiske status skal endvidere belyses.

Resultatet af komiteens arbejde skal senest forelægges til behandling i den samlede bestyrelse på decembermødet i 2001 med henblik på en gennemførelse af vedtægtsmæssige ændringer på generalforsamlingen i 2002. Det forudsættes, at repræsentantskabet inddrages i behandlingen, inden endelig beslutning træffes.”

øgelse af uddelingskapaciteten på cirka 100 millioner kr. som følge af fondenes særlige skattefradrag for uddelinger. Det var også komiteens opfattelse, at den stabilitet i ledelsesforholdene, som fandtes i fondene, var attraktiv og måtte så langt som muligt sikres på en eller anden måde i de nye vedtægter, men den politiske realitet var, at det ikke så hurtigt efter fusionen ville være muligt at få baglandets og medlemmernes tilslutning til at omdanne Foreningen Realdanmark til en erhvervsdrivende fond, og at det ville være bedre at arbejde på grundlag af den gældende organisationsform og det gældende regelsæt, afklare dette og udnytte de særlige muligheder, der trods alt også var i foreningsmodellen.

Resultatet af komiteens arbejde blev fremlagt på generalforsamlingen i april 2002.

Generalforsamlingen – der altså ikke var velbesøgt – tog fattet mod forslaget. Der var vel ingen jubel, men kun en enkelt alvorlig modstander, nemlig Frank Aen fra Enhedslisten, der også havde stillet et selvstændigt forslag om, at bestyrelsen på generalforsamlingen i 2003 skulle fremlægge et forslag om oprettelse af en udlåns-irksomhed, der skulle hvile i sig selv og derfor skulle være et billigt alternativt til de bankejede realkreditvirksomheder. Men Aen fik ikke megen støtte. For hans forslag om billige boligudlån stemte kun få, og vedtægtsforslaget blev vedtaget med et komfortabelt flertal blandt de fremmødte.

Vedtægtsændringen skabte en ny demokratisk struktur, der afskaffede generalforsamlingen til fordel for et repræsentantskab, der langt mere stabilt og effektivt kunne føre tilsyn med den lidt slankede bestyrelses arbejde. Repræsentantskabets medlemmer skulle vælges efter en turnus på fire år i 15 forskellige valgforsamlinger, hvilket ville give en vis garanti mod kupforsøg, der ellers lå lige for på tyndt besøgte generalforsamlinger, der per tradition blev afholdt skiftevis i København og Århus. Det var langt at rejse for mange mennesker, og fremmødet blev derefter. Forude lå en opgave med at give medlemskabet et nyt indhold.

Fra generalforsamlingen 2002

Formanden: "Der er tre grunde til, at vi fra bestyrelsens side i dag fremsætter et samlet forslag til nye vedtægter:

- *Det er nødvendigt at skabe et nyt medlemsgrundlag efter fusionen. Det gamle medlemskab har været knyttet til låntagerbegrebet, og det kan naturligvis ikke opretholdes.*

- *Vedtægterne bør tilpasses de nye opgaver og deres løsninger.*

- *Vi bør skabe en enstrengt og klar ledelsesstruktur, der samtidig sikrer forbindelse mellem ledelsen og Foreningens interessenter og skaber et effektivt tilsyn med ledelsen.*

...

Det, vi fremlægger til generalforsamlingens beslutning i dag, er et forslag til en omfattende reform af Foreningens struktur og vedtægter, der imødekommer de tre krav.

...

Vi foreslår en ny form for medlemskab ... alle nuværende medlemmer må have mulighed for at forblive som medlemmer, ... (men) der indføres adgang til udtræden. Medlemskab vil fortsat være kontingentfrit. Det vil også blive muligt fremover at indmelde sig i Foreningen. Forudsætningen for medlemskab er ejerskab af fast ejendom, enten

personligt eller gennem ledelsesposter i en juridisk person.

...

Vi forslår endvidere, at repræsentantskabet fremover bliver Foreningens øverste myndighed. Der er i dag et betydeligt sammenfald mellem generalforsamlingen og repræsentantskabet. Det samlede fremmøde på generalforsamlingen har i de senere år ligget på omkring 400 deltagere, der bortset fra repræsentantskabets og faggruppernes medlemmer fortrinsvis kommer fra den by, hvor generalforsamlingen afholdes.

...

Nogle vil måske mene, at det er et demokratisk tilbageskridt, men det er jeg ikke enig i. Repræsentativt demokrati er lige så godt som direkte demokrati. Med den foreslåede reform bliver valgsystemet på flere måder bredere, og den demokratiske kontrol med ledelsen bliver faktisk mere slagkraftig.

...

Den foreslåede sammensætning af repræsentantskabet afbalancerer en række forskelligrettede hensyn til virksomhedens interessenter – de geografiske i relation til den brede medlemskare, de faglige i relation til vores faglige netværk samt de særlige interessenter, som ikke har en direkte tilknytning, men som besidder indfaldsvinkler, indsigt og viden, der er vigtig for virksomheden.

Hovedpunkter i vedtægtsforslaget

- Foreningen organiseredes i overensstemmelse med reglerne i realkreditlovgivningens kap. 12 (der netop var blevet ændret)
- Der fastlagdes nye kriterier for medlemskab
- Generalforsamlingen bortfaldt i det hele og som øverste myndighed
- Repræsentantskabet blev ophøjet til øverste myndighed
- Repræsentantskabet blev reduceret fra 144 til 109 medlemmer, hvoraf 60 skulle vælges i otte valgområder, 42 af seks faggrupper og syv af repræsentantskabet efter indstilling fra en række særlige interesseorganisationer
- Bestyrelsen blev reduceret fra 15 til 11 medlemmer, der alle skulle vælges af repræsentantskabet efter indstilling fra dette eller bestyrelsen, heraf otte af repræsentantskabets midte og tre sagkyndige, der ikke behøvede at være medlemmer af repræsentantskabet
- Valgperioderne blev forlænget til fire år
- Der blev indført en aldersgrænse på 67 år



Interview med Knud Munk Nielsen af Ole Brandt

REALDANIA SKAL IKKE OPTRÆDE SOM KUSTODE

Knud Munk Nielsen, gårdejer, tidligere amtsborgmester i Ringkøbing Amt 1996-06. Formand for lokale slagterier og landboforeninger. Næstformand for Nørre Vosborg Fonden.

“Da ideen om at skabe Realdania første gang blev forelagt repræsentantskabet, blev den mødt med begejstring. Sådan var i hvert fald min egen reaktion. Det var gode tanker og planer. Desuden kunne jeg godt lide, at man arbejdede med en organisation, der fastholdt en folkelig forankring – hvor svært det end kan være,” siger Knud Munk Nielsen, tidligere amtsborgmester i Ringkøbing Amt. “Overordnet set synes jeg, at Realdania har gjort det rigtig godt i sine første otte år. Det er virkelig et aktiv for samfundet at have en fond, der har styrke til at gå ind også i store projekter, hvor end ikke skattekroneerne slår til. Det er i virkeligheden Realdanias berettigelse, at den kan engagere sig, hvor andre ikke har styrken, og dermed sikre gennemførelsen af projekter, som ellers aldrig ville blive til noget. Det gælder for kulturarven, men i lige så høj grad når

forskningsmæssige udfordringer skal løftes, eller byggeriet skal moderniseres og effektiviseres.

Realdania tilfører en række områder og projekter dynamik - en dynamik, som vi ellers måtte have undværet,” siger Knud Munk Nielsen.

Realdania tegner en forsikring

“Blandt de gode eksempler på projekter, som aldrig var blevet taget op, hvis vi ikke havde haft Realdania, er de initiativer, som Realdania har taget på landbrugsområdet, blandt andet fremtidens landbrugsbyggeri og genanvendelse af bevaringsværdige, nedlagte gårdejendomme til nye formål. Begge peger fremad og er gode eksempler på den type opgaver, som ellers aldrig ville blive realiseret. Med den topskat, som vi efterhånden alle betaler, er det svært – ja, umuligt – at argumentere for,

at der også skal være skattekrone til sådanne ting,” fortsætter den tidligere amtsborgmester.

“Jeg har også oplevet, hvordan Realdania på forhånd meget aktivt sikrer sig, at der er et lokalt engagement og en lokal vilje til at sørge for den efterfølgende drift af de projekter, som fonden går ind og støtter. Det er igen et eksempel på, hvor gennemtænkt Realdania handler. Man tegner en “forsikring” af succesen for et givent projekt ved at sørge for en lokal forankring, som går ud over mundsvejr og lette løfter. Det er, synes jeg, en rigtig strategi, hvis man vil sikre, at der kommer blivende værdi ud af de projekter, man engagerer sig i.”

Nørre Vosborg var endt som ruin

Realdania gør en forskel på mange forskellige områder, fremhæver Knud Munk Nielsen, som finder bredden i de

projekter, som får støtte, væsentlig. Han fremhæver Christiansfeld, og den enestående indsats, der er gjort her, men nævner også det nye kunstmuseum "Heart" i Herning og Musikkens Hus i Aalborg som fremragende projekter, selv om der i Aalborg har været en del vanskeligheder undervejs.

"Det, jeg har haft tættest inde på livet, er Nørre Vosborg, som vi kæmpede for og med gennem flere år. I dag er det svært at få armene ned, når vi ser resultatet. Det har været et utroligt flot og positivt forløb, og resultatet er blevet derefter.

Nørre Vosborg var ikke blevet reddet, hvis vi ikke havde haft Realdania. Ingen – og jeg mener ingen – andre havde de økonomiske kræfter, der skulle til. Det er en kulturperle, der blev bevaret for eftertiden – en kulturperle, som er enestående i Vestjylland. Samtidig er Nørre Vosborg et godt eksempel på et stort og stærkt lokalt engagement, som blandt andet giver sig udslag i, at mange lokale i dag arbejder frivilligt på stedet og har glæde af det, samtidig med at det styrker egnsbevidstheden og egnsstolthed. Uden Realdania var Nørre Vosborg langsomt blevet forvandlet til en ruin," fastslår Knud Munk Nielsen.

Projekterne skal pege fremad

Realdania har helt naturligt en vigtig rolle at spille i forbindelse med bygningskulturen og bevaring af den historiske arv, fordi den alene har de økonomiske kræfter, der skal til. Men nok så vigtigt er det, at den viden og erfaring, der bliver samlet sammen blandt andet gennem restaureringsforløb som Nørre Vosborg og Christiansfeld bliver formidlet videre til "kommende generationer", mener Knud Munk Nielsen.

Formålet skal jo ikke være, at bevare Danmark som et museum, ligesom Realdania ikke optræde skal som kustode. Projekterne bør som hovedregel rumme

noget, der peger fremad og er med til at skabe ny udvikling og dynamik – noget, der bringer samfundet videre.

"Projektet om fremtidens staldbyggeri er endnu et flot eksempel fra min egen verden. Men der er mange andre som Byggeriets Innovation, hvor formålet er at fremme nytænkning i byggeriet og byggeriets virksomheder og Bolius – Boligejernes Videncenter – som rådgiver private boligejere om alt, hvad der har med boligen at gøre," siger Knud Munk Nielsen og fortsætter:

—

*Formålet skal
jo ikke være, at
bevare Danmark
som et museum,
ligesom Realdania
ikke skal optræde
som kustode*

—

"Udkantsdanmark" bliver tilgodeset

"Jeg glæder mig også over den bredde og mangfoldighed, der er i de projekter, som Realdania støtter. Fokus ligger på projektet og ikke dets placering. Det aftvinger respekt, at også "Udkantsdanmark" får god gavn af midlerne.

Realdania udnytter desuden på fin vis sin mulighed for at gå ind i projekter, hvor den med et givent beløb er med til at give projektet et ekstra kvalitativt løft. Det er noget, mange vil blive glade for, ikke mindst på langt sigt."

Realdania bliver af og til kritiseret for at "blande sig" i projekternes udførelse?

"For mig at se er det kun naturligt, når man går ind og donerer en tredjedel eller mere af udgifterne til store projekter, at man også stiller nogle krav til udførelsen og kvaliteten af det færdige resultat. Alt andet er vel nærmest uansvarligt, når man er sat til at forvalte så store midler."

Åben for kritik

Der er også den kritik, der går på, at fondens midler er "herreløse milliarder"?

"Ud over det rent formelle, som lå i lovgivning og vedtægter, spørger jeg blot: Hvor skulle disse milliarder ellers have været kanaliseret hen? Og den folkelige forankring er med til at sikre den bedst mulige anvendelse af pengene."

Ser du ikke en risiko for, at Realdania kan blive for stor, magtfuld og dominerende?

"Den risiko er altid til stede. Derfor er det vigtigt, at bestyrelse og repræsentantskab hele tiden forholder sig konstruktivt kritisk til den daglige ledelse – giver den et kvalificeret modspil. Men i første række er det vigtigt, at der i Realdanias ledelse sidder personer med en høj etik og moral og stor personlig integritet. Og virksomheder i klasse med Realdania er gennemgående gode til at finde den type mennesker til arbejdet.

Hertil kommer, at Realdania – i modsætning til mange andre – er meget åben om sin fondsvirksomhed. Jeg kender ingen, der kommunikerer så aktivt og konsekvent. Dermed åbner virksomheden sig selv for kritik fra den brede offentlighed og ikke mindst medierne, som får mulighed for at kigge aktiviteterne efter i sømmene. Det er vældigt sundt," siger Knud Munk Nielsen.





Interview med Kim Dirckinck-Holmfeld af Ole Brandt

REALDANIA BØR STYRKE SIN SOCIALE PROFIL

Kim Dirckinck-Holmfeld, arkitekt
MAA; forlagsleder på Arkitektens
Førlag 1983-07.

“Realdania er den mest magtfulde spiller inden for det område, som jeg har med at gøre – altså arkitekturen, byggeriet og tilgrænsende områder. En gigant, der sætter dagsordenen på godt og på ondt,” konstaterer arkitekt Kim Dirckinck-Holmfeld og fortsætter:

“På godt, fordi der er blevet støttet flere hundrede rigtig gode projekter, hvoraf mange næppe var blevet gennemført uden denne støtte. For eksempel synes jeg, at det var flot, at Realdania gik ind i debatten om og var parat til at støtte en løsning på Christianiaspørgsmålet.

Og på ondt, fordi Realdania har en tendens til at være meget styrende –

måske af frygt for ellers at tabe penge. Det er helt fair. Men der er også mennesker, der mener, at de har afleveret gode ideer til Realdania, som har sagt pænt tak og herefter realiseret dem, men uden at initiativtagerne har været taget med i processen. Jeg ved, at flere undrer sig over, at projekter, der er formuleret af dem, dukker op i andre sammenhænge, hvor Realdania er involveret.

Det afhænger formentlig af, hvilken sagsbehandler man er i kontakt med, og som så ofte i store systemer – hvad enten de er private eller offentlige – tror jeg, at sagsbehandlingen i nogen grad er afhængig af, hvor gode venner man er med den pågældende sagsbehandler.

Når man sidder med en stor magt, er det altid nødvendigt med en stor portion ydmyghed,” siger Kim Dirckinck-Holmfeld.

Ingen holder Realdania i ørerne

“Måske kunne Realdania overveje at etablere nogle “fagudvalg”, som kunne tilknyttes Realdanias egne specialister. Til disse “udvalg” kunne der så på skift rekrutteres folk udefra, som kunne være med til at kvalificere projekter, og som desuden kunne virke som en salgs “demokratisk kontrol”. Men selvfølgelig er det vigtigt, at man ikke får opbygget et tungt og trægt system, som blot sinker beslutningsprocessen.



Som det er i dag, er der jo ingen til for alvor at holde Realdania i ørene, hvis det skulle vise sig nødvendigt. Her kunne disse "fagudvalg" under en eller anden håndterbar form måske være en regulerende faktor, så der ikke udvikler sig en enerådende vi-alene-vide-agtig kultur. Jeg siger ikke, at det er sådan, og jeg tror bestemt heller ikke, at det vil ske under den nuværende ledelse, men i en så stor og magtfuld organisation er det vigtigt at forebygge i tide gennem en grundig drøftelse af virksomhedens funktionsstruktur.

Man kan i grunden sige, at Realdania har overtaget den rolle, som Boligministeriet havde, indtil det blev nedlagt. Problemet er – hvis det da er et problem – at de puljer, man tidligere kunne søge i Boligministeriet, skal man nu søge i Realdania. Og da kan man være heldig eller uheldig. Forholdet er blot, at der ingen demokratisk kontrol er med Realdania – det er en privat fond," konstaterer Kim Dirckinck-Holmfeld.

Uden synlighed ingen guldbjørne

"I de år Realdania har virket, har dansk arkitektur opnået en plads og position internationalt, som næppe havde været mulig uden Realdanias indsats. Her er virkelig sket et løft blandt andet i regi af Dansk Arkitektur Center, som har fået et økonomisk fundament, der betyder, at det kan arbejde mere målrettet og langsigtet. Det handler i høj grad om at gøre sig synlig – uden synlighed vinder man ikke guldbjørnebiennalen.

Det er også med Realdanias indsats lykkedes at få internationale arkitekter til at bygge i Danmark for første gang i over 100 år. Jeg tror, at det er godt for branchen at få konkurrence – rigtig konkurrence på kvalitet. Det får samtidig den offentlige bevågenhed for arkitekturen til at vokse blandt andet i kraft af den omtale, der tildeles for eksempel en ny koncertsal og et elefanthus.

Det, man taler om arkitekter imellem, er også, at det er interessant at se, hvor højt låget på pengekassen kan løftes, når det er internationale arkitektnavne, der står bag byggerier i Danmark," bemærker Kim Dirckinck-Holmfeld.

Den sociale kasket

"Personligt kunne jeg godt ønske mig, at Realdania i højere grad tog den sociale kasket på. Ikke et ondt ord om bygningsarven, kulturarven, om støtte til betrængte herregårde og til forskning og udvikling inden for byggeriet. Men jeg savner et større socialt engage-

Man kan i grunden sige, at Realdania har overtaget den rolle, som Boligministeriet havde, indtil det blev nedlagt

ment. Og her tænker jeg blandt andet på en indsats i forhold til ghettoproblemerne. Vi ved jo, at når Realdania først lægger sin kraft bag et område, så sker der noget.

Det er fremragende, at man drysser stjernestøv over by og land blandt andet i form af international arkitektur. Men vi har også en forpligtelse til at sørge for, at byen og det daglige liv fungerer. Og på det punkt har arkitekturen – de omgivelser vi lever i – en vældig betydning.

Der er gjort en stor indsats i forbindelse med kvarterløft, og jeg er sikker

på, at Realdania vil kunne gøre en forskel på ghettoområdet, hvis man engagerer sig for alvor og samler alle gode kræfter om en storstilet indsats for at få løst eller i hvert fald afhjulpet nogle af de mange problemer, der er på dette felt. Det handler jo ingenlunde alene om indvandrere og deres efterkommere, men svage grupper generelt, som har en tendens til at søge eller blive presset sammen i særlige områder. Resultatet er, at der går mange evner og meget potentielt talent til spille, når unge bliver til sociale klienter i stedet for gode ydende og nydende samfundsborgere. Det er dyrt for samfundet og tragisk for den enkelte," mener Kim Dirckinck-Holmfeld.

En sygehustænk tank

"Et af de områder, der har optaget mig meget igennem længere tid, er hospitalsområdet. Nu stiller regeringen 25 milliarder kroner til rådighed, som regionerne kan få lov til at bruge til bygning af nye sygehuse. De skulle gerne være så gennemtænkt på alle områder, at de kan holde de næste 50 år. Derfor burde der nedsættes en tænketank, som kunne arbejde området igennem og komme med forslag til, hvordan man får bygget mest mulig fremtid ind i de kommende store sygehuse. Det kunne være et Realdania-initiativ. Eller det kunne komme fra regeringen. Men med så store byggerier burde man få lagt nogle overordnede velgennearbejdede principper fast, før spaderne bliver stukket i jorden. Hellere bruge nogle få millioner på et grundigt forarbejde end fortryde, når milliard-byggerierne står færdige!" siger Kim Dirckinck-Holmfeld.



Kapitel 8

UDVIKLING AF STRATEGI & ORGANISATION

Medens det første år altså fortrinsvis gik med at bringe vedtægterne og strategien på plads i den nye virksomhed – der blev dog også uddelt omkring 250 millioner kr. – blev de følgende år en periode med strategiudvikling, der blandt andet førte til en revideret og udbygget filantropisk strategi, der blev godkendt af bestyrelsen i 2004.

At strategiudvikling ikke kun er en rationel og målrettet proces blev hurtigt tydeligt. Og ikke mindst i den foreningsprægede struktur blev strategiudviklingen naturligt præget af de interessegrupper, der omgiver Realdania. Men den blev også præget af de lidt tilfældige muligheder og den lige så tilfældige inspiration, der kan opstå gennem undersøgelser af vejen frem. Nok var der klare sigtemål, men mulighederne for realisering viste sig tit først, når man kom rundt om hjørnet. Ikke alt gik efter en snor, og bestyrelsen var bestemt heller ikke altid enig. Der var til tider ofte lange og intense diskussioner om mål og midler, prioriteringer og holdninger. Men bestyrelsen var sammentømret og havde prøvet en del, så den var også præget af vilje til kompromiser og evne til efter grundig diskussion at træffe en beslutning, selv om man skulle betræde nye stier. Udfordringen var blot at orkestrere diskussionen og føre den frem til et resultat.

BREDT I DANMARK

Det vedtægtsbestemte løfte om bredt i Danmark afspejlede sig hurtigt i bevillingspraksis. Hele ledelsen vidste, at freden i foreningen og accepten af bevillingerne beroede på opfyldelsen heraf. Men det var heller ikke svært. Alle regionerne havde potentielle muligheder – nogle mere udviklede end andre, nogle lettere at håndtere end andre. Allerede i 2001 blev for eksempel projektet Musikkens Hus i Nordjylland sat på skinner. De skulle vise sig mere bugtede end forudset, og Musikkens Hus blev en uhyre vanskelig sag.

Lettere gik det så i Hjørring med det langt mere overskuelige og fremskredne Vendsyssel Kunstmuseum. Heller ikke udbygningen af Bornholms Kunstmuseum i Rø voldte store problemer. I den sydligere del af Sjælland og især på øerne syd for Storstrømmen ønskede man sig også et kunstmuseum, men sjællænderne havde netop måtte opleve, at arbejdet med et nyt kunstmuseum i Sorø kuldsejlede. Fundamentet for et nyt forsøg blev derfor lagt længere mod syd, på Lolland på herregården Fuglsang, der var ejet af Det Classenske Fideicommis og havde en lang tradition som kulturel bastion syd for Storstrømmen. Takket være Ny Carlsbergfondet kunne hertil lægges det med kunst veludstyrede Maribo Museum, der boede smukt i byen, men for et kunstmuseum med så fine samlinger under ret kummerlige forhold. Den sag gled, ikke mindst takket være storartet ledelse af den tidligere generaldirektør i Danmarks Radio Hans Jørgen Jensen, der af Realdania i sagen blev udpeget som “general a la suite”, nogenlunde glad, om end ikke uden visse lokale skærmydsler, og medens Musikkens Hus i Nordjylland måtte helt omorganiseres og i 2009 stadig er i projekteringsfasen, er Fuglsang i dag fyldt med glade besøgende. I begge tilfælde samarbejdedes med kommuner og amt, der bidrog til opførelsen, og med lokale kræfter. Men det forskellige forløb af de to sager samt Alsion-sagen i Sønderborg gav nogle år senere anledning til overvejelser i bestyrelse og direktion om den rette måde at styre flagskibenes byggeproces. Herom senere.

Blandt de tidlige sager var også støtte til renovering af den tidstypiske svømmehal på Ollerup Gymnastikhøjskole, medens en anden fynsk diskussion om udvikling

af en kulturstrategi i Odense tog længere tid. Den endte i et samarbejde mellem Realdania og kommunen om udvikling af strategien.

Længere mod vest i den syddanske region havde en arkitektkonkurrence i 2002 i Sønderborg med tegnestuen 3xNielsen som vindere allerede vist mulighederne for udnyttelse af en del af byens havnefront til nye formål. I et samarbejde mellem kommunen, Statens Byggedirektorat, stærke lokale kræfter og Realdania lykkedes det uden store sværds slag at skabe faciliteter for Syddansk Universitet og Sønderjyllands Symfoniorkester samt ikke mindst en koncertsal og et byrum for byens befolkning.

Der er ikke så megen bygningsmæssig kulturarv af stor bevaringsværdi vest for Viborg Domkirke og nord for Varde. Hele byer som Ringkøbing og Holstebro naturligvis, enkelte karakteristiske gårde, især langs Vestkysten, men som enkeltstående bygværk hæver herregården Nørre Vosborg sig over alt andet. Faktisk er der tale om fire forskellige bygværker fra hver sin stilhistoriske periode, der samler sig omkring det fælles gårdanlæg. Uden for det sluttede anlæg ligger så de imponerende avlsbygninger, et portanlæg og andre bygninger.

Godset var på private hænder og slidt. Istandsættelse og modernisering var nok mere, end man kunne forvente af den ikke længere helt unge ejer. Egentlig blev Realdania introduceret til herregården, der spiller en betydelig rolle i den lokale bevidsthed, fra et helt andet udgangspunkt, som af flere grunde ikke viste sig fremkommeligt. Men ikke mindst direktionen havde fattet kærlighed til stedet, og gennem et kompliceret sagsforløb med mange intense debatter og betydelig bestyrelsesmæssig skepsis lykkedes det at skrue en model sammen, der viste sig bæredygtig. Svært var det.

Nørre Vosborg var kulturhistorisk interessant og bestemt et "umisteligt" bygningsværk, som fredningsfolket siger, vi var tæt på at miste. Men sagen om Nørre Vosborg demonstrerede også tydeligt arkitekturens og bygningskulturens regionalpolitiske betydning.

Og endelig lykkedes det at få startet en lang proces med omfattende byfornyelse i den fine gamle herrnhutterby Christiansfeld fra 1771.

Bredt i Danmark er imidlertid andet end geografi. Bredt i Danmark er også at sikre en kvalitativ balance mellem de forskellige interesse- og målgrupper, som den filantropiske virksomhed retter sig mod. Ikke at filantropien skal være en slags buffet, men det er vigtigt ikke at lægge alle æg i én kurv. Den saglige bredde skal svare til den geografiske.

På landet

Landbruget var fra realkredittiden en af de stærke interessegrupper i baglandet. Det var måske også der, den største skepsis mod foreningens nye konstruktion skulle findes.

Musikkens Hus i Nordjylland

Musikkens Hus blev ganske kort efter fusionen præsenteret for Realdania af ledelsen i Spar Nord Fonden i Aalborg. Den var med i initiativkomiteen, men havde ikke selv midler til alene at løfte opgaven.

Musikkens Hus skulle blive et af Realdanias mere komplicerede projekter. Tanken var ellers god nok. Ideen var oprindeligt at skabe en kulturel løftestang for hele det nordjyske samfund ved at samle musikuddannelserne ved Aalborg Universitet, Nordjysk Musikkonservatorium samt Center for Arkitektur og Design ved Aalborg Universitet under samme tag. Og taget skulle rejses på havnefronten i Aalborg med udsigt over Limfjorden.

Bygherrerne var staten ved det daværende Statens Byggedirektorat og den nystiftede fond Musikkens Hus, hvori deltog både sagkyndige og repræsentanter for det nordjyske politiske liv. Der blev indgået en samarbejdsaftale mellem parterne og Realdania, og der blev etableret en fælles styregruppe.

Der blev derpå udskrevet en international arkitektkonkurrence, og efter en række forhandlinger valgtes det velkendte og respekterede østrigske arkitektfirma Coop Himmelb(l)au.

Alt skulle således være i den skønneste orden, og skitseprojekteringen gik i gang. Prisen skulle være cirka 500 millioner kr., det var, hvad bevillingerne rakte til, og det havde været det kendte udgangspunkt for konkurrencen. Men budgettet begyndte hurtigt at skride; der måtte gennemføres omprojekteringer, den offentlige debat blev mere og mere højroret, nogle af de potentielle, fremtidige brugere erklærede deres desinteresse, og til sidst måtte projektet reorganiseres. Realdania overtog i december 2006 hovedansvaret for, at Musikkens Hus bliver opført med henblik på at sikre en professionel bygherreorganisation bestående af personer

med indsigt i og erfaring med moderne byggeri. For at skærpe det økonomiske og tidsmæssige fokus i byggeprocessen kom Fonden Musikkens Hus i Nordjylland til at fungere som en bygningsfond, og sideløbende etableredes en driftsgruppe, som har til opgave at tilrettelægge den fremtidige drift.





Top / Et af de første forslag til udformningen af Musikkens Hus tegnet af det østrigske arkitektfirma Coop Himmelb(l)au.

Bund / Musikkens Hus, som det så ud i 2008. Byggeriet forventes at gå i gang i 2010.

I strategien kunne i 2004 følgende noteres:

“Bevidstheden om bestående kvaliteter – og om vedligeholdelsen heraf – er for lille. Forståelsen og respekten for de værdier, den bevaringsværdige bygningsarv og kulturmiljøet repræsenterer, er for ringe. De historiske bygninger og landskaber skæmmes således af alt for voldsomme forandringer, urimelige udstykninger eller om- og tilbygninger, der ikke respekterer bærende bevaringsværdier ...

Realdania skal ikke løfte det offentlige bevaringsmæssige opgaver. Fondens dagsorden er en anden, idet der sættes på en dynamisk bevaringsstrategi, der rækker ud over det kulturhistoriske og museale sigte. Realdania støtter projekter, der afsøger grænser og finder nye veje.”

Allerede på det afgørende møde i repræsentantskabet i oktober 2000 havde fremtrædende landbrugsmedlemmer af repræsentantskabet med rødder i herregårdsmiljøet rejst spørgsmål om den nye fondsdannelses virkeområde og blandt andet henvist til, at “engelske kapitalfonde” måtte undgås.³⁶ Frygten for “privat nationalisering” af herregårdene var tydelig, men frygten blev benægtet.

Herregårdene viste sig nu bestemt interesserede i, om der gennem en dialog med Realdania kunne skaffes løsninger på nogle af de vedligeholdelses- og renoveringsproblemer, de i mange år havde kæmpet med. Problemet var at finde en balance mellem de private ønsker og de almene interesser. Det var svært, fordi ejerne naturligt ønskede at bevare en del af privatheden, medens den almene interesse omvendt var adgang til kulturhistorien, om end ikke nødvendigvis hver dag eller hver uge. Her måtte trædes med forsigtighed og gås langsomt frem.

Herregårdenes forhold havde allerede i nogen tid været under drøftelse. Der var to sider – bygningerne og parkerne. De udgjorde en helhed, men havde hver deres udfordringer.

Bestyrelsen var enig i, at herregårdene var et kulturhistorisk vigtigt, men vanskeligt område – og det i øvrigt på mere end en måde. Dels på grund af den nævnte frygt for “den sorte hånd”, dels den modsatte holdning – skulle man virkelig give tilskud til en snart forsvundet livsform overleveret fra fortidens overklasse – tilmed en overklasse, der havde kæmpet hårdt mod både bønder, borgerskab og arbejdere i forfatningskampens strid om demokratiets udvikling i slutningen af 1800-tallet, og som derfor absolut ikke nød nogen sympati i det almene politiske miljø?

Realdania udpegede imidlertid allerede i 2001 herregårdene som et særligt indsatsområde og startede forsigtigt og lidt søgende gennem støtte til demonstrationsprojekter - som snart skulle blive et centralt virkemiddel, fordi man derigennem kunne anviser nye veje. Ledreborg ved Lejre var oplagt for et sådant demonstrationsprojekt. Her tog man fat på det store parkanlæg, hvortil der allerede var udstrakt offentlig adgang og årligt blev afholdt store koncerter, hvilket tilsagde en robust og enkel renovering, der blev igangsat i 2002 og afsluttet et par år efter. Glorup på Fyn, der er en klassicistisk perle, var lige så oplagt for et forsøg med skånsom renovering af godsets sandstensportaler.

Senere kom en række andre herregårdsprojekter, herunder projekter med herregårdshaver og etableringen af et dansk center for herregårdsforskning på Gl. Estrup – og altså erhvervelsen af Nørre Vosborg. Spøgelserne var væk.

Nu er “landet” ikke blot herregårde af stor kulturhistorisk værdi. Landbruget er en betydelig del af det producerende Danmark, og det sætter sine spor på både miljøet, landskabet og byggeriet. Landbrugets moderne produktionsmetoder har betydet, at mange af de gamle firlængede bondegårde er blevet uanvendelige og erstattet

³⁶ Her hentydede spørgeren – lidt upræcist – til *The National Trust*, der omtales nærmere i det følgende.

af nye landbrugsfabrikker og deres siloer, der præger og ofte skæmmer landskabet og den traditionelle bygningskultur. Det rejser i det mindste spørgsmål – kan man gøre nybyggeriet smukkere, og hvad stiller man op med de bygninger som gårde, møller og så videre, som landbrugsteknologiens udvikling har gjort ubrugelige.

Det sidste spørgsmål blev angrebet gennem en række demonstrationsprojekter, der restaurerede og genanvendte gamle landhuse og sikrede dem en fremtid. Derpå fulgte en kampagne, hvis formål var at fremkalde videregående ideer til ny anvendelse af gamle huse på landet samt at realisere ideerne.

Det første spørgsmål blev genstand for en idekonkurrence, en arbejdsmetode, vi skal vende tilbage til.

Vi har jo en forestilling her i riget om, at der er by, og der er land, og at byen har en grænse. Sådan var det også engang, men blandt andet et forskningsprojekt om byen, vejen og landskabet fra AUC og Vejdirektoratet viste, at sådan var det ikke længere. Store dele af Danmark er på vej til at blive til sammenhængende byer, der strækker sig fra hovedstadens fingerplan langs motorveje og jernbaner gennem Odense, langs den jyske østkyst til Århus, Randers og Aalborg. Så lad os se på byen.

Den næsten 250 år gamle Skødtgården i Vestrup er blevet restaureret og ombygget til 14 almene familieboliger.







Venstre / Kappel Stubmølle, der stammer fra cirka 1730, er blevet restaureret. Ud over selve restaureringen havde projektet også det formål at understøtte bevaring af møllebyggerfagets håndværkstraditioner.

Højre top / Hestebjerggård i Gl. Lejre er blevet omdannet til et formidlingscenter for områdets kultur- og naturhistorie.

Højre bund / Hellebæk Hammermølle er den ene af de to velbevarede danske hammermøller. Realdania har blandt andet ydet støtte til en renovering af vandkammeret.







Venstre / Vendsyssel Kunstmuseum, der blev indviet 2002, er resultatet af en ombygning af den gamle Bechs Klædefabrik i Hjørring. Ombygningen er tegnet af C. F. Møller.

Højre top / Udvidelsen af Bornholms Kunstmuseum blev indviet i 2003. Tilbygningen er tegnet af Fogh & Følner.

Højre bund / Ledreborg ved Lejre er et af landets fineste kulturmiljøer og fredet. Kun haveanlægget er ikke fredet. Projektet gik blandt andet ud på at om- og genskabe haveanlægget, så det passede til de mange offentlige aktiviteter, herunder slotskoncerterne.





Venstre top / Nørre Vosborg blev genindviet i 2007. Se omtale side 168.

Venstre bund / Renoveringen af svømmehallen på Ollerup Gymnastikhøjskole blev indviet 2006. Gymnastikhøjskolen ved Svendborg blev oprettet i 1920 og er Danmarks ældste. Den overdækkede svømmehal fra 1926 er ligesom skolens hovedbygning tegnet af arkitekten Ejner Mindedal Rasmussen.

Højre / Det nye Fuglsang Kunstmuseum, der er en del af det eksisterende kulturcenter på herregården Fuglsang, blev indviet i 2007. Museet er tegnet af den engelske arkitekt Tony Fretton.





FUGLSANG
KUNSTMUSEUM



Sønderborg havnefront – Alsion

Selv om udgangspunktet i det store hele lignede Musikkens Hus, var forløbet af Sønderborg havnefront helt anderledes.

Sønderborg ønskede som så mange andre byer at udnytte sin havnefront på nye måder. Og ikke mindst var de lokale kræfter interesserede i at udbygge Sønderborg som både viden- og kulturcenter. Det havde ført til projektet Alsion, hvor Syddansk Universitets

afdeling i Sønderborg, Forskerpark Syd A/S, Sønderjyllands Symfoniorkester, regionens erhvervsliv og byens borgere kunne mødes i nye smukke bygninger og havnebyrum, der blev til gennem en arkitektkonkurrence, som 3XNielsen havde vundet. Som i Nordjylland mødtes kommunen og andre lokale kræfter her i byherreorganiseringen med Statens Byggedirektorat og Realdania.

Realdania bevilgede sin del i 2003, og i 2007 flyttede Alsion ind.



Venstre / Viden- og kulturcentret Alsiøen på havnefronten i Sønderborg er tegnet af 3XNielsen og blev indviet i 2007.

Højre top / Café Alsiøen er åben for alle.

Højre bund / Koncertsalen på Alsiøen i Sønderborg er blandt andet hjemsted for Sønderjyllands Symfoniorkester.



Sjakket

Københavns nordvestkvarter hører til byens mindre privilegerede. Her havde det socialpædagogiske tilbud til bydelens vanskeligt stillede unge til huse i en nedlagt trykfarvefabrik, som tiden var ved at tage livet af. Den blev genoplivet med farver og ombygning, og Sjakket er nu aktivitetscenter for bydelens unge. Ombygningen er tegnet af PLOT Arkitekter.



Nørre Vosborg

Sagen om Nørre Vosborg kom til verden ad snørklede veje og efter lange diskussioner i bestyrelsen og med direktionen.

Initiativet kom først fra de kredse, der arbejdede med Dansens Hus i Holstebro, blandt andet balletmester Peter Schaufuss, der gerne så Dansens Hus etableret i tilknytning til godset, som skulle indgå i projektet. Realdania blev præsenteret for en projektskitse med model, der omfattede et nyt Dansens Hus delvist nedgravet i terrænet. Men kontakter til fredningsmyndigheder og ingeniører viste hurtigt, at den ide ikke havde megen gang på jorden og derfor måtte henlægges.

Men direktionen havde fattet stor kærlighed til stedet, som bestyrelsen på daværende tidspunkt ikke havde set, og forelagde i foråret 2003 tanken om Realdanias erhvervelse for bestyrelsen, der tog køligt mod forslaget. Det var mange penge, selv om der var tale om det, der nu kaldes en filantropisk investering, Der skulle foretages store nedskrivninger, og ikke mindst driften bekymrede. Nogle af de østdanske medlemmer kunne også mene, at "det var langt væk". Men direktionen arbejdede stædigt videre og forelagde efter fortsatte drøftelser med de lokale kræfter, blandt andet det daværende Ringkøbing Amt og kommunen, en indstilling på et møde i august 2003, hvor bestyrel-

sen var samlet under en studierejse af byrum i blandt andet Lyon. Bestyrelsen var stadig skeptisk, men en del medlemmer havde revideret deres holdning. Driften var dog stadig bekymrende, og bestyrelsen stillede som betingelse, at det lokale erhvervsliv bakkede tydeligt op om driften, samt at godset blev placeret i et datterselskab af datterselskabet Realea.

De lokale leverede det forudsatte, og driften blev derefter placeret i en særlig driftsfond, medens ejerskab og ombygning som nævnt blev lagt i et datterselskab af Realea.

I foråret 2004 kunne Realdania herefter overtage Nørre Vosborg, der blev indviet fire år senere.



Venstre top / Herregården Nørre Vosborg i Vestjylland kan spore sine aner helt tilbage til 1200-tallet.

Venstre bund / Den store opgave på Nørre Vosborg har været at bevare det unikke, levende herregårdsmiljø.

Højre / Nørre Vosborg danner i dag rammen om et kultur- og oplevelsescenter med både hoteldrift og conferencefaciliteter.





Christiansfeld

Der var flere inspiratorer til projektet i Christiansfeld. Den ene var Byfornyelse Danmark, som arbejdede som rådgivere for kommunen med at finde veje til at gennemføre en højst tiltrængt byfornyelse. Den anden var tidligere boligminister Ole Løvig Simonsen, der også havde spillet en klog, men diskret rolle i de tidlige faser af etableringen af Kunstmuseet Fuglsang. Men Realdania var også selv opmærksom på, at her var en værdig opgave.

Christiansfeld, der som bekendt ligger lidt syd for Kolding, og som nu er blevet en del af den nye Kolding Kommune, er oprindelig grundlagt i 1771 af den reformerte kirkeretning "Brødremenigheden", der var udsprunget af Herrnhutterne med hjemsted i Tjekket. Menigheden fik af kongen, der var Christian d. 7., tilladel-

se til at slå sig ned i en slags koloni i den nordlige del af Sønderjylland og fik i tilgift både told- og skattefritagelser samt ret til at drive håndværk og handel på fordelagtige vilkår. Det lille samfund voksede i de første år og etablerede en række lokale virksomheder, men langsomt gik udviklingen i stå. Tabet af Sønderjylland i 1864 var et alvorligt slag, og omkring 2000 var det blevet tydeligt, at der var et omfattende behov for fornyelse af husene i den historiske del af byen. Kommunens byfornyelsesramme rakte kun til et par millioner kr. om året, og det kom man ikke langt med. Byfornyelse Danmark havde opgjort investeringsbehovet til omkring 125 millioner kr.

Forholdet mellem kommune og Brødremenighed virkede ikke helt hjerteligt, men det lykkedes dog at få dannet et

partnerskab mellem kommune, Brødremenigheden og Realdania, der kunne sætte skub i fornyelsen. I første række blev der bevilget 30 millioner kr. til de mest påtrængende opgaver, og siden er der inden for rammerne af en helhedsplan foretaget yderligere bevillinger, så projektet i sin helhed nu er på vej mod realisering.

Christiansfeld var en indlysende opgave med en stærk formidlingsdimension, der blev gennemført i fint samarbejde med de lokale kræfter – selv om de altså, især i begyndelsen, ikke altid var helt enige.

Venstre / Den enkle og prunkløse byggestil med facader i bleggule flensborgsten præger hele bybilledet i Christiansfeld.

Højre / Christiansfelds berømte honningkager har en markant plads i gadebilledet. Den tilbageværende del af restaureringsprojektet omfatter blandt andet byens honningkagebageri.





Venstre / Man finder i Christiansfeld bygningsdetaljer, der røber stilistiske træk fra både barok, rokoko og klassicisme.

Højre top / Gudsageren (kirkegården) blev, som traditionen foreskrev i hernehutternes byer, placeret uden for bykernen.

Højre bund / Brødremenighedens Hotel, der har gennemgået en større restaurering, ses her fra Prætorius Torv, der er genskabt som et moderne byrum.

Om herregården

“Hvordan kan vi acceptere, at umistelige bygninger, historiske haver og landskaber – hvis omfang vi ikke ejer noget overblik over – trues af forfald for aldrig nogensinde at kunne genskabes?”, skrev arkitekturkritikeren og arkitekten Steen Estvad i forordet til sin store bog om den danske herregård i 1999^{xxvi} “Ikke som forsvar for en bestemt livsform, der hører fortiden til, men som forsvar for steder, der rummer så umistelige kulturværdier, at de for længst – set med almenvællets øjne – burde nyde ... samme beskyttelse, som de danske landsbykirker. Herregårdenes skæbne som kulturmiljøer er imidlertid uvis. I 80 år – siden jordlovene af 1919 – har en langsom nedbrydning sat sine tydelige spor ...”



Dansk center for herregårdsforskning på Gl. Estrup blev med støtte fra Realdania etableret i 2004 som et samarbejde mellem Aarhus Universitet, Nationalmuseet, Arkitekt-skolen Aarhus og herregårdsmuseet Gl. Estrup. Centret har til formål at fremme og koordinere forskning, forskeruddannelse, dokumentation og formidling af herregårdens kulturhistorie.



Ledreborg

Lensgreve Johan Ludvig Holsteins gamle Ledreborg Slot og slotshave, der har været i familieje i otte generationer, tilbyder sine gæster oplevelser af en særlig karakter. Haveanlægget er blevet renoveret af landskabsarkitekt Torben Schønher og kombinerer nu den gamle barokhave med havekunstneriske fornyelser.

Glorup

Glorup på Østfyn er et smukt firlænget bygningsanlæg fra 1580. Her blev der gennemført et forsøg med nænsom renovering af sandstensfigurerne frem for nyhugning.



Løgismose

Taget på Løgismose på Vestfyn er blevet restaureret udelukkende med brug af genbrugstagsten.



Odden

Herregården Odden i Nordjylland vedligeholdes med vægt på en langsigtet, nænsom bygningspleje. Dette var også udgangspunktet for de omfattende istandsættelsesarbejder på tag og fag.



Hindsgavl

Hindsgavl Slot kom til Kreditforeningen Danmark gennem et samarbejde mellem KD og Foreningen Norden. Siden blev slottet først uddannelsescenter for KD, senere selvstændigt udskilt under Hindsgavl Fonden, der i 2001 overdrog Hindsgavl til Realdania.

Herregårdshaver

Der er et sted mellem 200 og 300 historiske haver med stor arkitektonisk og bevaringsmæssig værdi i Danmark. Mange af haverne trues imidlertid af forfald, fordi det er bekosteligt at vedligeholde dem. Et demonstrationsprojekt fra 2006 skulle bidrage til genopretning og langsigtet sikring af havernes vedligeholdelse – mod at haverne blev holdt åbne for offentligheden.



I byen

Interesserne bag byernes forhold var mindre tydelige end interesserne bag landets. Fra KD's tid – det vil sige fra først i 1980'erne – eksisterede byfornyelsesudvalget, hvortil alle landets borgmestre blev inviteret, men det mødtes kun en gang eller to om året og var ikke nogen stærk drivende kraft. Men en stærk drivende ydre kraft var heller ikke nødvendig for bestyrelsen. Flertallet af danskerne bor og arbejder i byen, og da byerne i 1990'erne kom gennem forandringen fra gammeldags industribyer til nutidige centre for viden og service, skabte det i sig selv et forandringsbehov, som åbnede for mange projekter – og mange ønsker om projekter.

Strategien noterede, at byerne er populære, at cirka to tredjedele af befolkningen bor i de lidt større byer, at befolkningen flytter mod de store bysamfund, og at efterspørgslen efter byens kvaliteter er i fokus.

Byens kvaliteter kan omfatte alt fra bygningsmassen – huse og bebyggelser, herunder også offentlige private erhvervsejendomme, byens rum, gader, pladser, torve og parker – til infrastrukturens trafik anlæg og p-huse, men også bydele, kvarterer og forstæder.

Projekterne i byen måtte derfor spænde mellem bevaring og fornyelse og mellem byrum og bygninger. Udfordringen var – og er – at kæde bevaring og fornyelse sammen, om nødvendigt at tilføje nye elementer til bevaringsværdige bygninger eller bydele og derved opnå en tilvækst af kvalitet. Det er ikke nogen nem proces, heller ikke i forhold til befolkningen, og arkitekturhistorien er fuld af fortællinger om projekter, som ikke blev til noget, fordi "folket" ikke ville. Nu er "folket" ofte en kreds af lidt ældre damer og også herrer, som ynder fortiden og hader nutiden, men langt ind i de professionelle rækker, ja, selv ind i myndighedernes rækker hersker denne frygt for det nye. Et af de tydeligste eksempler på denne problematik kan ses i den meget langstrakte – og nu for snart længe siden meget lykkeligt afsluttede – debat om hvorvidt restaureringen³⁷ af ruinen Koldinghus, som intet har med Realdania at gøre, skulle føre det tilbage til slottets udseende før branden under napoleonskrigene, eller det gennem renoveringen kunne gives et mere nutidigt udtryk.

Byrummet fik hurtigt en særlig plads i bestyrelsens hjerte, så stor, at der måtte foretages en studietur til Lyon og Saint-Etienne i Frankrig for besigtigelse af resultaterne af byernes byrumsstrategier.

Blandt de første større byrumsprojekter var et område på Frederiksberg-banens tidligere jernbaneterræn, som skulle gøres til "Frederiksberg Bymidte", et forladt sted mellem det eksisterende, men ret nye indkøbscenter, den dengang helt nye afdeling af CBS' store Frederiksberg Campus, det af arkitekten Henning Larsen tegnede ligeledes nye Frederiksberg Gymnasium og forskellige andre bygninger og indretninger, herunder nedgangen til en metrostation. På dette sted skabte landskabsarkitekten

37. Fremragende udført af arkitekterne Johannes & Inger Exner.

Byrum

Danmark har på dette felt en fremragende arkitektonisk analytiker og formidler, nemlig arkitekten Jan Gehl³⁸, der er kendt langt uden for landets grænser. Jan Gehl er æresdoktor og har været gæsteforsker i Canada, USA, Mexico, Australien, Belgien, Tyskland, Polen og Norge.

Jan Gehls berømmelse er grundlagt på hans første bog, "Livet mellem husene" fra 1971, som er oversat til et stort antal sprog.

Mange år efter Jan Gehls første bog bidrog Realdania til finansieringen af bogen "Nye Byrum". Heri skriver forfatterne Gehl og Gemzøe^{xxviii}:

"I en samfundssituation, hvor større og større dele af dagligdagen foregår i private sfærer, i private huse, ved private computere, i private biler, på private arbejdspladser og i stærkt kontrollerede og privatiserede indkøbscentre, er der tydelige tegn på, at byen og byens rum har fået en ændret og betydningsfuld position som offentligt rum og mødested.

Netop som modstykke til de mange indirekte kommunikationer og de mange spredte og private rum får det direkte møde mellem mennesker muligheden for at bruge sine sanser og muligheden for at interagere direkte med omgivelserne en væsentlig attraktivitet."



38. Jan Gehls berømmelse er grundlagt på hans første bog, "Livet mellem husene" fra 1971, som er oversat til et stort antal sprog. Han er æresdoktor og er en internationalt efterspurgt gæsteforsker.

Stig Lennart Andersson oplevelser og sammenhæng, og det centrumløse – men ellers dejlige – Frederiksberg fik en bymidte.

Den næste større indsats var et byrumsprogram, der gik ud på at udvikle en række projektfællesskaber, der inddrog danske kommuner, borgere, brugere samt faglig ekspertise i en ny praksis omkring programmering og udformning af byrum. Byernes størrelse og geografiske placering var underordnet – det vigtigste var, at det drejede sig om steder, hvor byens borgere færdes og opholder sig. Arkitekterne Stig L. Andersson og Jan Gehl blev tilknyttet som faglige rådgivere, og syv forslag blev udpeget. Ikke alle lod sig realisere, da det kom dertil, men siden kom andre byrum til.

Interessen for byrummene førte også til oprettelse af et Center for Byrumsforskning med Jan Gehl som leder; herom lidt senere.



Men uden bygninger kan byrum jo ikke eksistere. En del af disse bygninger fandtes i forvejen, men var i skrækkelig stand, udtjente og uden aktuel anvendelse, som måtte udvikles. Det gjaldt for eksempel omdannelsen af et historisk skolekompleks i Kolding til et kulturelt lokomotiv med et filmens, litteraturens, børnekulturens, kunsthåndværkets og musikkens hus suppleret med boliger for unge. Det gjaldt omdannelsen af spinderihallerne i Vejle til en dynamo i Vejles grønne kulturstrøg. Det gjaldt også omdannelsen af den gamle papirfabrik fra 1844 i Silkeborg til en europæisk højskole for musik, dans og teater.

Venstre / Frederiksbergs nye bymidte er skabt af landskabsarkitektfirmaet SLA og blev indviet i 2005.

Højre / Hasle Bakker er et attraktivt og rekreativt byrum i den vestlige del af Århus.



Top / Copenhagen X har siden 2008 arrangeret Arkitekturløbet, hvor ruten er lagt, så løberne undervejs oplever ny arkitektur i hovedstaden.

Midt / Både turister og københavnere kan opleve arkitektur og by udvikling fra vandsiden på Copenhagen X's guidede ture.

Bund / I Ringe er byrummet blevet indrettet, så der er plads til både biler og boldspil.





Top / Superkilen byder på grønne områder og en række muligheder for bevægelse og kommer til at løbe som en kile tværs gennem Mimergade-kvarteret på Nørrebro.

Bund / Superkilen er et af de projekter, der skal fungere som løftestænger for udviklingen af Mimergade-kvarteret.

Andre bygninger skulle nyopføres. En del af disse er allerede omtalt under overskriften “Bredt i Danmark”, men særligt bør fremhæves elefanthuset i Københavns Zoologiske Have. Det var en svær og langstrakt sag med adskillige sponsorer. Realdania betalte for projekteringen, der blev udført af den engelske arkitekt Sir Norman Foster, der har skabt rammer for elefanterne, som de kun har få steder i fangenskab.

Nævnes bør også Tony Frettons forslag til bebyggelse af grunden med øgenavnet “Tietgens Ærgrelse”³⁹ ved Marmorkirken i København samt partnerskabet med Københavns Kommune om fornyelse af Mimersgadekvarteret på ydre Nørrebro.

39. Øgenavnet blev erhvervet, fordi det ikke var muligt for Tietgen at erhverve tre ildebrandshuse i St. Kongensgade, så der kunne opføres et fuldt symmetrisk anlæg rundt om Marmorkirken. Frettons forslag, som nu kan realiseres efter vedtagelse af lokalplan, fuldender anlægget og respekterer det historiske kvarter, men er samtidig et hus med et moderne udtryk og ikke en kopi af de ældre bygninger.





Venstre / Skt. Nikolai i Kolding er et gammelt skoleanlæg, der er blevet omdannet til moderne kulturcenter.

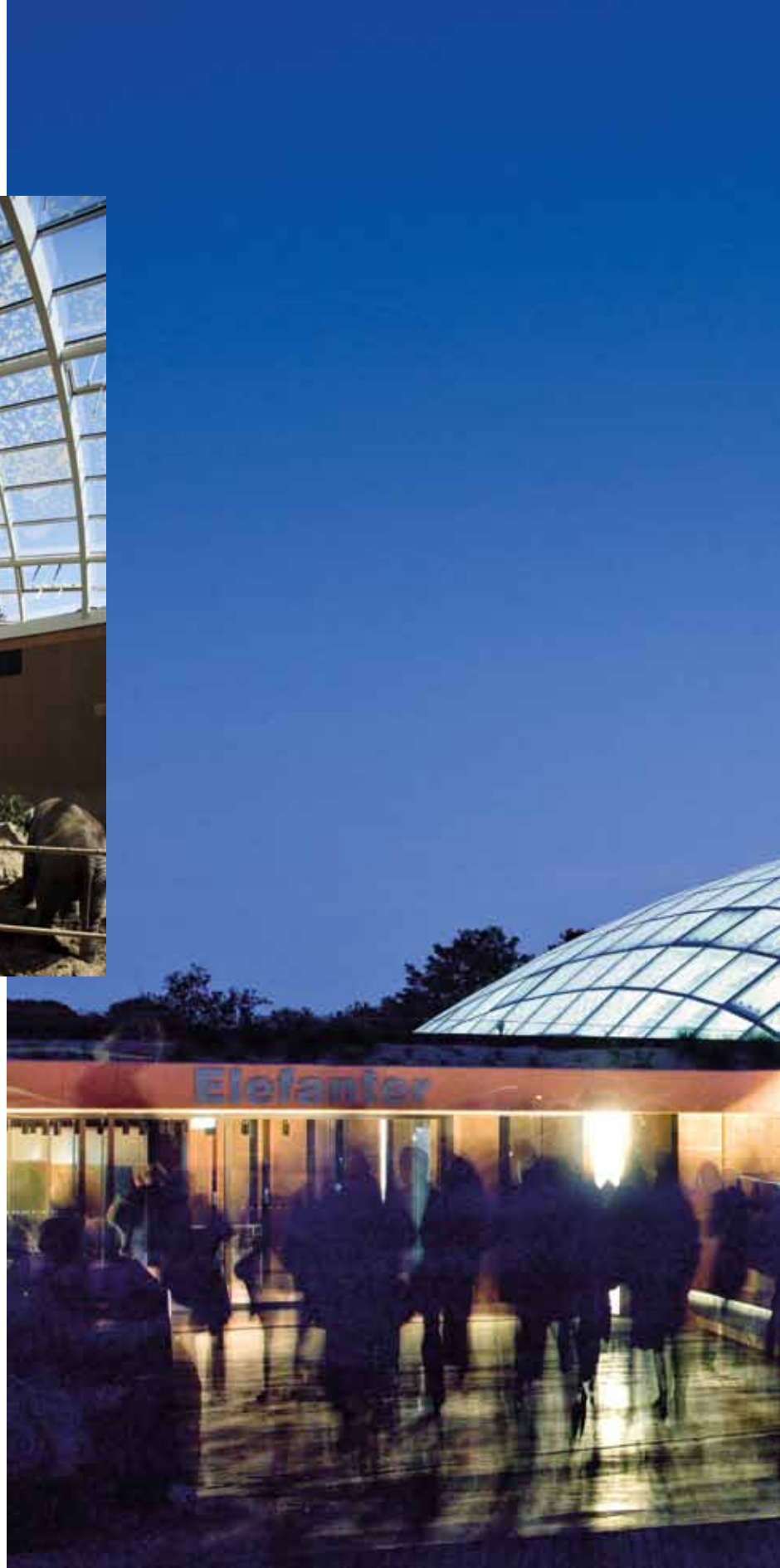
Højre top / I Vejle er det gamle industriområde Spinderihallerne blevet omdannet, så det nu huser virksomheder med vægt på kreativitet, innovation og kultur.

Højre bund / Silkeborgs gamle papirfabrik er blevet til den internationale højskole Performers House.



Elefanthuset

Ud over at sikre en optimal dyrevelfærd har visionen for det nye elefanthus været at give det så høj arkitektonisk kvalitet, at det bliver en lige så markant kulturel institution som det gamle. Huset skal som arkitektonisk nyskabelse give både Zoologisk Have og København et løft – og udvide publikums oplevelser i og af haven.







Vestre / Hjørnegrunden ved Marmorkirken – kendt som Tietgens Ærgrelse – bliver nu endelig bebygget. Engelske Tony Fretton står bag det kommende bolig- og erhvervsbyggeri.

Højre / Superkilen er et led i udviklingen af Mimergade-kvarteret på ydre Nørrebro.



Til det sociale hører også bevilling til et forsøg på at hjælpe fristaden Christiania over i en langsigtet bæredygtig organisationsform, et forsøg, som længe så ud til at skulle lykkes, blandt andet takket være en meget stor personlig indsats af Realdanias senere formand Jesper Nygård, der som administrerende direktør i KAB var projektholder, men desværre hindrede Christianias særlige konsensusdemokrati – i det mindste for en tid – en fornuftig løsning.

Byerne har mange mindelser om fortiden. De udtjente industriområder er berørt, og i mange mindre og større tidligere købstæder har også havnen mere eller mindre mistet sin betydning i byens økonomiske liv, men frembyder meget attraktive, om end tit komplicerede muligheder for ny anvendelse. At støtte denne proces var en naturlig opgave, ikke mindst når det kunne ske i kombination med så store kulturværdier som ved Kronborg Slot i Helsingør.





Andre mindelser stammer fra byernes befæstning, og ikke mindst i Storkøbenhavn er disse mindelser fortsat til stede. I den indre ny naturligvis i form af parkforløbet med H. C. Ørsteds Parken, Botanisk Have, Østre Anlæg og Kastellet, som er højt værdsat af byens beboere, men også i forstæderne findes mindelser om et engang mægtigt befæstningsanlæg, der stammer fra sidste halvdel af 1800-tallet.

Her er kun omtalt et mindre antal projekter med relation til byen. Samlet tog indsatsen sigte på at fremhæve eksisterende kvaliteter og frembringe nye. Strategien noterede her sammenfattende byernes nye udfordringer som følge af ændringen fra industrisamfundets funktionsopdelte by med adskilte boligområder, industriområder og handelsområder til viden- og oplevelsessamfundets netværksbyer med mere integrerede områder for bolig, handel og arbejde. Det noteredes også, at den urbane livsstil vinder frem, og den nye erobring af byens rum betyder, at også boligens anvendelse antager nye former.

Venstre top / Hus på Christiania, der ligger lige ved voldgraven.

Venstre bund / Mange af Christianias huse er bygget af christianitterne selv.

Højre top / Kulturhavn Kronborg skal knytte slottet, havnen og byen tættere sammen.

Højre bund / Landskabsarkitekt Jeppe Aagaard Andersen står bag Kulturhavn Kronborg.

Københavns Befæstning

Befæstningen er en af Europas bedst bevarede hovedstadsfæstninger, men i dag er store dele glemt eller vokset til, og det er svært at få et indtryk af helheden og storheden. Projektet skal vække det gamle forsvarsværk til live.





Boliger

Boliger er ganske vist en del af byen – ja, det er nærmest byens mursten. Uden boliger, ingen by. Men dermed også så betydningsfulde, at de kunne berettigg særlig interesse.

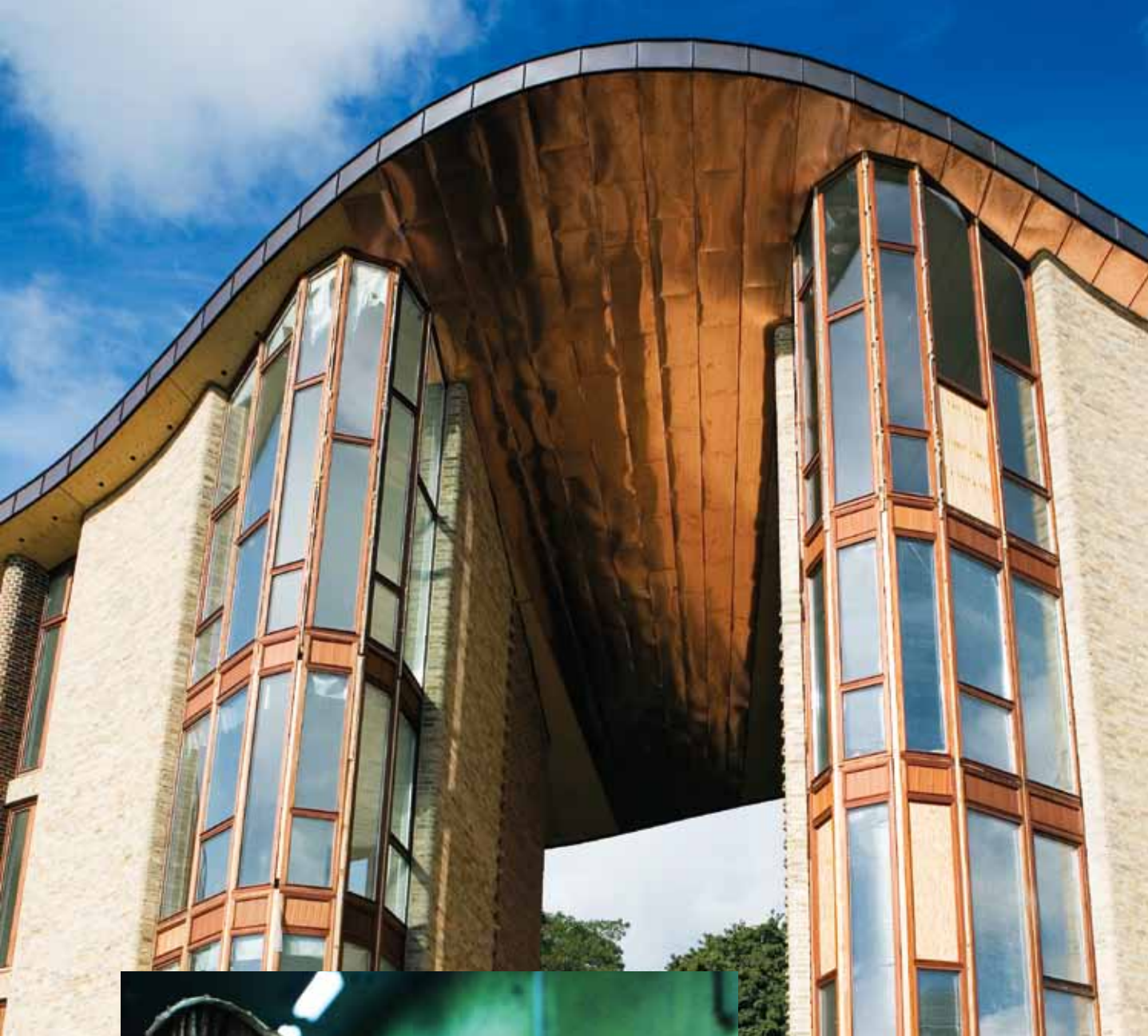
Boliger havde naturligvis været et fokusområde i realkredittiden, men et område, som det samtidig var svært at holde blot et enkelt fokus på. De forskellige boligformer – eller rettere deres repræsentanter – havde ikke let ved at komme ud af det sammen af både realøkonomiske, samfundsmæssige og ideologiske årsager. Så der var faggrupper og senere fokusgrupper for almene boliger og for private boliger. Sådan måtte det være, og sådan fortsatte det med at være.

Men uanset denne principielle afstand mellem boligformerne og deres repræsentanter var og er boliger et centralt interessefelt.

Tidligt i 2001 kom formanden for Håndværkerforeningen i København, Klaus Bonde Larsen, der havde været medlem af RealDanmarks A/S's bestyrelse, sammen med billedhuggeren Bjørn Nørgaard på besøg i Realdanias midlertidige domicil, hvor direktøren og formanden tog imod. Med sig havde de en model af en bebyggelse, udformet af Bjørn Nørgaard, en ide, der var udsprunget af deres samarbejde i et kulturministerielt udvalg om kunsten i de offentlige rum.

Vestre / Arkitekten Bertel Udsen byggede især enfamiliehuse, og huset her byggede han til sin egen familie som et statslåns hus i 1956. Senere blev det noget udvidet, blandt andet med en tegnestue. Huset blev erhvervet fra Bertel Udsens døtre, og indbo og indretning er intakt.





Højre top / Boligbebyggelsen Bispebjerg Bakke bugter og vrider sig som en slange i landskabet.

Højre bund / Billedhuggeren Bjørn Nørgaards model af det senere Bispebjerg Bakke.

Vi kunne begge se ideen i et projekt, der på samme tid kunne vise en boligbebyggelse, der – skabt af en billedkunstner i samarbejde med en arkitekt – var en slags “Gesamtkunstwerk”, som også kunne demonstrere, at det traditionelle håndværk kunne bygge til priser, som levede op til det industrialiserede byggeris. Hertil kom, at der viste sig en mulighed for opførelse af byggeriet på en af Københavns Kommune udbudt grund på Bispebjerg Bakke i et ikke så begunstiget kvarter. Så det var tre-i-en. Det skulle nu vise sig, at håndværket ikke kunne levere, så der blev i stedet tale om industriel udvikling, blandt andet af halvrunde forme til betonelementer, men også af den håndværkmæssige optimering af arbejdsprocesser og produkter, blandt andet antallet af forskellige typer sten, der skulle bruges til skalmuringen af de runde og kulørte former.

Det innovative bæredygtige boligbyggeri Boase vandt i 2001 prisopgaven Fremtidens Bolig, men er indtil 2009 ikke blevet realiseret.

I bestyrelsen var der udbredt skepsis over for projektet, både i forhold til beliggenhed og opførelsesomkostninger, men efter nogen diskussion dog tilslutning. Senere kom mange andre – i byggesager ikke usædvanlige – udfordringer i projektet, men i 2006 kunne indflytningen starte, og året efter blev byggeriet officielt indviet. Nu var alle glade.



Men både beslutningen om at opføre Bispebjerg Bakke og den samtidige beslutning om erhvervelse af arkitekten Bertel Udsens hus i Hjortespring var trædesten til et praktisk engagement i byggeriet og ikke mindst boligbyggeriet, hvor Realdania på et økonomisk bæredygtigt – men ikke nødvendigvis fuldt kommercielt – grundlag skabte eller bevarede bygningsmæssige kulturværdier og bidrog til byens kvaliteter. Efter Bertel Udsens hus fulgte en række andre; herom lidt senere.

Blandt de mere spektakulære – men indtil 2009 urealiserede projekter – var BOASE, der udsprang af en studenterkonkurrence kort efter år 2000. Et innovativt projekt med boliger svævende i luften, medens beplantning fjernede forureningen fra den underliggende grund.

Ellers blev indsatsen på boligområdet måske lidt spredt med hovedvægten på de udsatte områder, ghettoerne, som de uvenligt kaldes i medierne. Mest markant var dog nok etableringen af et program, der ligger lidt på kanten af boligtemaet, for opførelse af et antal hospicer rundt om i landet i samarbejde med lokale kræfter. Men på en måde er hospicet jo den sidste bolig.

Byggeriet

Byggeriet er – ikke helt med urette – et af landets mest udskældte erhverv. Siden den store industrialiseringsindsats i de første efterkrigsår, som førte til det siden så kritiserede betonbyggeri, har byggeriet – modsat for eksempel industrien – næsten ikke vist produktivitet fremgang, og dertil kom et kvalitetsniveau, der periodisk var faldende. Det var der mange årsager til, og dem havde der været arbejdet med i projekter og udvalg igennem årtier – både hvad angik selve produktet (bygningen), og hvad angik processer og organisation.

At tro, at Realdania på en studs kunne ændre dette billede, ville være naivt. Men vi kunne hjælpe til og måske også skubbe til nogle af de indgroede vaner og forestillinger. I de samme år lykkedes det også andre at nedbryde nogle skel, blandt andet ved dannelsen af Dansk Byggeri som en sammenslutning af Danske Entreprenører og BYG. Nye arbejdsformer som partnering, OPP⁴⁰ og “lean” så dagens lys, og i 1990’ernes slutning havde et meget omfattende udviklingsarbejde under ledelse af Boligministeriets udviklingsdirektør Rud Werborg, det såkaldte “Projekt Hus”, i samspil med en af Erhvervsministeriet nedsat “task force” aflejret et lag af tanker, ideer og forslag til det videre arbejde.

Et af disse var forslaget om oprettelse af et evalueringscenter for byggeriet, der løbende kunne følge byggevirksomhedernes og rådgivernes arbejde med produktivitet- og kvalitetsforbedring. Byggeriets virksomheder fandt sammen anført af entreprenørerne, og ministerierne, der havde lanceret ideen, var naturligvis positive, og selv om Boligministeriet i 2001 forsvandt fra jordens overflade, lykkedes det at skabe et

⁴⁰. Offentligt privat partnerskab.



Venstre top / Patientstue på Hospice Djursland.

Venstre bund / Hospice Djursland er et eksempel på, at arkitekturen kan spille sammen med hospicefunktionen og dermed være med til at understøtte den menneskelige omsorg i en svær tid.

Højre / Det smukke hospice er tegnet af arkitektfirmaet C. F. Møller .

partnerskab, som også Realdania blev en del af, der førte til oprettelsen af Byggeriets Evalueringscenter (BEC). Ikke alle i branchen var dog lige henrykte, og BEC har siden været ude i storme, som dog nu synes at været stilnet af.

En anden institution af tilsvarende karakter – men dog organiseret som et treårigt projekt – blev nogle år senere Byggeriets Innovation, der fik til opgave at arbejde for at styrke innovationen i byggeriet. Det lykkedes faktisk at få gennemført en række kommercielle udviklingsprojekter med deltagelse af mere end 100 danske og udenlandske virksomheder og dermed vise, at det kan betale sig for byggeriets virksomheder sammen at investere i løsninger, der forener kundens særlige behov med virksomhedernes ønske om at producere mere effektivt.





Peter Cederfeld
(f. 1960)

Direktør

Peter Cederfeld de Simonsen, som hans fulde uborgerlige navn er, har delt sit liv mellem det store landbrug og realkredit. Peter Cederfeld blev cand. agro. i 1985, er godsejer, men Peter har også en lang – til tider af andre hensyn afbrudt – karriere først i RD og siden i Realdania.

I RD var hans store arbejdsområder først ledelsesfunktioner for kreditkontoret – fra 1992 til 1996 som kreditchef for det samlede udlånsområde – siden som direktør for Område Syd både før og efter fusionen. Fra 2002 tilknyttet Realdania, fra 2003 som direktør i Realea.

Fra forsker til bruger

Institutionsbygning, der altså var en central del af især den hollandske arkitekturpolitik, var nu ellers ikke det, der stod højest på bestyrelsens dagsorden. Den almindelige stemning var nok snarere mursten frem for institutioner. Her kom også det tilbagevendende spørgsmål om afgrænsningen af Realdanias indsats i forhold til den offentlige indsats tydeligt ind. Var det ikke statens opgave også at sørge for forskningen med hensyn til det byggede miljø? Men det måtte jo erkendes, at byggeforskningen stagne, og at byggeriets vej ind i vidensamfundet var brolagt med forhindringer. Store dele af byggeriet udførte kun meget lidt forskning i virksomhedsregi, og store dele af byggesektoren efterspurgte slet ikke forskningsresultater. Det blev ikke bedre af, at forskningens egen infrastruktur var svag med mange små og spredte forskningsmiljøer.

Heraf opstod gradvis opfattelsen af, at vel kunne Realdania med fornuft støtte mindre forskningsprojekter, som på relevant vis føjede sig ind i det større mønster, men at det var nødvendigt i samarbejde med universiteterne og de øvrige forskningsinstitutioner at opbygge forskningsflagskibe, der over en årrække kunne arbejde inden for prioriterede områder.

Det begyndte – måske lidt tilfældigt – med byrumsforskningen, der blev etableret i 2003 i et partnerskab med Kunstakademiets Arkitektskole med Jan Gehl som leder. Sympatien for Jan Gehl spillede en betydelig rolle.

Året efter søsattes et større projekt med tre nye forskningscentre, der samlet fik bevilget cirka 75 millioner kr. – et center for bolig og velfærd, et center for ledelse i byggeriet og et center for strategisk byforskning. Centrene blev placeret på forskellige universiteter, og hvert forskningscenter skulle bestå af forskellige forskergrupper fra et mindre antal forskningsinstitutioner, der indgik i et forpligtende netværkssamarbejde.

Formidlingen til de potentielle brugere var en vigtig side af forskningscentrenes virksomhed, men hertil kom mange selvstændige formidlingsinitiativer – fra film og bogudgivelser til seminarer og konferencer. Formidlingsvirksomheden skulle rette sig både mod den bredere offentlighed og snævrere fag- eller interessegrupper og ikke blot bestå af nøgtern fortælling om forskningens resultater, men også skabe debat. Heraf voksede langsomt et nyt medlemskoncept frem.

Den anderledes fond

Allerede fra første færd var det som nævnt ambitionen, at Realdania i kraft af sin selvstændighed, sit netværk, sin formue, sin målrettethed og sine virkemidler skulle udvikle sig til “en anderledes fond”. Om det er lykkedes, må andre bedømme, men i det følgende lidt opsamlende om, hvorledes ambitionen blev grebet an – ikke mindst hvad angår virkemidlerne.

Den anderledes fond viste sig på forskellig vis – gennem først flagskibe og demonstrationsprojekter, snart også kampagner og det, som senere blev døbt filantropiske investeringer, samt endelig gennem datterselskaber. Men den viste sig naturligvis også i den måde, hvorpå indsatserne blev udmøntet gennem partnerskaber og opsøgende virksomhed.

Flagskibskonceptet findes tilbage i de første udkast til strategi fra 2001. Flagskibet defineredes som “markante, synlige og ofte økonomisk tunge projekter, som sætter kursen, som viser andre vejen, og som gerne skulle føre flere forandringer med sig der, hvor de realiseres”^{xxviii}. Inspirationen fra ikke mindst Bilbao og arkitekturpolitikken i almindelighed er tydelig – ideen om, at de store projekter skaber et fokus på forandring, som trækker andre investeringer og forandringer med sig, samtidig med at byens eller regionen sættes på kortet som et “varmt sted” – altså en projekttype, der ofte har et tydeligt regionalpolitisk sigte også i europæisk sammenhæng. For Realdania blev partnerskabsmodeller, hvor lokale kræfter indgik i et forpligtende samarbejde, af afgørende betydning i flagskibsprojekterne. Men der var dog også flagskibe af faglig karakter såsom forskningscentrene DAC og BEC, hvor partnerne var landsdækkende interesser.

Demonstrationsprojekterne satsede snarere på at vise nye veje ved løsning af kendte problemer såsom nedbrudte sandsten eller vedligeholdelse af herregårdshaver. Af større gennemslag blev kampagnerne som kampagnen om byrum, landbrugets bygninger eller ny anvendelse af udtjente herregårdsanlæg, fordi kampagnerne i lighed med demonstrationsprojekterne skabte en bredere debat. Det betød dog ikke, at alle præmierede projekter lod sig realisere. Således blev kun en mindre del af de udvalgte byrumsprojekter til noget. Men interessen blev skabt og aftrykket sat.

Allerede i 2001 købte Realdania som nævnt arkitektens Bertel Udsens hus. Det førte på sigt flere ting med sig. For det første en støttemodel, der blev en blanding af tilskud og investering – oprindeligt kaldte en URI (en uddelingsrelateret investering) – senere en smule mere mundret en filantropisk investering. Snart fandt denne model vej til andre ejerskaber som Nørre Vosborg, ejerskaber, som opstod, fordi der ikke fandtes en ejer, der på kvalificeret vis kunne eller ville føre en bevaringsværdig ejendom videre. For det andet stiftelsen Realea A/S som datterselskab af Realdania i 2003 med det formål at besidde bevaringsværdige og historiske ejendomme samt at opføre udviklingsbyggeri af forskellig karakter.

Men forud herfor var gået visse overvejelser. Opkøb havde været en bekymring i repræsentantskabet i forbindelse med fusionen, men spørgsmålet om organisering af de spredte muligheder begyndte at trænge sig på. Der blev derfor foretaget to studier af henholdsvis The National Trust i England (og den tilsvarende lidt mindre i Skotland) samt af en hollandsk forening, der gennem mange år havde opkøbt bevaringsværdige hollandske bygninger og ejendomme.

Realea

Datterselskab af Realdania, stiftet 2003 som Realdanias ejendoms-selskab for udvikling og bevaring. Selskabets formål er at opbygge og formidle en samling af unikke ejendomme og bevare væsentlige eksempler på byggestil og arkitektur fra forskellige tidsperioder og egne i Danmark samt at udvikle eksperimenterende nybyggeri. Realea ejede ved manuskriptets slutning cirka 25 ejendomme samt et par projekter under udvikling. Se www.realea.dk



Ulrik Heilmann
(f. 1960)

Direktør

Ulrik Heilmann kom til chefstillingen i Bolius i 2002 fra toplederstillinger i reklamebranchen og med en cand. merc.-uddannelse i bagagen, men han har også tidligere i livet solgt både øl og penge samt været ansvarlig skipper på en lystyacht i Caribien, Atlanten og Middelhavet. Så kombinationen af den solide økonomi og det gode liv ligger til Ulriks højreben.

De to studier blev forelagt bestyrelsen i december 2002, og efter en “mellemdrøftelse” i februar 2003 kunne stiftelsen af Realea besluttes i april under navnet “Realdania Ejendomme”. De ret få ejendomme, Realdania på dette tidspunkt havde erhvervet eller havde under opførelse, blev lagt ind i selskabet, og der blev afsat en årlig ramme på 150 millioner kr. til køb af ejendomme, som blev taget fra det filantropiske budget.

Allerede tidligt i 2002 var datterselskabet Bolius imidlertid blevet stiftet. Bolius skulle være – og blev – et videntcenter for boligejere, hvor man kunne hente uvildig vejledning og konkret rådgivning. Midlerne skulle dels være en internetbaseret viden-database, som boligejere kunne hente gratis viden i, dels en rådgivningsvirksomhed, som der skulle betales for. Forslaget om stiftelse af Bolius var blevet forberedt af en gruppe, der samtidig havde udarbejdet forslag til etableringen af investeringsselskabet Dania Capital, men medens forslaget om Dania Capital blev mødt af mange spørgsmål fra bestyrelsens side, blev forslaget om etableringen af Bolius på samme møde nærmest klappet ud, og bestyrelsen forhøjede uopfordret direktionens indstilling om kapitalindskuddet med 50 millioner kr.



Bolius

Bolius er et Realdania datterselskab stiftet i 2002 med det formål på forskellig vis at rådgive boligejere om forandring og forbedring af deres boliger.

Ved indgangen til 2004 var strategien for den filantropiske indsats stort set udviklet, og det strategiske grundlag fra 2001 kunne evalueres og genskrives, uden at der dog herved blev ændret på væsentlige principper. Realdania var blevet en kendt størrelse blandt aktørerne, blandt andet kommunerne og de faglige miljøer, som særligt følte et ansvar for det byggede miljøes udvikling. Forude lå nu to opgaver, nemlig dels at tilrettelægge det generationsskifte i bestyrelsen, som allerede var i gang, dels at forny indholdet af medlemskabet. Stiftelsen af Bolius var i virkeligheden en trædesten på vejen hertil.



Højre top / Realea har til huse i Oluf Bagers Mødrene Gård i Odense. Huset kan dateres tilbage til mindst 1586.

Højre bund / Arne Jacobsens villa i Charlottenlund er opført i 1929 og 1931. Huset er i dag restaureret og anvendes som bolig og tegnestue.





Enfamiliehuset har rødder langt tilbage, men ikke mindst i takt med at det med typehusene blev billigere, og befolkningen samtidig fik større velstand fra først i 1960'erne, skete der et boom i byggeriet af parcelhuse, som enfamiliehusene nu kom til at hedde. I dag er det befolkningens foretrukne boligform, men parcelhuskvartererne har været meget kritiseret af blandt andet arkitekter for manglen på kvalitet og planlægning.





Parcelhuse

Langt fra alle parcelhuse er arkitektoniske mesterværker, og en del trænger efterhånden til modernisering. Men huset i haven lader sig ikke slå ud af "smagsdommerne". En af opgaverne for Bolius har været at medvirke til, at moderniseringen sker, så beboerne får kvalitet for pengene.



Om The National Trust^{xxix}

Den engelske "kapitalfond", som havde bekymret nogle af godsejerne i repræsentantskabet i år 2000, var i virkelighedens verden The National Trust (NT), stiftet i slutningen af 1800-tallet af bevaringsivrige privatpersoner med det primære sigte at bevare landskaber i den vestlige del af England og i Wales. Siden kom også bygninger til, siden atter lovgivning. Under Labour-regeringerne i mellemkrigs-årene så mange godsejere sig nødsaget

til at placere deres gårde i The National Trust's varetægt. I dag er National Trust blandt de største grundejere i Storbritannien, men også efterladt med det problem at vedligeholde ejendommene.

Det hele begyndte sidst i 1900-tallet, hvor tvivlen begyndte at nage det britiske samfund. Nok gik solen aldrig ned over dronning Victorias verdensomspændende kongerige, men hjemme kunne prisen for at være verdens ledende industrination ses tydeligere og tydeligere – både

i industribyernes fattigkvarterer og i ødelæggelsen af natur og miljø. Af denne bekymring opstod blandt andet Arts and Crafts-bevægelsen med dens interesse for det gode håndværk og den traditionelle arkitektur, men også et ønske om at bevare de landlige og landskabelige værdier.

Sidst på året 1893 samlede en lille kreds, der repræsenterede britisk politik, kultur og intelligentsia i Great College Street, hvor The Commons Preservation Society havde til huse.

De tre drivkræfter bag mødet var advokaten Robert Hunter, præsten H.D. Rawnsley og Octavia Hill, der nok bedst beskrives som en kulturelt og socialt engageret kvinde med rødder i det victorianske middelklasseborgerskab.

Hunter, der skulle blive den første formand, skrev et vedtægtsforslag, og halvandet år senere, i januar 1895, kunne The National Trust registreres af Board of Trade.

"I think we want four things:

Places to sit in

Places to play in

Places to stroll in

Places to spend a day in"

Octavia Hill

I det første årti var The National Trust herefter sin egen. Man erhvervede landområder af landskabelig skønhed, blandt andet truede uopdyrkede kærmoser i East Anglia og hedeområder i Wales og Lake Distrikt.

I 1907 lykkedes det imidlertid Hunter som The National Trust's formand at overbevise parlamentet om det hensigtsmæssige i at forankre The National Trust i lovgivningen. Resultatet blev The National Trust Act, hvori formålet nedfældedes, hvori styringen af The National Trust blev fastlagt, og hvorved de ejendomme, som National Trust

allerede havde erhvervet eller i fremtiden ville erhverve, blev beskyttet. Offentlighedens adgang blev understreget og senere yderligere præciseret.

Den øverste myndighed blev rådet (The Council) med 50 medlemmer, hvor 25 var valgt og 25 udpeget af institutioner som British Museum, The Open Space Society og The Royal Academy. Der blev udpeget en eksekutivkomite (Executive Committee) og ansat en generalsekretær, der fik den udøvende myndighed.

Ejendomme, som ved gave eller køb overdrages National Trust, kunne herefter hverken genoverdrages eller belånes, ligesom de ikke kunne "udvikles" eller overtages af nogen anden institution uden parlamentets godkendelse.

Omkring 1. verdenskrig døde de tre stiftere, og krigen betød i sig selv dødvande. Ramsley, som døde sidst (i 1920), nåede dog at få gennemført et forslag om, at der til minde om krigens døde kunne tilføres National Trust mindegaver af land, og trusten overtog ret betydelige områder, blandt andet i The Lake District i det nordvestlige England.

Men krigen førte også til store omvæltninger og holdningsmæssige skred – revolutioner, kommunisme, fascisme, nazisme og massearbejdsløshed – og i Storbritannien opløstes den liberale intelligentsia, hvilket samlet skabte et grundlag for ny dyrkelse af det engelske og den landlige uskyldighed. Disse nye "spiritual values", som fandt bred accept, gav ny næring til The National Trust, der blev en brik i den landligt orienterede politik.

Samtidig fik den bygningsmæssige arv større betydning. I 1926 udgav National Trust propagandaskriftet "Must England's Beauty Perish?" og fra midten af 1930'erne begyndte The National Trust at overtage bygninger i større stil. De politiske og samfundsmæssige forandringer undergravede livsstilen i

"the landed gentry", og midt i 1930'erne blev der gennemført en lovgivning, som – forudsat offentlighedens adgang til ejendommene – muliggjorde deres skattefri overdragelse til The National Trust som gave eller arv tillige med en sum til deres vedligeholdelse. Det førte til en voldsom forøgelse af det antal ejendomme, National Trust rådede over. På 30 år overtog The National Trust 78 store landejendomme fra den gamle "landed elite". Dermed fik National Trust nyt indhold, men også nye medlemmer fra aristokratiet, som i National Trust søgte ly for skiftende regerings forsøg på modernisering af det engelske samfund.

De mange nye ejendomme blev imidlertid hurtigt en byrde. Bygningerne skulle vedligeholdes, og det var langtfra alle, som havde en medgift, som kunne finansiere vedligeholdelsen. Først i 1960'erne måtte The National Trust derfor reorganiseres med henblik på driften af de mange nye ejendomme – i dag cirka 400 – men der måtte også findes en løsning på andre problemer såsom konflikten mellem de efterhånden mange medlemmer (i 1965 cirka 165.000) og det aristokratiske oligarki, der nu styrede The National Trust, eller konflikten mellem "bevaring" og "tilgængelighed" som følge af det hastigt voksende besøgstal.

Langsomt blev The National Trust en massebevægelse med natur, bevaring og oplevelse på dagsordenen.

Vision:

"To inspire present and future generations with understanding and enjoyment of the historic and natural environment through exemplary and innovative work in conservation, education and presentation"

Dette var historien bag den National Trust, som mødte Realdanias udsendinge (Peder Cederfeldt og forfatteren) i 2002: En moden organisation beroende på et stort medlems- og besøgstal, stort

driftsfokus og bestemt ikke ukomplicerede økonomiske problemer, men dog skattefri som "registered charity"

Det stod os hurtigt klart, at The National Trust var så dybt forankret i det britiske samfund (der er dog en særlig National Trust i Skotland) og i sin egen historie, at det måtte anses for uhyre vanskeligt at overføre "National Trust-modellen" til Danmark, hvortil kom, at der til modellen var knyttet så betydelige driftsmæssige problemer, at allerede dette måtte føre til store betænkeligheder ved overførsel af modellen.

The Glasgow School of Art, der er tegnet af Charles Rennie Mackintosh i cirka 1899, er et eksempel på Arts and Crafts-bevægelsens arkitektur.

The National Trust i dag:

- Ejer cirka 250.000 ha landskab
- Besidder knap 1.000 km kystlinje
- Ejer 165 større historiske huse
- Ejer 19 borge eller slotte
- Ejer 276 haver eller parker
- Ejer 49 industribygninger
- Har 3 millioner medlemmer
- Har cirka 11 millioner besøgende årligt
- Har 3.000 fuldtidsansatte
- Har 4.000 sæsonarbejdere
- Har 38.000 frivillige
- Har 197 lokalforeninger





Ashdown House i Oxfordshire
er i The National Trust's besid-
delse.

Vereniging Hendrick de Keyser

Var undersøgelsen af The National Trust nyttig til illustration af problemerne i trustens bevaringskoncept, men skuffende som strategisk inspiration, gav undersøgelsen af den hollandske forening Hendrick de Keyser helt anderledes inspiration til strategiudviklingen.

Foreningen, der er grundlagt i 1918, har som sit primære formål at eje fredede eller bevaringsværdige bygninger ud fra den betragtning, at ejerskab sikrer den bedst mulige bevaring. De indkøbte eller donerede ejendomme sælges ikke igen, men udlejes på vilkår, der sikrer deres bevaring. Lejen er typisk lavere end markedslejen, men sat så den muliggør den nødvendige vedligeholdelse. Bygvær-

ker, som ikke kan udlejes, for eksempel vindmøller, tages ikke ind i porteføljen, der i 2008 er på lidt mere end 350 ejendomme i hele Holland. Målet er at få ejerskab af et bredt udsnit af hollandsk bygningskunst, både af ældre og nyere dato. Der er ejendomme helt tilbage fra 1400-tallet, flertallet er fra storhedsperioden i det 17. og 18. århundrede, men også nyere bygninger for eksempel fra modernismen. Bygningsporteføljen spænder fra herregårde og landhuse til byhuse og offentlige bygninger.

Offentlig adgang spillede oprindeligt en mindre rolle, men foreningen oplyser, at der nu skabes adgang til flere og flere ejendomme.





Huse i Amsterdam tegnet af den hollandske arkitekt og skulptør Hendrick de Keyser (1565 - 1621).

Governance og generationsskifte

Tidligt i 2001 havde den daværende regering – inspireret af debatter og kommissionsarbejder gennem 1990'erne især i USA og Storbritannien – nedsat et udvalg, der skulle arbejde med retningslinjer for specielt de børsnoterede virksomheders forhold til deres ejere og interessenter. Udvalget⁴¹ fik den daværende administrerende direktør i Falck, Lars Nørby Johansen, som formand og afleverede sine forslag^{xxx} sidst på året 2001.

Forslagene vakte en del debat – også en del modvilje – blandt de større virksomheder, men blev i 2002 omsat til et sæt af retningslinjer for, hvad der kaldtes “god selskabsledelse” i de børsnoterede virksomheder. I Realdania blev det til “virksomhedsstyring”, som vi anså for et mere dækkende udtryk.

Senere er udvalgets regelsæt blevet suppleret med et yderligere punkt om revision og omskabt til et kodeks, som udgår fra Fondsbørsen.

Mange af de problemstillinger, som børsnoterede virksomheder stilles over for, kunne imidlertid efter vores mening genfindes i lidt andre forklædninger i andre virksomhedstyper som familie- eller fondsejede. Nok er interessenterne ikke ejere, men de er til stede med alle deres forventninger og er som aktieselskabets aktionærer en del af det ydre kontrolmiljø, der følger virksomhedens præstationer. Og i det indre kontrolmiljø – ikke mindst i forholdet mellem bestyrelse og direktion – er problemstillingerne nærmest parallelle. Corporate governance handler efter min opfattelse således primært om tilrettelæggelse af kontrol- (og dialog)miljøer – det ydre og det indre og at sikre, at disse miljøer fungerer på bedste vis.

Så der var god grund til at invitere Lars Nørby på besøg i bestyrelsen til en drøftelse af, hvorledes Realdania med sin særlige organisatoriske karakter kunne gribe corporate governance-debatten an. En af de ting, som kom ud af den diskussion, var refleksioner over Lars Nørbys ærgrelse over, at de fleste bestyrelser i 2002 var så håndsky over for evalueringsspørgsmålet. Det førte til en beslutning om, at det skulle Realdania ikke være, men at evalueringen skulle gennemføres på kvalificeret og neutral vis. Den kloge psykologdirektør Erik Kjær fra Kjær & Kjerulf – blev derfor hidkaldt med sin tro væbner Bo Degn, og i samarbejde med dem blev der stabled et evalueringsprogram på benene, der hvilede på konsulenternes frie, men strukturerede interview med alle bestyrelsens medlemmer, et for et.

Forud herfor havde bestyrelsen på møder i vinter og forår drøftet et oplæg fra formandskab og direktion til formalisering af rammerne om bestyrelsesarbejdet – en slags oversættelse af corporate governance-diskussionen til Realdanias blandede forenings- og forretningsverden – og godkendt dokumentet, der stadig indgår i bestyrelsens arbejdsgrundlag.

Evalueringsprocessen faldt heldigt ud, båret af stor entusiasme og åbenhed fra bestyrelsesmedlemmernes side, og skabte både energi og en ny fælles forståelse for,

⁴¹ Udvalgets medlemmer var Lars Nørby Johansen (formand), Jørgen Lindegaard, Waldemar Schmidt og Mads Øvlisen.

hvad der kunne gøres bedre. Det blev så sat på skinner. Men det mest interessante var måske skiftet fra den lidt tøvende holdning over for corporate governance som et instrument i bestyrelsens hånd til dens oplevelse af, at sådanne processer faktisk kunne være både værdiskabende og integrerende – også i en foreningsbaseret struktur. Ole Brandt talte med nogle af debattørerne på området; se side 217 ff.

Corporate governance

Diskussionen om corporate governance opstod i det internationale forskningsmiljø i midten af 1980'erne, men tog rigtig fart i forbindelse med udredningerne efter et antal erhvervsskandaler under krisen omkring 1990. Både i USA og Storbritannien fremlagdes redegørelser, som behandlede emnet, som jo efter sin direkte engelsksprogede ordlyd handler om styring af virksomheder. Nørby-udvalget definerede selv begrebet således:

“De mål, et selskab styres efter, og de overordnede principper og

strukturer, der regulerer samspillet mellem ledelsesorganerne i selskabet, ejerne samt andre, der direkte berøres af selskabets dispositioner og virksomhed (... selskabets interessenter). Interessenterne omfatter blandt andet medarbejdere, kreditorer, leverandører, kunder og lokalsamfund.”

Den danske debat kom altså sent i gang, og det indgik i Nørby-udvalgets kommissorium at vurdere, om der overhovedet var behov for danske standarder for godt bestyrelsesarbejde og corporate governance på dansk. Udvalgets svar var bekræftende. I konse-

kvens heraf fremlagdes syv anbefalinger for det, udvalget foretrak at kalde “god selskabsledelse” omhandlende:

1. *Aktionærernes rolle og samspil med selskabsledelsen*
2. *Interessenternes rolle og samspil med selskabsledelsen*
3. *Åbenhed og gennemsigtighed*
4. *Bestyrelsens opgaver og ansvar*
5. *Bestyrelsens sammensætning*
6. *Aflønning af bestyrelse og direktion*
7. *Risikostyring*



Realdania

Nicola Ejlveds Gade 2A
1402 København K

T: 70 11 66 66
F: 32 88 52 99
E: realdania@realdania.dk
W: www.realdania.dk

Godt bestyrelsesarbejde og corporate governance i Realdania

God virksomhedsstyring i Realdania handler blandt andet om, at bestyrelsen fungerer som effektivt overordnet ledelsesorgan baseret på princippet om godt bestyrelsesarbejde, at bestyrelsen har en god dialog med repræsentantskabet og medlemmerne om Realdanias strategi og resultater, og at bestyrelsen påser, at direktionen har gode relationer til Realdanias interessenter.

Godt bestyrelsesarbejde i Realdania forudsætter, at bestyrelsen deltager aktivt i Realdanias overordnede ledelse, og at bestyrelsens evner at træffe beslutninger af værdi for Realdania, hvor alle bestyrelsesmedlemmer yder en engageret indsats baseret på viden og indsigt i Realdanias virksomhedsområder.

Bestyrelsens aktive deltagelse i Realdanias overordnede ledelse indebærer,

- at bestyrelsen udøver sin overordnede ledelse i den rette balance og dialog med direktionen, som står for den daglige ledelse,
- at bestyrelsen deltager aktivt i og er vidende om Realdanias udvikling og derved får mulighed for på kvalificeret vis at udøve den overordnede ledelse

Det indebærer mere konkret,

- at bestyrelsen holder sig Realdanias idegrundlag for øje,
- at bestyrelsen løbende drøfter Realdanias fremtidige strategiske udvikling med direktionen på basis af kvalificerede oplæg og indstillinger fra direktionen, og at bestyrelsen godkender strategier for Realdanias forretningsområder,
- at bestyrelsen godkender budget for Realdanias virksomhed,
- at sager af usædvanlig art eller størrelse forelægges bestyrelsen til godkendelse med et kvalificeret beslutningsgrundlag,
- at bestyrelsen løbende vurderer direktionens arbejde og kontrollerer, at direktionen handler efter de godkendte strategier og budgetter,
- at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen om Realdanias basisvirksomhed,
- at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen om Realdanias strategiske og særlige aktiviteter, hvad enten de gennemføres som ejerskaber/partnerskaber eller andre større samarbejder,
- at direktionen i øvrigt giver bestyrelsen de oplysninger, som er nødvendige for, at bestyrelsen kan varetage Realdanias overordnede ledelse,
- at bestyrelsen holder møder med en hyppighed og en varighed, som giver den fornødne tid til en kvalificeret drøftelse af de forelagte emner og sager,
- at dagsorden og bilag udsendes i passende tid inden bestyrelsesmødet, men at der kan forekomme behov for skriftlig forelæggebe.

Side 1/2

- at bestyrelsens formandskab i samarbejde med direktionen planlægger bestyrelsens arbejde og udarbejder dagsorden for bestyrelsens møder på en sådan måde, at dagsordens indhold og struktur gør det muligt for de enkelte bestyrelsesmedlemmer på kvalificeret grundlag at forberede sig og tage stilling.
- at direktionen holder bestyrelsens formand løbende orienteret om alle væsentlige forhold om Realdanias drift og om et direktionsmedlems habilitet.

Bestyrelsesmedlemmernes evne til at træffe beslutninger på basis af engageret indsats, baseret på viden og indsigt i Realdanias virksomhedsområder, indebærer overordnet,

- at det enkelte bestyrelsesmedlem yder en kvalificeret og engageret indsats samt møder velforberedt til møderne.
- at medlemmet i bestyrelsens møder får mulighed for at yde sit bedste og gøre sin indsats gældende.
- at bestyrelsen fungerer som gruppe og er i stand til at træffe beslutninger, som er af værdi for Realdanias virksomhed.

Det indebærer mere konkret,

- at bestyrelsens medlemmer har og bruger den fornødne tid til at deltage i bestyrelsens arbejde – herunder til forberedelse af og dialog på bestyrelsesmøder og til løbende overvågning af Realdanias virksomhedsområder.
- at bestyrelsens medlemmer har indsigt i væsentlige sider af Realdanias virksomhed.
- at bestyrelsens medlemmer er velforberedte og løbende følger Realdanias virksomhed.
- at bestyrelsens medlemmer bidrager til drøftelsen på bestyrelsesmøderne med kvalificeret viden og kvalificerede synspunkter.
- at bestyrelsens medlemmer af egen drift oplyser, hvis de indviler.
- at nye bestyrelsesmedlemmer hurtigt introduceres til bestyrelsens arbejde og principperne om godt bestyrelsesarbejde.
- at direktionens indstillinger og vurderinger bidrager til og fremmer bestyrelsens beslutningsproces.
- at bestyrelsen er velfungerende som gruppe, der træffer beslutninger, men som respekterer uenighed.
- at formanden udøver sin mødeledelse, så alle væsentlige synspunkter indgår i beslutningsprocessen, så drøftelser sker og beslutninger træffes i den samlede bestyrelse, og så bestyrelsen fungerer som en effektiv sparringspartner for direktionen.
- at bestyrelsen hvert tredje år vurderer sig selv og årligt sin forretningsorden og sin direktionstruks.
- at bestyrelsen indstiller bestyrelseskandidater, som har den relevante og fornødne viden og erfaring i forhold til Realdanias virksomhedsområder.
- at bestyrelsen tilstræber, at bestyrelsen samlet har den fornødne bredde i kvalifikationer og en geografisk og faglig bredde, som dækker Realdanias virksomhedsområder.



Interview med Jørn Astrup Hansen af Ole Brandt

MÆCENER FOR ANDRES REGNING

Jørn Astrup Hansen, der er cand. oecon., havde været direktør i Midtbank og i Baltica Kaution, da han i 1992 fik ansvaret for rekonstruktionen af det færøske bankvæsen. Først som direktør i Sjóvinnubankin og fra 1994 til 2005 som administrerende direktør i Føroya Banki. I 2008 blev Jørn Astrup Hansen af det statslige Afviklingselskabet til sikring af finansiel stabilitet indsat som bestyrelsesformand i EBH Bank A/S.

Ikke mange har i den offentlige debat ytret sig kritisk om Realdanias etablering og virke siden 2000. En af dem, der på det principielle plan har beskæftiget sig med konstruktionen, er den tidligere bankdirektør Jørn Astrup Hansen.

“Jeg medgiver, at den formue, som Realdania fik som basiskapital ved salget af Realkredit Danmark, ikke kunne have været udloddet til de daværende medlemmer,” siger han. “Det havde lovgiverne sat en stopper for. Det, jeg vender mig imod, er, at lovgiverne overlod det til en i sammenhængen tilfældig personkreds at råde over formuen. Når hensigten nu var, at kapitalen skulle komme almenvellet til gode, kunne man lige så vel have inddraget pengene til fordel for de offentlige kasser. Man kunne have sænket skatten – det havde vi dog

alle haft glæde af. Eller man kunne have indkapslet basiskapitalen, således at kun afkastet kunne anvendes – og kun til nærmere bestemte formål og mod aflæggelse af særskilt regnskab.

Man kunne herved have sikret, at formuen blev disponeret over af personer, der er valgt af og med jævne mellemrum står til ansvar over for offentligheden. Hverken den daværende eller den nuværende ledelse af Realdania er jo valgt af almenvellet. Ledelsen udgøres af en lille flok ‘pinger’, der har haft held til at sætte sig på en formue, der tilhører almenvellet,” siger Jørn Astrup Hansen og fortsætter:

Bestyrelsens hirdmænd

“Hvor der er en herreløs kapital, optræder der med sikkerhed herremænd, der

ender med at tage magten over pengene.

Det var, hvad der skete, da Realkredit Danmark blev solgt til Danske Bank, og formuen blev herreløs. Pengene kunne ikke udbetales – de var adresseløse. Med ændringen af realkreditloven i 1989 mistede de oprindelige ejere reelt retten til formuen. Mens repræsentantskabet så til, gjorde direktionen og bestyrelsen sig 11 år senere til herrer over medlemmernes formue.

Realdanias repræsentantskab antages at være valgt af og blandt medlemmerne. Realiteten er en anden. Tidligere var repræsentanterne alle udpeget af bestyrelsen, i dag er enkelte repræsentanter dog opstillet og valgt af medlemmerne. Repræsentantskabet fremhæves sædvanligvis som det demokratiske element. Sandheden er,

at repræsentanterne i det væsentlige fungerer som bestyrelsens hirdmænd.

Det konsekvensløse ejerskab

Realdania, der forvalter en passiv formue, kom ud af 2007 med et underskud på 4 milliarder kroner. Ingen løftede et øjenbryn. Underskuddet fik ingen konsekvenser. Almenvellet som sådant kan ikke føre tilsyn eller kontrol med Realdanias ledelse. Det, der er alles ansvar, er ingens ansvar. I Realdania har det konsekvensløse ejerskab taget over. Heller ikke myndighederne fører i øvrigt tilsyn med Realdania,” fastholder Jørn Astrup Hansen.

“Tidligere var medlemmerne en veldefineret gruppe – de havde alle lån i Realkredit Danmark. De holdt i egen interesse øje med ledelsen. Det blev ændret i 2000. Nu kan alle, der ejer fast ejendom, være medlem af Realdania. Hvorfor folk, der bor til leje, ikke kan være medlemmer af denne herlige forening er uklart og uden mening. Pengene skal jo komme almenvellet til gode, og projekterne er forhåbentlig til gavn og glæde for andre end boligejerne. Man behøver da ikke være husejer for at have glæde af en bro til operaen, et elefanthus i Zoologisk Have eller et musikhus i Aalborg.

Medlemskabet er blevet ligegyldigt

Medlemmerne af Realdania betaler ikke noget kontingent. Men vil man melde sig ud af foreningen, skal det ske skriftligt – det er vigtigt at opretholde den demokratiske facade. Det går ikke an at miste for mange medlemmer, selv om de ret beset ikke er til nogen nytte. Derfor er det nemt at komme ind i foreningen og svært at komme ud.

Det er blevet for nemt at være medlem af Realdania. Medlemskabet er blevet ligegyldigt. Der er ikke noget engagement, medlemskabet er ikke

båret af en holdning eller af en fælles interesse – for eksempel billige realkreditlån! Ingen udfordrer bestyrelsen – det er der jo ingen grund til.

Medlemmerne burde yde et eller andet for at være medlem – for eksempel et mindre årligt kontingent. At medlemmerne bidrager lidt til det gode formål, er vel det mindste, man kan forlange til gengæld for den medindflydelse, der antages at knytte sig til medlemskabet. Men tænk, om medlemmerne aktivt søgte indflydelse. Tænk, om flere stillede op til repræsentantskabet. Det er nemt at stille op. Det er jo ingen sag

Foreningens formål var oprin- delig at udøve real- kreditvirksomhed på nonprofitbasis til glæde for medlemmerne

at finde 10 stillere hjemme på villavejen. Hvis demokratiet pludselig griber om sig, kan ledelsen risikere at blive blæst ud af kontorerne. Det er muligt for særinteresser at erobre magten i Realdania med forholdsvis enkle midler for efterfølgende at dreje foreningens virke i en bestemt retning,” advarer Jørn Astrup Hansen.

Forkert at kalde sig en fond

“Det er misvisende, når Realdania kalder sig en fond. Realdania er en forening. En fond er i princippet urørlig,

den har ingen medlemmer, der kan udøve indflydelse. En forening bliver ikke til en fond, blot fordi den opfører sig som en fond.

Foreningens formål var oprindeligt at udøve realkreditvirksomhed på nonprofitbasis til glæde for medlemmerne. Muligheden for at forfølge dette formål satte foreningen over styr, efterhånden som den delte ejerskabet med andre – og helt og aldeles ved salget af Realkredit Danmark til Danske Bank. Her opgav man endelig idegrundlaget”, fortsætter Jørn Astrup Hansen.

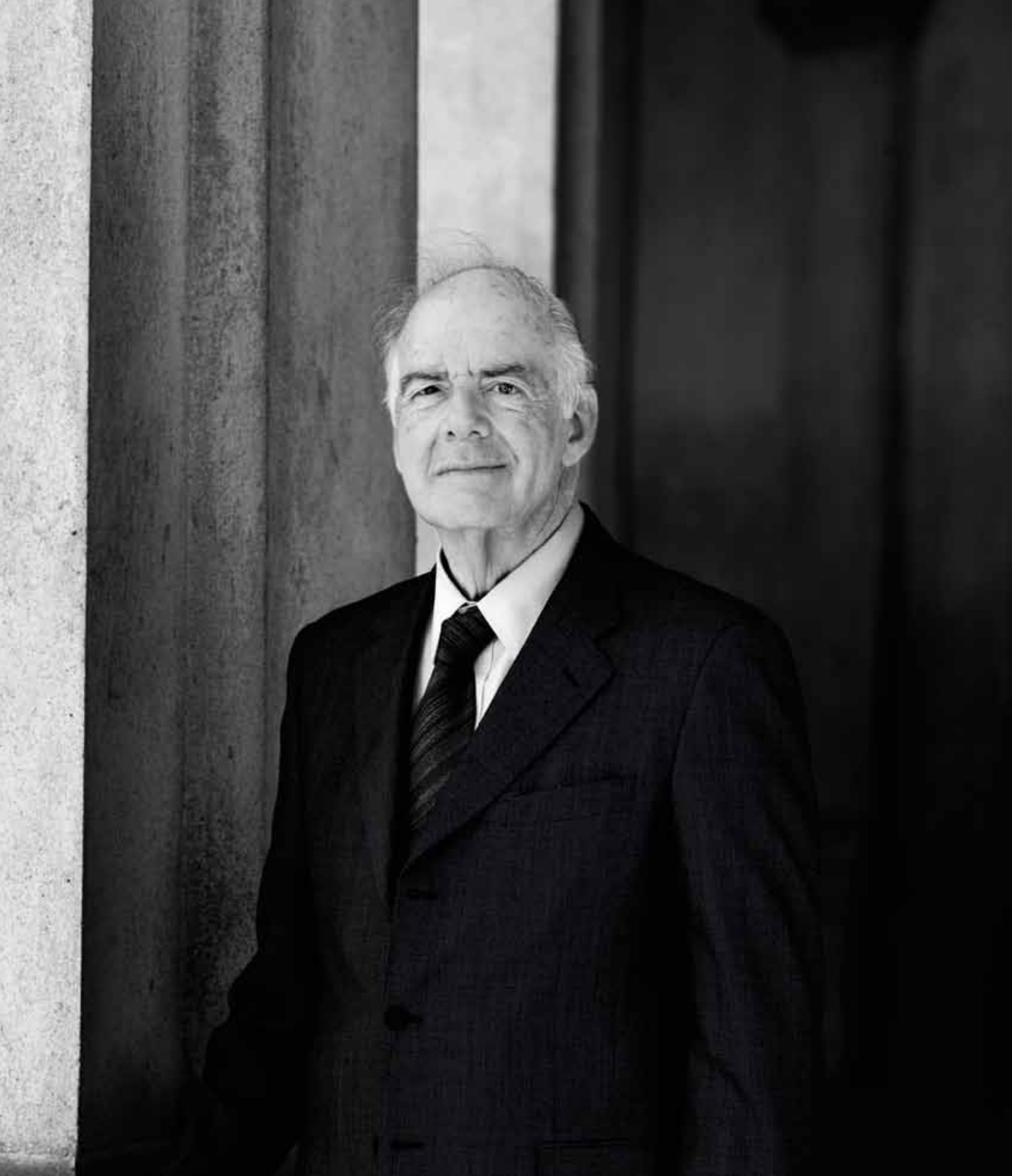
Hvorfor realkreditens folk?

“Da salget til Danske Bank fandt sted, hindrede loven, at man kunne opløse foreningen og udlodde pengene til medlemmerne. Men det væsentlige spørgsmål er måske ikke, hvem man skulle have fordelt pengene til – hvis en udlodning da havde været mulig. Det væsentlige spørgsmål er snarere: Hvad skal pengene bruges til, og hvem skal have den bestemmende indflydelse?

Mon ikke realkreditens folk – medlemmernes tillidsmænd – var svært tilfredse med loven i 1989, som betød, at pengene ikke kunne vende tilbage til medlemmerne? Realkreditens førstemand kunne sætte sig på en enorm pengekasse og gøre sig til mæcener for andres regning.

Det var lovgivernes hensigt, at almenvellet skulle nyde godt af de mange milliarder. Da Danske Bank overtog Realkredit Danmark, blev foreningsformuen reelt konfiskeret. Men når man nu havde bestemt, at de mange penge skulle tilfalde almenvellet, hvorfor skulle de så netop forvaltes af realkreditens folk, der var oplært i lånegrænser, løbetider og annuiteter – ikke filantropi, spørger Jørn Astrup Hansen.





Interview med Erling Olsen af Ole Brandt

VI FANDT DEN BEDSTE LØSNING

Erling Olsen, dr.polit., medlem af Folketinget (i perioder) 1964-98, boligminister 1978, justitsminister 1993-94, formand for Folketinget 1994-98.

Fra 1980 - 1995 havde vi omkring 400 tvangsauktioner om måneden i gennemsnit. Antallet gjorde, at der opstod frygt for, at der ikke i længden ville være tilstrækkelig sikkerhed bag realkreditobligationerne, hvis udbetalingerne fra reservefondene fortsatte i samme omfang. Derfor ændrede Folketinget en grundlæggende regel, nemlig at man som låntager i et realkreditinstitut ikke længere skulle have sin andel af reservefonden betalt tilbage.

“Fra omkring 1980 indførte vi, at nye låntagere godt nok stadig skulle indbetale et bidrag til reservefonden, men det skulle ikke betales tilbage til låntagerne på noget tidspunkt. Derfor voksede reservefondene lige så stille, hvilket også var hensigten. Det var nemlig en opsparing, som samfundet havde brug for, og som også i fremtiden skulle danne sikkerhed for obligationerne,” forklarer forhenværende boligminister Erling Olsen og fortsætter:

“Senere kom virksomhedsfusionerne, som samfundsøkonomisk var stort set i orden. Problemet var blot, at koncernerne havde penge nok, og derfor var der ikke længere brug for de gensidige virksomheders reserve- og garantikapital. Der var så at sige ingen grund til at give de nye herrer de ældres penge. Derfor måtte de ældres penge bringes i anvendelse på en anden måde og sådan, at de kom hele samfundet til gode. Dermed opstod spørgsmålet:

Hvad gør vi med reservefonden i forbindelse med disse fusioner?

Tilbagebetaling umulig

Der var tale om store summer, som ved fusionen så at sige midlertidigt blev herreløse, fordi deres herrer forlod dem. Det skete typisk for de ældre, foreningsprægede, gensidige, finansielle virksomheder som forsikringselskaber, realkreditinstitutioner og sparekasser, der af forskellige grunde ønskede at overgå til nye finansielle koncerner i aktieselskabsform. Anderledes udtrykt: De ældre herrer – altså disse gensidige virksomheder – ønskede at opgive deres selvstændighed for at overdrage deres organisation til nogle yngre og mere slagkraftige herrer – altså koncerner i aktieselskabsform. Som det var tilfældet, da Realkredit Danmark fusionerede med Danske Bank.

En tilbagebetaling til de mennesker, der i sin tid havde indbetalt pengene, vil være praktisk umulig. Alene arbejdet med at finde frem til dem – eller deres arvinger – og beregne, hvor meget de i givet fald havde til gode, ville formentlig koste så meget, at der ikke var værdier af betydning tilbage at dele ud af.

Til glæde for fremtidige generationer

Rationalet var: Det er bedsteforældrenes penge. Lad os derfor sørge for, at deres børn og børnebørn og følgende generationer også får glæde af de værdier, der er samlet sammen, ved at de kommer almentil til gode.

Som følge deraf gennemførte vi en lovgivning, der gjorde det muligt at overføre en række gensidige foreningers reserve- og garantikapital til almentil nyttige fonde. Da det drejede sig om meget store beløb, kunne de bidrage til løsningen af meget store opgaver, men der måtte fastsættes visse rammer for deres virksomhed.

Et af de markante resultater har vi i dag i form af Realdania. Og så længe den opfører sig ordentligt – og det mener jeg afgjort, at den indtil videre har – er det fint. Men hvis den får storhedsvanvid og begynder at bruge pengene på sig selv, må det få nogle stærke konsekvenser,” fastslår Erling Olsen.

“Hvad der i givet fald skal ske, vil jeg ikke fabulere over her og nu. Det må være op til beslutningstagerne på det givne tidspunkt. Foreløbig har vi jo

—

Man kan sige, at det i sidste ende er vælgerne, der bestemmer, hvad der er en offentlig opgave, og hvad der bliver overladt til fonde og andre private initiativer

—

et meget bredt sammensat repræsentantskab, der har til opgave at holde øje med både bestyrelse og direktion og trække i tømmerne, hvis det viser sig nødvendigt.

Den daglige ledelse står til ansvar

I den offentlige debat er der blevet sat spørgsmålstegn ved, om Realdanias virksomhed kommer hele samfundet til gode. Det sker med en henvisning til ledelsens beføjelser og ved at betvivle

effektiviteten af medlemsdemokratiet for fondens næsten 200.000 medlemmer.

Jeg begynder med at konstatere, at der vedtægtsmæssigt i forhold imellem ledelse og medlemmer ikke er den store forskel, når vi sammenligner Realdania med den hedengangne Realkredit Danmark. Det er heller ikke det, som er afgørende for, om ledelsen forvalter de tidligere herreløse penge til gavn for os alle sammen.

Det afgørende er, dels at den daglige ledelse står til ansvar over for en bestyrelse og et repræsentantskab, der består af mennesker, som kommer fra alle dele af landet og har forskellige meninger om, hvad der tjener det almene vel; dels at medierne følger opmærksomt med i, hvad de mange penge bliver brugt til, så en offentlig diskussion holdes ved lige.

Indtil videre mener jeg, at disse krav er opfyldt for Realdanias vedkommende. Det indtryk kan naturligvis ændre sig, hvis der bliver fremsat en velbegrundet kritik af den måde, hvorpå Realdania forvalter sin formue. Men en sådan kritik har jeg endnu ikke hørt,” konstaterer Erling Olsen

Jeg sætter min lid til medierne

“Vi har også pressen, som om nødvendigt må fyre op under medlemmerne af repræsentantskabet, hvis der bliver behov for det. For selvfølgelig er der en vis sandhed i den kritik, som enkelte har fremført, nemlig at det i høj grad er direktion og bestyrelse, der bestemmer sammensætningen af repræsentantskabet. Men der er også tale om en ny størrelse, som skal have tid til at finde sine egne ben.

På valgmøder i de seneste år, har der i flere områder været kampvalg om pladserne i repræsentantskabet, det har jeg selv med glæde oplevet i København, og det er afgjort et sundhedstegn.

Men jeg sætter i første række min lid til medierne, som nok skal være på pletten, hvis ledelsen begynder at skeje ud. Det har jeg fuld tillid til, og jeg regner ikke med, at den tillid vil blive skuffet i min levetid.

Det er klart, at forudsætningen for at medierne kan udøve deres kritiske, vagtsomme virke er, at Realdania er rimeligt åben om sine dispositioner. Det skal man simpelthen forlange, og det mener jeg bestemt også er tilfældet.

Fondene sætter ting i gang

Jeg har også godt bemærket, at Realdania er blevet angrebet for at kalde sig en fond, selv om den er en forening, og at man skulle være en forening for at undgå tilsyn fra Justitsministeriet efter lov om fondsvirksomhed. Jeg mener ikke, det har noget på sig. Formålet med at være en forening har været at bevare tilknytningen til og kontrollen fra medlemmerne. Den "folkelige forankring". Nogle vil så sige, at når man giver så mange ansvaret, er der ingen, der har det. Men midlerne i Realdania er så store, at en eventuel mangel på kontrol fra medlemmernes side nok skal blive erstattet af pressens opmærksomhed," mener den tidligere justitsminister.

"Egentlig så jeg helst, at det offentlige klarede en række af de ting, som fondene i dag tager sig af. Man kan sige, at det i sidste ende er vælgerne, der bestemmer, hvad der er en offentlig opgave, og hvad der bliver overladt til fonde og andre private initiativer. Det bevæger sig i bølger. Hvis man gør alt for meget offentligt, bliver nogle af medarbejderne dovne og småkorrupte. Resultatet er, at man privatiserer, og så bliver visse medarbejdere grådige og storkorrupte. Det må du gerne citere mig for," siger Erling Olsen med en klukkatter og tilføjer:

"I og med at det offentlige har trukket sig tilbage, er det da glædeligt,

at vi har fondene. De sætter ting i gang, som ellers aldrig havde set dagens lys. Spændende og ikke sjældent utraditionelle initiativer. Og jeg er stadig overbevist om, at den løsning, vi i sin tid fandt på udfordringen med reservefondene, var og stadig er den bedste. Og jeg vedkender mig gerne min del af ansvaret for det, vi dengang nåede frem til."

Interview med Lennart Lyng Andersen af Ole Brandt

REALDANIA ER EN FOND

Lennart Lyng Andersen, der er professor ved CBS, er lic.jur. fra 1985, formand for Professorforeningen, Handelshøjskolen i København (CBS), centerleder for Center for kreditret og kapitalmarkedsret og underviser i kreditret og kapitalmarkedsret (fonds- og selskabsret).

“Det har hele tiden undret mig, at der ikke var nogen som helst diskussion. Ingen. Hverken politisk eller i fagkredse, da man ved realkreditlovgivningen af 1989 indførte bestemmelsen i §76 om, at egenkapitalen ikke kan udloddes til foreningens medlemmer i de tilfælde, hvor man opløser en forening, der ejer et realkreditselskab,” siger professor Lennart Lyng Andersen, CBS.

“Jeg går ud fra, at der var tale om et bredt politisk ønske – ellers var den bestemmelse jo ikke kommet igennem. Men den egentlige, dybtliggende baggrund for, at man ønskede denne paragraf indført, har jeg aldrig fået klar-

lagt. Lovgivningen gik bare igennem. Det var først nogle år senere, at spørgsmålet om, hvem der ejede disse midler, blev rejst. Og da var det for sent. Midlerne var blevet gjort herreløse.

Grundlovens §73

Den dag i dag er det mig ubegribeligt, at der ikke var bare én, der spurgte: Hvad er det her for noget? Det er virkelig forunderligt, når man ser på, hvordan man i andre sammenhænge har spurgt Justitsministeriet om forholdet til grundloven – i dette tilfælde §73 om, at ejendomsretten er ukrænkelig, og at “ingen kan tilpligtes at afstå sin

ejendom, uden hvor almenvellet kræver det. Det kan kun ske ifølge lov og mod fuldstændig erstatning.”

Det forholder sig jo sådan, at hvis man likviderede Realkredit Danmark, eller det gik konkurs – hvilket var tæt på i 1992 – og der blev noget tilbage, havde medlemmerne et krav. Det er netop det, der gør det interessant at rejse spørgsmålet. I dag er det bare for sent. Alt for sent,” konstaterer Lennart Lyng.

Der er ikke noget at komme efter

“Nogle føler sig stadig snydt, men sagen er klar,” fortsætter han. “Jeg blev i 2001

bedt om at udarbejde et responsum om sagen, og selvfølgelig var der en del, der skulle studeres og overvejes, men resultatet er helt utvetydigt: "Der er ikke noget at komme efter", som det udtrykkes i dagens Danmark. Medlemmerne har ikke nogen ret til andel i foreningens formue – hverken i forbindelse med fusionen i 2000 mellem RealDanmark A/S og Danske Bank A/S eller på et senere tidspunkt. Realdania vil uanfægtet kunne fortsætte sit arbejde "til evig tid", så længe man udøver sin virksomhed inden for rammerne af de gældende vedtægter.

Dengang man besluttede at etablere Realdania, kunne man i stedet have gennemført en "Topdanmark-løsning" – altså givet medlemmerne aktier i det fortsættende selskab. På den måde havde medlemmerne fået del i værdierne. Det intrikate spørgsmål i den situation ville imidlertid have været: Hvem er egentlig medlemmerne? Er det låntagerne, eller er det obligations-ejerne, eller er det begge parter? For mig at se måtte man i givet fald have tilgodeset begge grupper.

Men nogen skulle påtage sig ansvaret dengang i 2000, og resultatet kender vi. Fondskonstruktioner – og sådan en er Realdania – er ofte diskutabile, og fonde er ofte meget lukkede. Netop på det punkt har Realdania dog opført sig stik modsat – og klogt ført en meget åben politik. Det vigtigste er at bedømme Realdania på dets gerninger – frem for at kigge tilbage på en fortid, vi alligevel ikke kan ændre," mener professoren.

Realdania er ingen forening

"Men faktum er, at Realdania ikke har et eneste medlem. En forening er karakteriseret ved, at nogle mennesker går sammen om et fælles formål. Der er en generalforsamling, en bestyrelse, en daglig ledelse og nogle medlemmer,

der aktivt deltager i foreningens virke. Det gør Realdanias medlemmer ikke. Vi mangler en kreds af fysiske og/eller juridiske personer, der mødes jævnligt og deltager aktivt i arbejdet. Derfor er for eksempel Kræftens Bekæmpelse og Hjerteforeningen heller ikke foreninger. Man melder sig ind for at støtte det gode formål – og det kan være al ære værd – men der er ingen medlemsaktivitet. Det er en håndfuld personer, der bestemmer det hele. Og det er

Fonde er udemokratiske institutioner, og den lovgivning, vi fik midt i 1980'erne, tager ikke afstand fra, at det er udemokratisk

naturligvis praktisk, for man undgår alle brokkehovederne – dem, der stiller spørgsmål og krav.

Realiteten er, at Realdania er en fond, og at der ikke er et eneste reelt medlem. Jeg er klar over, at styreformen er bygget op omkring "medlemsdemokratiet". Men det er rent slør. Ærlig snak vil være at etablere en egentlig fondsbestyrelse. Punktum. Mit håb er, at fornuften før eller senere sejrer, så Realdania omdanner sig til en fond," siger Lennart Lyng.

"Sammensætningen af fondsbestyrelsen kan man ikke overlade til det offentlige, så det måtte i givet fald ske i det nuværende regi, og aktiviteterens omfang taget i betragtning, skal Realdania have en bestyrelse af en vis størrelse, men ikke flere end 10. Bestyrelsens medlemmer skal først og fremmest være ordentlige og redelige mennesker, der udpeges for minimum fire år og med mulighed for højst ét genvalg à fire år. Med en fondskonstruktion bliver Realdania samtidig underlagt et tilsyn.

Som det er i dag, er der faktisk kun offentligheden – primært journalisterne – til at føre tilsyn med Realdanias virke.

Fonde er udemokratiske

Jeg har studeret fondsverdenen i mere end 30 år, og mit største problem er, at der generelt kommer for lidt ud til formålene. Det er min faste overbevisning. Og jeg tror, at jeg kan bevise det med valide data: Fondene puger i almindelighed for meget sammen og bruger for lidt. Men det er bestemt ikke en kritik, man kan rette mod Realdania. Så kan man være enig og uenig i visse uddelinger og initiativer, men aktivitetsniveauet har været ualmindeligt højt. Det afgørende er, at man holder sig inden for formålet, når der deles penge ud. Men som situationen er i dag, er der ingen til at føre tilsyn med, at det rent faktisk sker – bortset fra journalisterne.

Fonde er udemokratiske institutioner, og den lovgivning, vi fik midt i 1980'erne, tager ikke afstand fra, at det er udemokratisk. Men ud fra et samfundsmæssigt synspunkt, er fondene samtidig uundværlige, fordi de bidrager på områder, hvor det offentlige ikke kommer. Sådan har det altid været. Derfor behandles de overordentligt skånsomt. Vi slipper aldrig af med dem, og retligt kan de ikke eksproprieres," siger Lennart Lyng Andersen.

Bestyrelsen 2000 - 2007



Anker Boye
(f. 1950)

Var maler, portør og tillidsmand samt formand i den lokale FOA, inden han i 1994 blev borgmester i Odense, fra 2006 rådmand samstemt. Indvalgt 2004.



Niels Busk
(f. 1942)

Er gårdejer, men også major af reserven og havde mange tillidshverv i landboorganisationerne, inden han blev valgt som medlem af Europaparlamentet i 1999. Indvalgt 1993, udtrådt 2009.



Poul Christiansen
(1937, d. 2005)

Indvalgt 1992, Næstformand 1993, Udtrådt 2004.
Se omtale side 87.



Lone Færch
(f. 1954)

Er først lærer siden MMD fra CBS. Er direktør i Færch Holding. Indvalgt 2004.



Michael Brockenhuus-Schack
(f. 1960)

Er cand.agro. og HA, var i Danske Bank som afdelingsdirektør, men vendte så i 1995 hjem til driften af land- og skovbruget. Indvalgt 2006.



Jean F. Brahe
(f. 1951)

Er både civiløkonom og arkitekt MAA. Er direktør i Brahe Holding A/S og har blandt andet været formand for Danske Ark til 2007. Indvalgt 2003, formand 2007, udtrådt 2009.



Bent Flyvholm
(f. 1937)

Er arkitekt og var i mange år forretningsfører på Boligkontoret Aalborg. Indvalgt 1992, udtrådt 2004.



André Lublin
(f. 1940)

Er cand.act. og har Forsvarets lederuddannelse, var ansat i PFA fra 1963 til 2001 og var administrerende direktør 1985-01. Indvalgt 1992, udtrådt 2007.



Jørgen Lund
(f. 1935)

HD, Harvard Business School var administrerende direktør i Kongskilde 1981-84, siden administrerende direktør i Albani 1984-97. Rådmand i Odense 1998-06. Indvalgt 1995, udtrådt 2003.



Jørgen Mejlgård
(f. 1946)

Har bolig- & økonomiuddannelse og er direktør i Fællesorganisationens Boligforening i Slagelse. Indvalgt 1993.



Jesper Nygård
(f. 1961)

Cand.scient.adm. Har været administrerende direktør i KAB siden 1996. Han har været formand for BL og er pt. formand for Landbyggefonden. Indvalgt 2003. Næstformand 2008, formand 2009.



Majken Schultz
(f. 1958)

Cand.scient.pol. og ph.d. Har siden 1991 været professor ved CBS. Bestyrelsesmedlem i blandt andet Danske Bank. Indvalgt 1999.



Bent Maribo
(f. 1939)

Er gårdejer og havde tillidsposter i slagterierne, blandt andet Steff Houlberg. Indvalgt 1999, udtrådt 2006.



Jørgen Nue Møller
(f. 1944)

Cand.scient.pol. og adjungeret professor. Indvalgt 1989, formand 1993, udtrådt 2007. Se omtale side 24.



Peder J. Pedersen
(f. 1941)

Cand.polit. og dr.oecon. Professor ved HHÅ og Århus Universitet fra 1983, næstformand fra 2005-08. Indvalgt 1995, udtrådt 2008.

Generationsskifte

Overvejelser om bestyrelsens rette sammensætning er et vigtigt punkt i corporate governance. Men ofte svær at føre ud i livet, hvis det indebærer, at der skal siges farvel til veltjente bestyrelsesmedlemmer, hvis netværk og kompetencer blot ikke længere matcher virksomhedens situation. Og det gælder ikke mindst i Foreningsdanmark⁴².

Vedtægtsændringerne i 2002 havde også indført en aldersgrænse på 67 år, både i repræsentantskab og bestyrelse. Det var ikke uden bagtanke. Ikke mindst i forhold til repræsentantskabet, som skulle reduceres betydeligt, og en aldersgrænse svarende til den dagældende pensionsgrænse kunne ikke opfattes som urimelig. Realdania skulle ikke være en klub af gamle mænd med fremtiden bag sig.

Den nye aldersgrænse afslørede imidlertid også, at der i de kommende år måtte ske et generationsskifte i bestyrelsen. Det hold, som med enkelte udskiftninger havde haft den overordnede ledelse af både Realkredit Danmark og Realdania siden midten af 1990'erne, nærmede sig for flertallets vedkommende pensionen. Hertil kom, at bestyrelsens formand, der først formelt ville falde for aldersgrænsen i 2011, allerede i 2003 meddelte, at han ikke ønskede at fortsætte efter de regionale valg i 2006, når overgangsperioden udløb (hvilket indebar fratræden i 2007). Det var således ret let at lave en prognose for ændringer i bestyrelsens sammensætning. Den fremgår af venstre side af nedenstående tabel. I løbet af seks år ville otte af den "gamle" bestyrelses oprindelige 10 generalforsamlings- eller repræsentantskabsvalgte medlemmer fratræde (de fem medarbejdervalgte medlemmer fratrådte med vedtægtsændringen i 2002).

Udfordringen var at fylde tabellens højre side ud på begavet vis med kvalificerede mennesker, der overordnet ledelsesmæssigt kunne bære Realdania videre, men som også havde de organisatoriske og sociale rødder med tilhørende netværk, der ville tilsiqe Realdanias fortsatte forankring "bredt i Danmark".

Det er forhåbentlig lykkedes. I hvert tilfælde er den bestyrelse, som gradvist fremtræder i forbindelse med den gamle bestyrelses fratræden, blevet til efter mange drøftelser i både bestyrelse og formandskab – og mellem formandskabet og direktionen, selv om det jo grundlæggende ikke vedkommer denne, hvorledes bestyrelsens sammensættes. Og så dog alligevel.

Overvejelserne tilsagde selvfølgelig som det væsentlige relevante, personlige kvalifikationer og en bredde af faglig indsigt hos de nye medlemmer, som både dækkede investeringssiden og filantropisiden. Dertil kom den geografiske balance, som var en organisatorisk klassiker i Realdania, og den nødvendige bredde, hvad angik de repræsenterede interesser.

Hertil kom nødvendigheden af at finde frem til et nyt formandskab. Formanden ville som sagt afgå i 2007. og næstformanden, der efter Poul Christiansens udtræden i 2005, var blevet den kloge og indsigtsfulde økonomiprofessor Peder J. Pedersen

42. Oprindelig var meget i Danmark organiseret på fælles, kollektiv basis. Det gjaldt i pengevesenet, i realkredit og i landbruget for at nævne nogle karakteristiske eksempler. I Foreningsdanmark kom man frem, hvis man kombinerede indsigt med "politisk" sans og forståelse for positioner. Ofte var processen lige så vigtig som resultatet.

Forretningsdanmark bylder i sin rene skikkelse resultatet og gerne det kapitalistiske. Her forfremmes man på professionel dygtighed inden for sit felt, og det politiske har været forbeholdt få af de største. Men både den almindelige forretningsgørelse af Foreningsdanmark og de nye krav om samfundsansvar og forståelse for lokalsamfund i Forretningsdanmark udviser med tiden forskellene mellem Foreningsdanmark og Forretningsdanmark.

faldt for aldersgrænsen i 2008. Formand og næstformand tog en interviewrunde med samtlige bestyrelsesmedlemmer, og deraf kom en fælles beslutning om at pege på Jean Brahe som ny formand og Jesper Nygård som ny næstformand. I foråret 2009 valgte Jean Brahe imidlertid at udtræde af bestyrelsen, og Jesper Nygård blev valgt som formand.

Det nye medlemskab

Hvad stiller man op med 250.000 medlemmer? Det spørgsmål går sådan set igen gennem hele historien – det vil sige, medens medlemmerne var medlemmer i Kreditforeningen Danmark, var det måske ikke helt så svært – medlemmerne var gennem deres deltagelse i det solidariske ansvar en del af kapitalgrundlaget, og medlemskab var mere et ansvar, man måtte påtage sig, hvis man ville have et af realkreditens favorable lån, end en rettighed. Den ordning blev så afviklet i 1990'erne, men medlemmerne forblev – nu var de blot blevet transformeret til kunder. Det var fortsat status i år 2000, men med fusionen med Danske Bank forsvandt medlemskabet fra realkrediten, kun kundeforholdet til realkrediten blev tilbage.

Realdania arvede medlemskabet ved fusionen i 2000. Da var antallet af medlemmer snarere 500.000 end 250.000. Forudsætningerne for medlemskab taget i betragtning havde det derfor været en del af vedtægtsændringen i 2002, at det skulle være muligt at udmelde sig og for Realdania at kræve genbekræftelse af medlemskabet. Der var selvfølgelig mange, der benyttede sig af muligheden for udmeldelse, eller som ikke reagerede på Realdanias henvendelse, men overraskende mange holdt ved.

Bestyrelsesændringer 2001 - 2009

<i>År</i>	<i>Fratrådt</i>	<i>Indvalgt</i>
2002	Nye vedtægter	-
2003	Jørgen Lund	Jean Brahe, Jesper Nygård
2004	Poul Christiansen, Bent Flyvholm	Lone Færch, Anker Boye
2005	-	-
2006	Bent Maribo	Michael Brockenhuus-Schack
2007	André Lublin, Jørgen Nue Møller	Niels Roth, Jørgen Zartow
2008	Peder J. Pedersen	Lone Sejersen
2009	Niels Busk, Jean Brahe	Carsten With Thygesen



Birgitte Boesen
(f. 1957)

Kommunikationschef

Cand.scient.pol. 1984 og samme år ansat som fuldmægtig i Finansministeriets administrationsdepartement. Deltog fra 1987 i et forskningsprojekt om journalistikkens kvalitet finansieret af blandt andet det Samfundsvidenskabelige Forskningsråd.

I 1988 blev Birgitte marketingchef på dagbladet Information. I perioden 1989-92 var hun souschef i skuespilsafdelingen på Det kgl. Teater, og fra 1992 til 1994 underviste hun på Danmarks Journalisthøjskole.

I 1994 kom Birgitte til Danmarks Radio, først som medarbejder på radioen og senere som rådgiver for direktionen.

Birgitte har været kommunikationschef i Realdania siden 2002.

Faktisk til vores store forundring, men tolkningen var, at forskellen mellem Realdania og Realkredit Danmark endnu ikke var trængt igennem, og at mange måske fejlagtigt troede, at medlemskab fortsat var en forudsætning for bevarelse af lånemulighederne.

Medlemskabet havde stedse det element, at man ved fremmøde på en generalforsamling eller et valgmøde (fra 2002 kun ved valgmøder) kunne deltage i valget af medlemmer til repræsentantskabet og (indtil 2002) bestyrelsen, ikke mindst deltage i debatten og der give sin opfattelse til kende samt i øvrigt følge med i Realdanias aktiviteter. Men det kunne på mange måder være svært at se et meget intensivt og vedkommende medlemskab, og i den parlamentariske komite havde der været stærke fortalere for at droppe medlemskabet og gå over til en ren fondsmodel.

Der var i de første år mange andre ting på dagsordenen, og det var ledelsens vurdering, at en udfoldet filantropisk strategi var en nødvendig forudsætning for, at medlemmerne kunne se, hvad det egentlig var, det gik ud på. Så strategien samt synlige store og små projekter måtte have førsteprioritet frem for medlemskoncepter.

Men allerede i 2002 var Bolius blevet etableret, og enhver analyse måtte tilsige, at Bolius' ydelser – både de gratis og dem, man skulle betale for – rettede sig mod det store flertal af de almindelige medlemmer. Ydelserne fra Bolius blev senere udbygget blandt andet med et blad og mulighed for løbende at modtage informationer over internettet. Men Bolius måtte lægge en del af bunden i et nyt medlemskoncept.

Den anden del af bunden blev i virkeligheden lagt af kommunikationsstrategien. Kommunikationsstrategien blev dog ikke i den forstand primært rettet mod medlemmerne, men mod offentligheden. Af den udgjorde medlemmerne dog en ikke helt ubetydelig andel og nok med en lidt større end gennemsnitlig interesse for Realdania – i øvrigt ikke mindst for lokale forhold.

Det særegne i medlemskonceptet blev dertil udvikling af de særlige debatfora under fællesnavnet Realdania Medlemsdebat – en slags klubber særligt rettet mod mere end 1.000 opinionsdannere inden for kommunal byudvikling, landbrug, almene boliger, private boliger (udlejning og andel), ejerboliger og erhverv.

Filantropi 2002 - 2006

Mio. kr.	2006	2005	2004	2003	2002
Filantropi	2.138	942	665	359	341
Egenkapital	31.802	29.785	24.226	21.233	18.442
Årsresultat	2.017	5.559	2.994	2.790	-2.311

Gearskifte

2006 blev et år med stor aktivitet, men også et år, hvor bestyrelsen besluttede at træde mere aktivt ind i byggesager, hvor Realdania havde væsentlige interesser i kraft af det økonomiske engagement med henblik på at sikre en professionel og effektiv byggeledelse.

Den samlede filantropiske bevilling i 2006 var på 2,1 milliarder kr., hvilket var mere end en fordobling i forhold til året før og mere end en seksdobling i forhold til 2002.

Det var der gode årsager til. Året havde frembragt et antal store projekter, som måske – måske ikke – kunne blive til noget, og en ikke ubetydelig del havde karakter af filantropiske investeringer med et betydeligt investeringselement. Det var sager som bryghusgrunden i København, som Realdania havde købt året forinden, Kvæsthusprojektet, ligeledes i København med byrum, bro og p-hus (det skulle få det svært), “Mulighedernes Land”, der er en ny strategi for udvikling af landsbyer og land-distrikter i samarbejde med tre kommuner i de såkaldte udkantområder, Københavns nyere befæstning, Christiania og så Musikkens Hus i Aalborg – endnu en gang. Situationen gav anledning til flere overvejelser. Den første var en konstatering af, at den årlige uddelingskapacitet nu nærmede sig 1 milliard kr. Det ville være svært – eller i hvert tilfælde meget ressourcekrævende – at placere 1 milliard kr. i små projekter. Så opstod tanken om at arbejde med større projekter med betydelig Realdania-andel i filantropiske investeringer, ikke mindst i de store bysamfund, men naturligvis under respekt for forudsætningen om bredt i Danmark⁴³. Det blev der arbejdet videre med, blandt andet også i relation til projektet om en “blå planet” til afløsning af det fine, men efterhånden forældede Danmarks Akvarium.

Den anden overvejelse handlede om styring af byggesager og var konkret foranlediget af behovet for en tillægsbevilling til Musikkens Hus, men sattes i særligt lys af drøftelsen af store projekter med større Realdania-engagement. Ingen kunne vel fortænke bestyrelsen i en vis ærgrelse over, at man igen skulle tage stilling til en betydelig tillægsbevilling – og ud af drøftelsen opstod tanken om at lade Realdania selv påtage sig ansvaret for opførelse af de store flagskibsprojekter, inden de blev overdraget brugerne til drift. Der blev lavet en god aftale med Aalborg Kommune, som var villig til at forøge sit engagement, og projektet kunne fortsætte i bedre gænge.

I 2007 foretog Oxford Research en evaluering af Realdanias filantropiske aktivitet. Rapportens deltaljerede indhold kan og skal ikke gengives her – kun dens indledning. Fik vi skabt mest mulig værdi for de midler, der kom til rådighed? Det må andre – herunder Oxford Research – vurdere.

“The key question is not ‘do foundations do good’ but rather ‘do foundations do the best they possibly could in the current environment?’”

Som citatet gør opmærksom på, kan en evaluering af Realdanias filantropiske virksomhed ikke tage udgangspunkt i spørgsmålet om, hvorvidt Realdania har gjort en positiv forskel. For det har den.

Hvilken ejer af en bevaringsværdig bygning vil ikke glæde sig over Realdanias filantropiske assistance i et større restaureringsprojekt? Hvilken kommune vil ikke med glæde sige ja til at skabe et helt nyt byrum af en kvalitet, som ikke kan løftes i de kommunale budgetter, og hvem kan ikke se behovet for at forbedre de fysiske rammer for folk, der lever på kanten af livet i et hospice?

Evalueringen må i stedet handle om, hvorvidt Realdania får skabt mest mulig værdi inden for det byggede miljø for de filantropiske midler.

Realdania er på ganske få år blevet en unik spiller inden for byggeriet i Danmark og har allerede skabt så mange betydelige landemærker, at man skal langt tilbage i tiden for at finde dets lige.

⁴³ *Finanskrisen i 2008 betød dog, at denne ambition for en tid måtte gears ned.*

**Fra kommunikationsstrategi 2005
(i uddrag)**

“Realdania arbejder strategisk, langsigtet og fokuseret, og vores kommunikation fungerer som et strategisk værktøj, der understøtter dette. Idegrundlaget skal afspejle sig i det praktiske kommunikationsarbejde. Vi arbejder derfor målrettet med corporate branding, image og profilering.

Realdanias virke berører i princippet alle i det danske samfund, og vi lægger vægt på at signalere, at vi ønsker at spille en aktiv og ansvarlig rolle i udviklingen af det byggede miljø. Den måde, vi opfattes på gennem vores handlinger og kommunikation, er et udtryk for vores omdømme.

Formålet med kommunikationen er at profilere Realdania som en strategisk fond, der skaber livskvalitet gennem det byggede miljø.

Realdania arbejder med to grundformer for kommunikation – den direkte kommunikation og den indirekte kommunikation.

Kommunikationen til vores målgrupper tager udgangspunkt i interessentmodelens beskrivelse af spillet mellem de primære interessenter og almenvellet. Den direkte kommunikation retter sig først og fremmest mod de primære interessenter, mens den indirekte kommunikation først og fremmest retter sig mod almenvellet.

Direkte kommunikation til de primære interessenter

Vi arbejder med direkte kommunikation til særligt engagerede målgrupper. Disse målgrupper er kendetegnede ved at være interessenter med stor interesse i Realdania, og de har i forvejen en stor viden om os.

Den direkte kommunikation sker gennem forskellige kanaler såsom hjemmeside, ekstrasnet, ‘direct mail’, indbudte møder og konferencer samt gennem årsrapporten og andre publikationer.

Indirekte kommunikation til mere almene interessenter

Den indirekte kommunikation retter sig mod målgrupper, som har en almen, men ofte mindre direkte interesse i Realdania. Det kan være potentielle ansøgere, som endnu ikke er identificeret, ejerboligmedlemmer og offentligheden/befolkningen i bred betydning.

Realdanias kommunikation er strategisk, langsigtet og baseret på en gradvis eksponering lokalt såvel som landsdækkende. Ideen er, at budskaberne roligt, men troværdigt og konsistent skal lagre sig i såvel den almene som den faglige offentlighed.

Visionen for Realdanias kommunikation er, at vi medvirker til at identificere Realdanias idegrundlag i praksis, og at vi gennem vores måde at kommunikere på signalerer transparens og interesse i forhold til omverdenen.

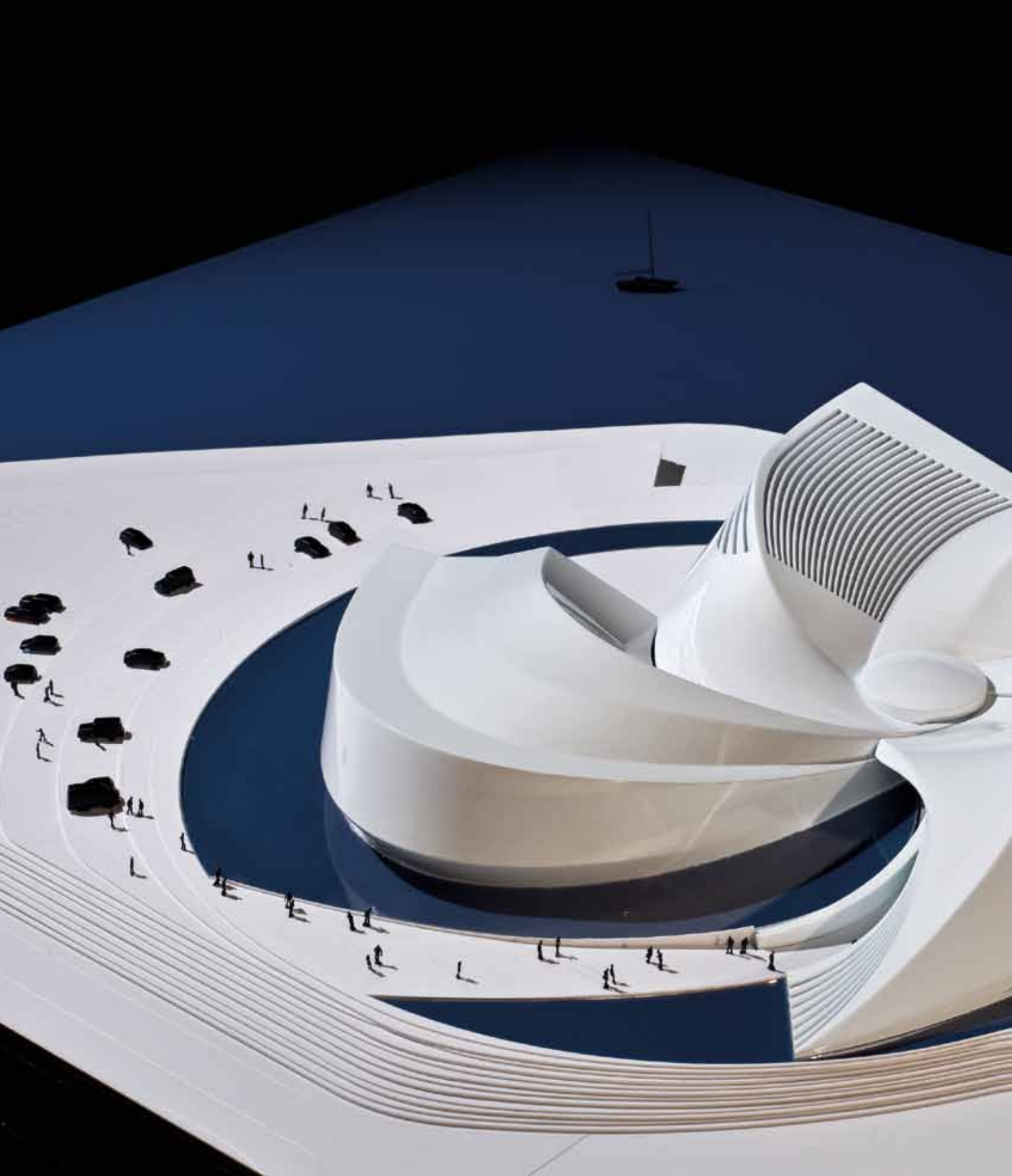


Kvæsthusprojektet

Kvæsthusprojektet var et forslag til en samlet løsning for en forbindelse mellem Frederiksstaden og Holmen i København. Målet var ikke alene at binde byen bedre sammen, men også at styrke den folkelige puls og energi i to af hovedstadens centrale bydele.









Den Blå Planet

Danmarks Akvariums nye bygning placeres på Amager ud til Øresund og vil skabe et nationalt vartegn for både tilrejsende i bil, fly, tog og metro. 3XNielsen vandt arkitektkonkurrencen og tegner det nye akvarium, der bliver en kulturinstitution af international arkitektonisk format.

Bryghusprojektet

Tanken med Bryghusprojektet er at give Københavns havnefront et byggeri af høj arkitektonisk kvalitet, et byggeri, som kan styrke kvarteret og styrke forbindelsen mellem byen og havnen. Den anerkendte hollandske arkitekt Rem Koolhaas tegner projektet.







Efterskrift

OM FREMTIDEN

PROFESSIONEL

FILANTROPI





VI SKAL ARBEJDE EFFEKTIVT, STRATEGISK OG MED STOR FAGLIGHED

Flemming Borreskov er Realdanias administrerende direktør. Se CV side 106.

En klar formålsparagraf og nogle præcise fokusområder, sådan lyder definitionen på den professionelle, effektive, strategiske filantropi, som Realdania praktiserer. Resultatet er nemlig, at man vælger mere fra, end man vælger til, og det giver muligheden for at være effektiv.

Inden for det, der er valgt til, arbejder man – på samme måde som kommercielle virksomheder – målrettet og bevidst for at få mest muligt ud af de kroner, man giver ud. Bestræbelsen er konstant at søge at skabe en multiplikatoreffekt, så én doneret krone giver en effekt, der er mange gange større. Det klassiske eksempel er Ford Foundation, som i 1950'erne finansierede udviklingen af en rissort, der betød, at Indien kunne fordoble sin produktion af ris og dermed blev selvforsynende.

Pengene skal gøre en forskel

“Det kræver en massiv og vedholdende indsats, men det er netop den type projekter, som filantropiske fonde har en mulighed for og dermed en forpligtelse til – også – at give sig i kast med. De projekter, vi går ind i, skal primært være dem, som både kommercielle virksomheder, privatpersoner, staten og kommunerne har svært ved at løfte. Vores penge skal gøre en forskel – uanset projektets størrelse,” siger Flemming Borreskov, der har været administrerende direktør for Realdania lige fra den allerførste dag.

Man kan drive filantropisk virksomhed på fire niveauer:

1. Modtage, behandle og udvælge de bedste projekter
2. Mobilisere deltagelse og finansiere projekter fra flere parter

3. Opbygge kapacitet og kompetence hos den, der modtager støtte, så vedkommende bliver "selvforsynende"
4. Forbedre vidgrundlaget og være med til at sætte dagsordenen

Realdania arbejder på alle fire niveauer.

Pligt til at udvikle

“Jeg tror, at Realdania og de øvrige filantropiske fonde får en stigende samfundsmæssig betydning på grund af deres store formuer. Hver fond må så gøre op med sig selv, hvor man vil søge at gøre størst gavn. I Realdania har vi en uddelingskapacitet på mellem 0,5 og 1 milliard kroner om året. Det er mange penge – om end ikke sat i forhold til produktionsværdien i byggesektoren, som er omkring 200 milliarder kr. Men brugt på en begavet måde, kan vi være

med til at kvalificere og højne kvaliteten. Vi vil aldrig kunne bestemme, men vi har en pligt til at være med til at udvikle og forandre det samfund, som vi er en del af,” fortsætter Flemming Borreskov.

“Vi kan øve indflydelse på en anden måde end både det offentlige og de rent kommercielle virksomheder. Og det gælder, hvad enten det er et ildsjæleprojekt som Han Herred Havbåde til omkring 40 millioner kr., Jolmands Gård på Als baseret på frivillig arbejdskraft og til få millioner kr. eller et megaprojekt i milliardklassen som Århus inderhavn med hovedbibliotek, multimediehus, trafikterminal, parkeringsanlæg og meget andet – en omdannelse fra klassisk erhvervshavn til moderne byfunktioner.

Et andet eksempel er Christiania, hvor vi gik ind og præsenterede parterne – staten og christianitterne – for en anderledes og nytænkende måde, hvor med vi kunne løse den gordiske knude. Desværre valgte Christiania i stedet at gå til domstolene,” konstaterer Flemming Borreskov.

En kontroversiel arbejdsform

“Når jeg ser tilbage på de første godt otte års virke, er der to områder, jeg særligt vil fremhæve. Det ene er de mange filantropiske projekter, som nu står færdige til glæde for rigtig mange mennesker.

Det andet er måden, Realdania arbejder på. Effektiv, strategisk filantropi er en tænkning, der bygger på, at fonde har en lige så stor forpligtelse som kommercielle virksomheder til at arbejde effektivt, strategisk, målrettet og med stor faglighed.

For mig personligt var det vigtigt fra begyndelsen sammen med bestyrelsen at få lagt fast, at arbejdet ikke var et administrativt “ni til fire-job”, men at vi vil være med til at udvikle og forandre – en holdning, som adskiller os fra de fleste andre danske fonde. Det er en arbejdsform, som kan være kontroversiel, og som af

og til giver øretæver. Sådan er det - den eneste udvikling, du kan få flertal for, er gårsdagens. Ikke morgendagens.

Jeg ser det som et privilegium at få lov til at arbejde med dette felt – og at have haft mulighed for at være med til at bygge det op fra bunden.

Vi har afsluttet omkring 1.000 projekter i løbet af de første otte år. Jeg forventer, at antallet vil være nogenlunde det samme de kommende otte år. Vi har 350 projekter i gang lige nu, og vi vil formentlig ligge på mellem 300 og 500 igangværende på ethvert givet tidspunkt i de kommende år,” vurderer den administrerende direktør.

Faglighed i højsædet

Hvordan forebygger I, at Realdania bliver for magtfuldkommen?

“Ved at have en klar strategi, ved at have klare arbejds- og forretningsgange, ved at sørge for, at der er et solidt beslutningsgrundlag, hvad enten det er direktionen eller bestyrelsen, der skal bevilge. Og ved at der er en grundig rapportering fra direktion til bestyrelse, så bestyrelsen kan kontrollere og påtale, hvis den mener, at direktionen går for langt. Endelig ved at have klare habilitetsregler.

Når vi gennemfører større projekter, etablerer vi ofte en bestyrelse eller en styregruppe og sørger for at knytte forskellige kyndige folk udefra til projektet. Fagligheden er og skal være i højsædet. Partnerskaber og netværk er grundlæggende værdier for os. Ligesom beslutninger skal basere sig på viden og dialog. På den måde trækker vi på et stort netværk af fagpersoner, som ikke er ansat, men virker som specialister i enkeltprojekter – til stor glæde for projektmanagerne.

Overordnet har det altid været vigtigt for os, at der er bred opbakning til de projekter, vi går ind og støtter – at

der i kommunerne for eksempel er et solidt flertal i en kommunalbestyrelse bag et givet projekt. Og vi respekterer naturligvis altid et nej – hvad enten det er af principielle eller finansielle grunde. Jeg siger ikke, at alle skal elske et givet projekt, men der skal være bred tilslutning. Skulle vi overtræde en grænse i denne sammenhæng, er jeg sikker på, at pressen nok skal være på pletten – og med rette,” siger Flemming Borreskov.

Støtter et enigt byråd

Som det har været tilfældet i forbindelse med byudviklingsprojektet i Fredericia. Realdania er vokset meget, også med dattervirksomheder. Realdania Arealudvikling er det seneste eksempel. Har det været skridtet for langt?

“Det spørgsmål skal man altid stille sig selv. Men vi begynder altid forsigtigt, når vi betræder nye stier. Høster erfaringer, før vi tager næste skridt. Med “arealudvikling” er vi oppe i så stor en skala, at private developere har svært ved at løfte det, mens det er for småt til, at staten engagerer sig.

I Fredericia er vi så nøget ind i en sag, hvor en enkelt interessent – Fredericia Skibsværft – ikke føler sig fair behandlet. Men det er ikke Realdania, der har truffet den beslutning, som vedrører værftet. Det er havneselskabet, som gennem næsten 10 år har meldt ud, at man ikke vil have værft på den pågældende lokalitet – og ikke gødningsproduktion på en anden. Byrådet ønsker en mere “traditionel” by i dette område. Det er et enigt byråd, der træffer den beslutning, og Realdania går ind og hjælper byen med at realisere planerne. Mere demokratisk kan det vel ikke være?”

Hvad med de enkelte fagmedarbejdere – kan de ikke udvikle sig til små konger på deres felt?

“Kontrollen ligger i, at ingen fagmedarbejder kan bevilge. Det kan kun direktion og bestyrelse. De kan forvalte. Og vi evaluerer løbende, så vi sikrer os, at alle opfører sig ordentligt.”

Kun hunde er herreløse

Hvordan sondrer I mellem brug af ud- delinger, investeringer og lån?

“Det betragter jeg som værktøjer og derfor afhængig af hensigten. Er formålet at tjene penge, er der ikke tale om filantropi – så er det ren investering. Hvis det gælder om at skabe noget – for os livskvalitet gennem det byggede miljø – er det filantropi. Om vi så når vores mål bedst ved at give pengene væk, ved at investere dem som egenkapital i projektet eller ved at give dem som et lån med eller uden rente, det er værktøjer.”

I bliver af og til angrebet for at administrere “herreløse penge”?

“For mig er det kun hunde, der er herreløse, og det er der en lov, der regulerer. Vi er ikke herreløse, tværtimod har vi et repræsentativt demokrati, og jeg oplever bestemt ikke, at jeg er under et herreløst styre forstået på den måde, at det er den administrerende direktør, der bestemmer. Det er meget langt fra virkeligheden.

Vores opgave er at tjene almenvellet, og som filantropisk virksomhed er det i virkeligheden almenvellet, der er herrerne. Når man er åben og selv aktivt fortæller om sin virksomhed og sine aktiviteter og i øvrigt beredvilligt svarer, når nogen spørger, er det muligt for alle at følge med og have en mening om det, vi gør – eller undlader at gøre. Sådan har virkeligheden været siden 2000,” siger Flemming Borreskov.

1,5 millioner potentielle medlemmer

Burde alle så ikke have mulighed for at blive medlem?

“Det overvejede vi også i 2001, da vi kiggede på virksomhedsstyringen. Men hvis vi skulle handle med respekt for de historiske rødder, det, pengene kom af, nemlig finansiering af fast ejendom gennem 150 år, skulle det på en eller anden måde være knyttet hertil. Og da der er over 1,5 millioner boligejere i Danmark, mente vi, at det var en tilstrækkelig bred medlemsbase til at sikre demokratiet.

I dag har vi omkring 180.000 medlemmer og et stigende antal deltagere i vores valghandlinger, som finder sted i 10 geografiske valgområder og seks faglige.

I denne sammenhæng er det vigtigt at huske på, at vi er en privat virksomhed, men ikke længere en finansiell virksomhed. Selvfølgelig skal der være kontrol med det, vi foretager os. Og det har vi allerede i form af et valgt repræsentantskab på 109 medlemmer, hvis fornemste opgave er at kontrollere, at bestyrelse og direktion til enhver tid yder deres bedste. Min oplevelse er, at repræsentantskabet i høj grad lever op til dette ansvar. Vi har også revisionen som kontrol og ikke mindst pressen. Vi har valgt at kommunikere aktivt lige fra dag ét – og medierne er måske i virkelighedens verden sikreste kontrolmekanisme,” siger Flemming Borreskov.

Foreninger klumrer ikke mere end andre

Når man taler corporate governance eller virksomhedsstyring, lyder det ofte, at “man skal beskytte og aktivt fremme alle aktionærers rettigheder”. Hvordan overfører man dette til en størrelse som Realdania?

“Det er rigtigt, at vi ikke har aktionærer, men vi har nogen, der bestemmer, nemlig medlemmerne. Og selv om vi ikke varetager deres økonomiske – men

deres ideelle – interesser, betragter vi dem som “ejere” med ejernes beføjelser.”

Professor Steen Thomsen fra CBS peger på, at det er et problem, at der ikke findes nogen stærke ejere bag Realdania, da det giver en risiko for, at direktion og bestyrelse bliver magtfuldkommen?

“Der findes mange forskellige styreformer i virksomheder: Foreningsstyre, børsnoterede, familiestyre, kapitalfondsstyre, statsligt ejerskab, andelsstyre – og ingen siger vel, at det kun er én styreform, der dur.

Jeg har eksempelvis svært ved at se den store grundlæggende forskel på et foreningsstyre og et børsnoteret styre, hvor ejerskabet er spredt. Jeg mener ikke, at vi i praksis ser, at et foreningsstyre klumrer mere i det end andre styreformer. Derimod er foreningerne nok stærkere, hvad angår stakeholder values. Ikke mindst den seneste krise har vist, at shareholder values kan sættes for højt.

Et spørgsmål om etik og moral

For Realdania er den demokratiske styreform, vi har haft siden etableringen, et tilvalg. Vi valgte foreningsstyret med medlemmer, der vælger et repræsentantskab, der vælger en bestyrelse, der ansætter en direktion, hvorefter repræsentantskabet fører tilsyn med ledelsen. Vi kunne have valgt at blive en ‘almindelig’ erhvervsdrivende fond – uden medlemmer. Det havde givet visse skattemæssige fordele, men foreningsstyret havde historisk fungeret godt. Derfor blev det fastholdt. Jeg mener, at det i praksis har vist sig at være en rigtig beslutning.

Når alt kommer til alt, er det et spørgsmål om etik og moral, værdier og holdninger,” konstaterer Realdanias administrerende direktør Flemming Borreskov.

Kilder

1. Egne erindringer og noter
2. Talemanuskripter fra perioden
3. Årsberetninger fra KD, RD og Realdania 1970 - 2006
4. Bestyrelses- og generalforsamlingsprotokoller fra Kreditforeningen Danmark, Realkredit Danmark A/S, Foreningen RealDanmark samt Realdania.
5. Avisklip fra perioden
6. Interview med levende nøglepersoner
7. Finn H. Blædel, Træk af den organiserede realkredits historie, København 1973
8. Realkreditkommissionen af 1966, Betænkning nr. 552, København 1970
9. Michael Møller & Niels Chr. Nielsen, Dansk Realkredit gennem 2000 år, København 1997.
10. Folketingstidende diverse årgange
11. Boligministeriet, Den fremtidige realkreditlovgivning, København 1987
12. Jørn Hansen, Bent Iversen (red.) og Jørgen Wohlsen, Realkreditloven med kommentarer, København 1990
13. Steen Estvad Petersen, Den Danske Herregård, København 1999
14. Nørby-udvalgets rapport om corporate governance i Danmark, København 2002

Noter

- i Formanden på generalforsamlingen den 30. oktober 2000
- ii Finn H. Blædel, træk af den organiserede realkredits historie, København 1973 (stencil), Realkreditkommission af 1966, betænkning nr. 552, København 1970 (afgivet december 1969), Michael Møller & Niels Chr. Nielsen, Dansk realkredit gennem 200 år, København 1997
- iii Professor Sven Clausen, ifølge Blædel
- iv Møller & Nielsen, citeret værk p. 124
- v Folketingstidende 1969/70, spalte 4239 ff.
- vi Folketingstidende 1969/70, bilag A, spalte 3270 ff.
- vii Møller & Nielsen, citeret værk, p. 65 ff.
- viii Møller & Nielsen, citeret værk, p. 105 ff.
- ix Folketingstidende 1969/70, bilag A, spalte 3286
- x Citeret værk, Boligministeriet 1987, p. 128. Møller & Nielsen samt Erhvervshistorisk Årbog 1980, her gengivet efter Erhvervsarkivets hjemmesider
- xi Kilde: KD's årsregnskaber. Der sker skift i regnskabsperioden i 1988
- xii Møller & Nielsen, citeret værk, p. 200
- xiii Kilde: KD's årsregnskaber. Der sker skift i regnskabsperioden i 1988
- xiv Boligministeriet, Den fremtidige realkreditlovgivning, København 1987.
- xv Citeret værk, p. 96
- xvi Møller & Nielsen, citeret værk, p. 148, kritiserer skarpt den valgte organisatoriske konstruktion
- xvii Folketingstidende 1989/90, bilag A, spalte 662 ff.
- xviii Folketingstidende 1989/90, bilag A, spalte 3277 ff.
- xix Folketingstidende 1989/90, bilag A, spalte 4066 ff.
- xx Min fremhævelse
- xxi Jørn Hansen, Bent Iversen (red.) og Jørgen Wohnsen, Realkreditloven med kommentarer, København 1990, p. 188
- xxii Møller & Nielsen, citeret værk, p. 143
- xxiii Kilde: KD's årsregnskaber. Der sker skift i regnskabsperioden i 1988
- xxiv Kilde: Regnskaber 1991-1999. 1991 og 1992 er KD, øvrige RD. Faldet i egenkapital i 1988 skyldes en udlodning af kapital til Kapital Holding, som havde behov for midler til aktietilbagekøb. Egenkapitalen er opgjort som indre værdi.
- xxv Denne og de følgende oplysninger er hentet fra komiteens betænkning 2001
- xxvi Steen Estvad Petersen, Den Danske Herregård, København 1999, p. 7
- xxvii Jan Gehl og Lars Gemzøe, Nye Byrum, København 2000, p. 20
- xxviii Realdania, Beretning 2003, p. 45
- xxix Det følgende bygger på forfatterens og Peder Cederfelds notat om The National Trust, blandt andet baseret på et studiebesøg
- xxx Nørby-udvalgets rapport om corporate governance i Danmark, Anbefalinger for god selskabsledelse, København 2002
- xxxi I version 2006, der dog i alt væsentligt svarer til den oprindelige version

Forkortelser & ordforklaringer

BEC / Byggeriets Evaluerings Center

Bolius / Bolius Boligejernes Videncenter: datterselskab af Realdania med fokus på rådgivning af boligejere

BYG / Byggeriets Arbejdsgivere: senere fusioneret med Danske Entreprenører til Dansk Byggeri

CBS / Copenhagen Business School / Handelshøjskolen i København

Copenhagen X: projektorganisation, der formidler viden om byudvikling og arkitektur. Del af DAC

Corporate governance: virksomhedsstyring / virksomhedsledelse

CSR / corporate social responsibility: virksomheders samfundsmæssige engagement

DAC / Dansk Arkitektur Center

DJØF / Dansk Jurist- & Økonomforbund

DTU / Danmarks Tekniske Universitet

DØS / Det Økonomiske Sekretariat - senere Økonomiministeriet

EØS / Det Europæiske Økonomiske Fællesskab

FIH / FIH Erhvervsbank

Fonden Realdania (2000-) / Realdania

Fonden RealDanmark: forløber for Realdania

Foreningen Realdania: forløber for Realdania

Foreningen RealDanmark (1993): forløber for Foreningen Realdania

FUHU / Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse

Grundejernes Hypotekforening (1851 - 1972)

KAB: storkøbenhavnsk almen boligadministrator

Kapital Holding A/S (1998 - 2000): holdingselskab for BG Bank A/S og Realkredit Danmark A/S; forløber for RealDanmark A/S

Kapital Service: datterselskab af Kapital Holding til betjening af Realkredit Danmark og BG Bank

KD / Kreditforeningen Danmark (1972 - 1993): forløber for Foreningen RealDanmark

KF / Det Konservative Folkeparti

KL / Kommunernes Landsforening

LD / Lønmodtagernes Dyrtdisfond

Lean: værdiskabelse med færre ressourcer

LTV / loan to value: långivers risiko i forhold til pantets værdi

Ny Jydsk Grundejer Kreditforening (1851 - 1972)

OPP / offentligt-privat partnerskab

Provinshypotekforeningen for Danmark (1851 - 1972)

RD / Realkredit Danmark A/S (1993 - siden 2000 en del af Danske Bank A/S): realkreditselskab med rødder tilbage til 1851

Realdania (2000-): fond for det byggede miljø; selvejende institution

RealDanmark A/S (2000-): tidligere Kapital Holding A/S

RealDanmark Fonden (1999 - 2000)

RealDanmark Holding A/S (1993 - 1998): indgår i Kapital Holding A/S

Realea (2003-): datterselskab af Realdania; ejendomsselskab med fokus på bevaringsværdige og historiske ejendomme

RV / Det Radikale Venstre

S / Socialdemokraterne

SF / Socialistisk Folkeparti

SMBA / selskab med begrænset ansvar

Østifternes Kreditforening (1851 - 1972)



Livskvalitet og
det byggede miljø

© 2009 Realdania

Forfatter / Jørgen Nue Møller

Design / Make®

Billedredaktør / Signe Kierkegaard Cain

Foto & illustrationer /

Henrik Clifford (bl.a. interviewportrætter)

Heine Pedersen

Jørgen Jørgensen

Lisbeth Holten/BAM

Jens Hage

Thomas Høirup

Søren Knudstrup, KAB

Mogen Ladegaard/Scanpix

Jan Jørgensen/Scanpix

Hans Henrik Tholstrup/Polfoto

Christen Hansen/Polfoto

Gunvor Betting

Mads Stage

Jørgen Schytte/BAM

Mikkel Østergaard/Scanpix

Steen Bjerregaard/Digital Studio

Per Morten Abrahamson

Henrik Petit

Jens Nørgaard Larsen/Scanpix

Liselotte Sabroe/Scanpix

Ragner Mette/Polfoto

Claus Bjørn Larsen

Ullstein Bild/Polfoto

Rune Johansen/Polfoto

Maarten Laupman

Peter Willersted

Kim Gudmand

Peder Bach

Kim Toft Jørgensen

Hanne Birkedal

Boris Brormand

Thomas Larsen

Vegar Moen

Dorte Bülow

Christian Andersen

Jesper K. Nielsen

Michael Finke

Frederik Clement

Jytte Agerled

Jesper Holm

Jakob Bekker-Hansen

Lars Bech

Leif Tuxen

Jørgen Jensen

Michael Nicholson/CORBIS

Mogens Holmberg/API

Arcangel Images/Polfoto

Polfoto/SWNS

Scanpix

Force4

3XN

Lundgaard & Tranberg Arkitekter

Schmidt, Hammer, Lassen Architects og

Arkitekt Kristine Jensens Tegnesteue

Tony Fretton Architects

Coop Himmelb(l)au

Foster and partners

OMA

Bornholms Kunstmuseum

Brøndby Hallen

Københavns Bymuseum

Bolius

Udenrigsministeriet

Folketingets Bibliotek

Boligselskabernes Landsforenings Arkiv

Ledreborg Slot

Visit Kolding

Johannes Larsen Museet

Arkitekturbilleder.dk/Andreas Trier Mørch

Danske Bank

Korrektur / Marianne Worm

Tryk / PrininfoHølbæk-Hedehusene-Køge a/s

Realdania har bestræbt sig på at finde ophavsmændene til alle fotos i bogen, men anerkender, at der i forhold til enkelte billeder kan være tale om, at en fotograf ikke er korrekt krediteret. Skulle dette være tilfældet, og befinder der sig en ophavsmand derude, kontakt da venligst Realdania.



